

Mennään päivä kerrallaan

Ravintola-alan yrittäjien kokemuksia
poikkeusolojen aikana

Anne Raitio

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Matkailu- ja palveluliiketoiminta, restonomi (ylempi AMK)

Tekijä(t) Raitio, Anne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 12/2020
	Sivumäärä 103	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Mennään päivä kerrallaan Ravintola-alan yrittäjien kokemuksia poikkeusolojen aikana		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta, restonomi (ylempi AMK)		
Työn ohjaaja(t) Mertanen, Enni		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Vuosi 2020 on ollut merkillinen meille kaikille. Koko maailma on joutunut kokemaan COVID-19 viruksen aiheuttaman kriisin talouden, terveyden ja tulevaisuuden näkökulmista. Alle vuoden aikana ovat kymmenet miljoonat ihmiset sairastuneet ja yli miljoona menehtynyt, eikä maailmanlaajuinen pandemia näytä laantumisen merkkejä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia liiketoiminnan muutoksia ravintola-alan yrittäjät tekivät ja kokivat COVID-19 aiheuttamien poikkeusolojen aikana, sekä kuinka koronakevään kriisinajasta selvittiin yrittäjän näkökulmasta. Opinnäytetyössä sivuttiin myös uusia ravintola-alan näkymiä loppuvuodelle 2020. Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta koostui matkailu- ja ravintola-alan toimialakatsauksesta sekä kriisin- ja riskienhallinnasta ja resilienssistä.</p> <p>Laadullinen tutkimusaineisto kerättiin poikkeusolojen aikana kahdeksalta jyväskyläläiseltä ravintola-alan yrittäjältä. Tutkimus toteutettiin narratiivisena puhelinhaastatteluna sekä haastateltavien yritysten sosiaalisen median sivustojen ja kotisivujen havainnointina maaliskuuhun aikana.</p> <p>Tutkimustuloksista nousi esiin konkreettiset arkipäivän muutokset talouden, henkilöstön, asiakasmäärän ja ruokatarjonnan osalta, liiketoiminnassa tarvittiin sopeutumista. Kriisitilanteessa menttiin eteenpäin strategisten muutosten avulla, vaikka tilanne koetteli yrittäjien jaksamista. Tulevaisuuden näkymiä sen sijaan varjosti epävarma kulutuskäyttäytyminen. Johtopäätöksiä saatiin näkökulma ravintola-alan toimintaan; tulevaisuuden ravintola-ala on varautuva, yhteisöllinen sekä innovatiivinen, jossa sosiaalinen media ja muut digitaaliset alustat näyttelevät suurta roolia.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) COVID-19, pandemia, poikkeusolot, matkailu- ja ravintola-ala, yrittäjyys, resilienssi, kriisinhallinta, riskienhallinta, sosiaalinen media, narratiivinen tutkimus</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Raitio, Anne	Type of publication Master's thesis	Date 12/2020 Language of publication:
	Number of pages 103	Permission for web publication: x
Title of publication One day at the time Restaurant entrepreneurs experiences during emergency conditions		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Mertanen, Enni		
Assigned by Jyväskylä University of Applied Sciences JAMK		
Abstract <p>Year 2020 has been remarkable for all of us. The whole world has been experiencing economical and healthcare crisis, that has an impact for the future, caused by the COVID-19 virus pandemic. In less than a year, tens of millions of people have been infected and over one million deaths have been recorded thus far with the pandemic showing no signs of easing.</p> <p>The aim of the thesis was to research experiences and changes that were made by restaurant entrepreneurs during to the emergency conditions. Another research angle was to look into the entrepreneur's personal point of views, and their resilience through the spring. The research also took a peek into the entrepreneur's future prospects. The theoretical basis of the thesis consisted of a review of the tourism and hospitality industry, as well as crisis management, risk management and resilience.</p> <p>The qualitative research data was collected from eight restaurant entrepreneurs in Jyväskylä between March and May. The study was conducted as narrative phone interviews and observations of the social media sites and home pages of the interviewees' companies.</p> <p>As a conclusion the COVID-19 pandemic crisis situation required business adjustments and strategic changes. The decreased number of customers, staff lay-offs and changed food services affected directly to the economic situation and entrepreneur's own wellbeing. Even though the outlook for the future was overshadowed by uncertain spending behavior, the conclusions provided ideas for the future in the hospitality industry. It needs to be prepared by being adaptable, communal and innovative with social media and other digital platforms playing a large role.</p>		
Keywords/tags (subjects) COVID-19, pandemic, emergency conditions, tourism and hospitality, entrepreneurship, resilience, crisis/risk management, social media, narrative research		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Poikkeuksellinen vuosi 2020	4
	1.1 COVID-19	6
	1.2 Hallituksen linjaukset ravintola-alalle vuonna 2020	7
2	Matkailu- ja ravintola-ala Suomessa	10
	2.1 Elämä ennen koronaa	12
	2.2. Kevät 2020 eteenpäin	19
3	Resilienssi yritystoiminta kriisitilanteessa	26
	3.1 Kriisin- ja riskienhallinta	27
	3.2 Yrityksen resilienssi.....	31
	3.3 Yrittäjän resilienssi.....	34
4	Tutkimuksen toteutus	38
	4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	38
	4.2 Tutkimusmenetelmät	40
	4.2.1 Narratiivinen tutkimusote	41
	4.2.2 Havainnointi	42
	4.3 Tutkimuksen aineistonkeruu	43
	4.4 Aineiston analyysi	47
5	Tutkimustulokset	52
	5.1 Toimintatapojen muutokset arkipäivässä	53
	5.2. Kriisitilanne yrittäjän näkökulmasta	57
	5.3. Uusi ravintola-ala vuonna 2020	61
	5.5. Sosiaalisen median havainnoinnin tulokset.....	66
	5.6. Tyyppitarina ravintolayrittäjän poikkeusoloista	69

6	Pohdinta	71
	6.1 Johtopäätökset	71
	6.2 Tutkimuksen luotettavuus	81
	6.3 Ehdotukset jatkotutkimukselle	83
	Lähteet	85
	Liitteet	99
1	Puhelinhaastattelun runko ja narratiiviset kysymykset	99

Kuviot

Kuvio 1. Koronavirus	7
Kuvio 2. Alkoholijuomien tilastoitu kulutus 1933-2018	14
Kuvio 3. Rekrytointihaasteita kohdanneet toimialat	16
Kuvio 4. Matkailun toimialaympäristö	19
Kuvio 5. Palveluiden työpäiväkorjatun liikevaihdon ja volyymin kuvaaja prosentteina elokuu 2019/2020 Suomessa	20
Kuvio 6. Maailman bruttokansantuotteen kehitys prosentteina 2020	24
Kuvio 7. Kriisin- ja riskienhallintaprosessi	27
Kuvio 8. Resilienssiä yritystoimintaa	32
Kuvio 9. Ajatusten vaikutus suoritukseen	35
Kuvio 10. Johtajuuden kriteerit	36
Kuvio 11. Synteesi tietoperustasta	38
Kuvio 12. Korona-ajan kuvia	46
Kuvio 13. Korona-ajan ohjeistuksia asiakkaille	47
Kuvio 14. Sisällönanalyysin prosessi	49
Kuvio 15. Arkipäivän konkreettiset muutokset	53
Kuvio 16. Kriisinhallinta yrittäjän näkökulmasta	57
Kuvio 17. Ravintola-alan toimintoihin vaikuttavat tekijät	61
Kuvio 18. Havainnointien yhteenveto	68
Kuvio 19. Ravintola-alan tulevaisuuden näkökulma	72
Kuvio 20. Koronaviruksen ilmaantuvuusluvut Euroopassa viikoilla 44-45	80

Taulukot

Taulukko 1. HoReCa –rekisteri 2020	15
Taulukko 2. Työttömät ja lomautetut työnhakijat Suomessa	21
Taulukko 3. Vuoden 2020 koronatartunnat Suomessa 28.1.-31.5.	40
Taulukko 4. Haastatteluaineiston keruu	45
Taulukko 5. Sosiaalisen median julkaisut havainnointijaksolla	47
Taulukko 6. Aineiston analyysitaulukon esimerkki	51
Taulukko 7. Havainnoinnin koontitaulukko	52

1 Poikkeuksellinen vuosi 2020

Vuosi 2020 jää historiankirjoihin. COVID-19 viruksen aiheuttama maailmanlaajuinen pandemia levisi ennennäkemättömän nopeasti ja tehokkaasti lähes joka puolelle maapalloa vain muutamassa kuukaudessa. Kiinan Wuhanista alkaneesta epidemiasta loppuvuodesta 2019 marraskuun 21. päivään 2020 mennessä, on koronaan sairastunut maailmanlaajuisesti yli 57 miljoonaa ihmistä ja se on vaatinut yli 1,3 miljoonan ihmisen hengen. (World Health Organization 2020a.) Suomessa sairastuneita on 21.11.2020 mennessä varmistettu 20 474 henkilöä ja se on vaatinut 375 ihmisen hengen. Todellisuudessa sairastuneita ja taudista parantuneita oletetaan olevan huomattavasti enemmän, mutta kaikki tartunnat eivät näy tilastoissa etenkin lieväoireisten tapauksissa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020a.)

Koronavirus vaikutti nopean leviämisen ja herkän tartuttavuutensa ansiosta Suomen ja koko maailman talouteen aiheuttaen mittavia tulonmenetyksiä laaja-alaisesti. Talouden tilannekuva (2020a) kertoo Suomen talouden kasvun hiipuneen jo viime vuoden lopulla neljän vuoden jälkeen, ja pandemian vaikutukset ovat synkistäneet lukuja entisestään. Silti Suomi on toistaiseksi selvinnyt paremmin koronan kourissa kuin monet muut Euroopan maat. (Mts.)

Viruksen myötä matkustus on vähentynyt radikaalisti valtioiden rajoitettua rajaliikennettä ympäri maailman. Tästä on seurannut ympäristöllisiä etuja vastuullisuuden näkökulmasta, ilmansaasteet ovat vähentyneet ja luonnon monimuotoisuus on saanut hetken rauhan turismita. Kuitenkin koronan massiivinen vaikutus terveyteen, talouteen, turismiin ja ihmisten elinkeinoon on tuonut ennen näkemättömät tulevaisuuden huolet eteen. (Jones & Comfort 2020, 3041.)

Maailman talous ja turismi ovat kokeneet kolauksia aikaisemminkin luonnonmullistusten, terrori-iskujen ja epidemioiden myötä, mutta nousseet aina jaloilleen. Tärkeimpänä tekijänä on ollut oppiminen aikaisemmista kokemuksista ja pyrkiä vaikuttamaan tuleviin kriiseihin. (Wen, Huimin & Kavanaugh 2005; Qui, Park, Li & Song 2020; Makkonen & Laurila 2003; Rindrasih 2019.)

Dufva ja Wäyrynen (2020) toteavat teknologian nopean yleistymisen muokanneen sekä työ- että vapaa-ajan kulttuuria huomattavasti. Etätyöhön siirtyi Suomessa keväällä 2020 noin 40 prosenttia työkäisistä, yli miljoona henkilöä, vaikka suurimmalla osalla työkäisistä etätyön mahdollisuutta ei ole lainkaan. Etätyön mukana siirryttiin myös etäkouluun, etäpäiväkotitapaamisiin, etäharrastetoimintaan sekä etäillanviettoihin. (Dufva & Wäyrynen 2020.) Etätyökulttuurin kasvu on vaikuttanut osaltaan palvelualan ahdinkoon, sillä palveluala nimensä mukaisesti perustuu ihmisten väliseen kontaktiin ja henkilökohtaiseen kohtaamiseen.

Poikkeusolojen luomassa tilanteessa, jossa etätyö ei ollut fyysisesti mahdollista, oli monessa työpaikassa ainoana vaihtoehtona lomautus tai irtisanominen. Toisaalta vaihtuva liiketoimintaympäristö ja uusien toimintatapojen kehittäminen on tuonut myös jotain positiivistakin, se on ollut ratkaisu, kuinka saavuttaa mahdottomassa tilanteessa mahdollinen ja pitää yrityksen kassavirta liikkeellä ja olla yksi selviytyjistä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ravintola-alan toimintatavat muuttuivat vallitsevan pandemian vuoksi ja millaista oli yrittäjän arki poikkeustilanteen aikana. Haastateltaviksi valittiin Jyväskylän alueen ravintola-alan yrittäjiä, joiden yritystoiminta jatkui poikkeusolojen aikana ja joilla ei lähtökohtaisesti ollut valmista suunnitelmaa uusiin liiketoimintapalveluihin.

Tutkimuksen tietoperustassa tehdään läpileikkaus matkailu- ja ravintola-alaan jaotellen aikaa ennen koronaa ja koronan jälkeen, ja sen lisäksi käydään lävitse yritysmaailman kriisin- ja riskienhallintaa sekä resilienssiä. Vastauksia haettiin narratiivisen tutkimusotteen avulla, sillä haluttiin kuulla yrittäjien kokemukset omin sanoin ennen näkemättömästä tilanteesta. Avustavana tutkimusmenetelmänä käytettiin sosiaalisen median havainnointia.

Aineiston sisällönanalyysistä saatiin yhteenvedoksi kokonaisvaltainen näkemys kevään tapahtumista ja niistä tuntemuksista, joita silloin läpi käytiin. Tutkimustuloksissa jäsennellään myös toimialan tulevaisuutta, jonka näkymät eivät toistaiseksi ole kovin positiivisia. Perinteinen arkipäivän elämä muuttuikin yhtäkkiä yllätykselliseksi ja kenties koronavirus oli ensimmäinen askel kohti uutta tuntematonta.

1.1 COVID-19

COVID-19 saa nimensä sanoista **corona**, **virus** ja **disease**. Luku 19 merkitsee vuotta 2019, jolloin virus ensimmäisen kerran todettiin Kiinan Wuhanissa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020b). Virus itsessään näyttää auringon uloimmalta kaasukehältä, koronalta ja espanjaksi korona tarkoittaa kruunua, joka myös on nähtävissä viruksen ympärillä. (Secon 2020.)

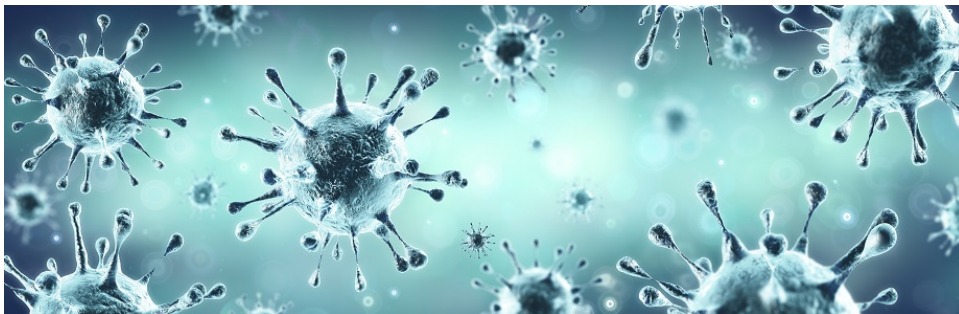
Covid-19 kuuluu koronaviruksiin, jotka aiheuttavat hengitystieinfektion. Virusta on tavattu sekä ihmisillä, että eläimillä. Tunnetuimpia koronaviruksia ennen COVID-19 ovat SARS ja MERS, jotka levisivät 2003 ja 2012 etenkin Aasiassa (Sars) ja Lähi-idässä (Mers) aiheuttaen vakavia sairastumisia, mutta hallittavia epidemioita. Nyt valloillaan olevaan koronavirukseen ei ollut olemassa vastustuskykyä kenelläkään aikaisemmin. Epäsäännöllinen itämisaika ja vaihtelevat oireet ovat mahdollistaneet laajan ja nopean leviämisen matkustusliikenteen myötä. (Filone 2020.)

Covid-19 voi aiheuttaa paljon erilaisia oireita aina vatsaoireista vakaviin hengitysvaikeuksiin ja korkeaan kuumeeseen. Suurin osa tartunnan saaneista sairastaa taudin lievänä kotona, osa jopa tietämättään. Toistaiseksi ei ole tiedossa, miksi vain osa sairastuneista saa taudin vakavamman muodon vaatiessa sairaalahoitoa. Myöskään lasten osuutta viruksen leviämässä ei ole pystytty yksimielisesti toteamaan. Juuri koronaviruksen petollisuutta lisää sen harmitonta flunssaa muistuttavat oireet, joita ei voi ilman testausta erottaa. Viruksen itämisaika vaihtelee 2 päivästä 14 päivään, mutta keskimäärin sairastunut alkaa oireilemaan noin viiden päivän kuluttua tartunnasta. Tästä johtuen kahden viikon karanteeniajat olivat laajasti käytössä altistuneille, vaikka myös oireettomien kantajien on todistettu levittäneen virusta tietämättään. (World Health Organization 2020b; Farley 2020.) Karanteeniajat ovat vaihdelleet eri valtioissa ja Suomi muutti karanteenikäytäntöjään 14 päivästä 10 päivään lokakuussa 2020. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020c.)

Koronavirus tarttuu erityisesti pisaratartuntana viruksen kantajan yskiessä, aivastessa tai puhuessa. Paras taistelukeino virusta vastaan on sairaana ollessa pysyä kotona ja välttää omien kasvojen koskettelua. Säännöllinen käsien saippuapesu tai käsihuuhteen käyttö, turvavälin pitäminen muihin ihmisiin sekä yskiminen ja niistäminen omaan hihaan tai kertakäyttöiseen nenäliinaan edesauttavat pandemian

hallinnassa. Nyt peräänkulutetaan yksilön vastuuta, sillä meidän tai koronaviruksen tulevaisuudesta ei kukaan tällä hetkellä tiedä. (World Health Organization 2020b.)

Maailmanlaajuiset tutkimukset viruksen käyttäytymisestä konkreettisiin rokotekehityksiin ovat alkaneet ripeämmin kuin koskaan aikaisemmin taistelussa ihmiskuntaa uhkaavaa tartuntatauti vastaan (Filone 2020). Eri puolella maailmaa on tehty virukselta suojaamistoimenpiteitä esimerkiksi kasvomaskipakoilla sekä ulkonaliikkumiskielloilla. Suomessa yritykset ovat muun muassa asentaneet suojamuoveja kassapöytiin ja julkisen liikenteen kuljettajia suojaamaan, hanskoja käytetään yhä useammassa palveluammattissa ja melkein poikkeuksetta virallisille tapaamisille on järjestetty mahdollisuus etätapaamiseen ilman fyysistä kontaktia. Myös kasvomaskisuosituksia on annettu alueellisesti yhä enemmän, mutta pandemiasta ei välttämättä päästä ylitse ilman toimivaa rokotetta. Kuvio 1 havainnollistaa koronaviruksen ulkonäköä.



Kuvio 1. Koronavirus (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos 2020d)

1.2 Hallituksen linjaukset ravintola-alalle vuonna 2020

Valmiuslaissa poikkeusolojen määritelmänä on muun muassa ”vaikutuksiltaan erityisen vakavaa suuronnettomuutta vastaava hyvin laajalle levinnyt vaarallinen tartuntatauti” (Valmiuslaki 1552/2011, 3 §).

Maaliskuu

Hallituksen 12.3. antaman tiedotteen mukaan Suomea oltiin valmistelemaan koronan vastaisen taiston räväkämmin. Linjauksen mukaan kaikki yli 500 henkilön tilaisuudet tuli perua 31.5. saakka. (Valtioneuvosto 132/2020). Seuraavalla viikolla,

16.3.2020, annetun linjauksen myötä Suomeen määrättiin poikkeusolot ja toiminta suhteutettiin poikkeusolojen sekä valmiuslain mukaisesti 13.4 asti. Opiskelijat siirtyivät etäopiskeluun ja työntekijöitä mahdollisuuksien mukaisesti etätöihin. Kirjastot, museot, liikuntahallit ja vastaavat tilat suljettiin ja kokoontumisrajoitus laskettiin 10 henkilöön. Samalla suositeltiin välttämään tarpeetonta oleskelua yleisillä paikoilla. (Valtioneuvosto 140/2020.)

Asiakkaiden oli kuitenkin mahdollista edelleen annostella itse ruokansa ravintolan seisovasta pöydästä. Yhtenä suurena toimintona rajoitettiin muuta kuin välttämättömyyttä ja työperäistä matkustamista Uudenmaan ja muun Suomen välillä maaliskuun huhtikuussa noin kahden viikon ajan, koska tautiryppäät olivat selkeästi eniten eteläisessä Suomessa.

Huhtikuu

Hallitus linjasi 31.3.2020 ravitsemisliikkeiden rajoituksista 4.4.-31.5. väliselle ajalle, samalla mahdollistettiin ainoastaan take-away -annosten nouto sekä ruoankuljetuspalvelut. Ruoan sai edelleen annostella itse ravintolan noutopöydästä. Linjauksen ulkopuolelle jätettiin koulut, sairaalat ja vastaavat laitospöydät sekä henkilöstö-ravintolat. Samalla valmiuslakia jatkettiin 13.5. saakka. (Valtioneuvosto 201/2020). Hallitus päätti 22.4. alkaa purkaa koronarajoituksia porrastetusti ja siirryttiin niin sanottuun hybridistrategiaan, jolloin viruksen leviämistä pyrittiin hallitsemaan testaa, jäljitä, eristä ja hoida –strategialla. Yli 500 henkilön kokoontumiskieltoa jatkettiin 31.7. saakka. (Valtioneuvosto 275/2020.)

Toukokuu

Toukokuun 4. päivä julkaistiin suunnitelma kokoontumisrajoitusten muuttamisesta 10 henkilöstä 50 henkilöön 1.6. alkaen ja ravintolat saivat lähtökohtaisesti luvan avata toimintansa niin ikään 1.6. sen hetkisen tautitilanteen niin salliessa (Valtioneuvosto 308/2020.) Hallitus kertoi 29.5. ravintolatoiminnan avaamisesta koko maassa tietyin rajoituksin 1.6.-31.10. välillä. Ehtoina annettiin, että asiakaspaikkoja sai olla käytössä puolet normaalista ja jokaisella asiakkaalla täytyi olla oma istumapaikka. Ravintoloiden täytyi huolehtia tarvittavista hygienia- ja turvallisuusmahdollisuuksista asiakkaille, sekä muistuttaa turvavälien tärkeydestä. Erillinen toimintasuunnitelma koronan huomioimisesta täytyi tehdä, josta selviää kuinka rajoitukset ja velvoitteet olivat ravintolassa

huomioitu. Asiakkaat eivät saaneet enää annostella itse ruokaansa noutopöydästä, mutta valmiiksi pakattujen annosten noutaminen esimerkiksi kassatiskiltä oli mahdollista. (Valtioneuvosto 135/2020.)

Kesäkuu

Toukokuun viimeinen päivä hallitus vahvisti kokoontumisrajoitusten muuttuvan 1.6. alkaen 50 henkilöön aikaisemman 10 henkilön sijasta. Ravintoloiden aukiolot rajoitettiin klo 06-23 väliselle ajalle ja 50-500 henkilön tilaisuuksia oli mahdollista järjestää tietyin rajoituksin ja ehdoin. (Valtioneuvosto 373/2020.) Ulkoilmatilaisuuksien rajoituksia muutettiin 11.6. mahdollistamalla yli 500 henkilön tilaisuuksien järjestäminen erillisten asiakaslohkottelun myötä, sekä tarjoamalla jokaiselle asiakkaalle oma istumapaikka. Myös kulkureitit, hygieniavaatimukset sekä muut aikaisemmin voimassa olleet toimet viruksen leviämisen estämiseksi olivat voimassa jokaista 500 henkilön lohkoa kohden. (Valtioneuvosto 406/2020.)

Kesäkuun 18. päivä hallitus linjasi ravintolatoimen höllennyksistä 22.6. alkaen. Asiakkaita sai ottaa ravitsemisliikkeeseen $\frac{3}{4}$ maksimimäärästä ja jokaisella piti edelleen olla istumapaikka. Aukioloaikoja laajennettiin klo 04-02 väliselle ajalle. Kulkureitit, hygieniavaatimukset ja turvavälit olivat edelleen voimassa, suurimpana muutoksena avattiin noutopöydät uudelleen asiakkaiden omaan annosteluun. (Valtioneuvosto 435/2020.)

Heinäkuu - lokakuu

Heinäkuun 13. päivä päättyivät siihen astisesti ravintola-alaa koskeneet rajoitukset. Silloin siirryttiin normaaleihin aukioloaikoihin, asiakkaita sai ottaa maksimimäärän sisälle, mutta jokaiselle piti edelleen olla istumapaikka ja hygienia- ja turvavälivaatimukset olivat voimassa. (Valtioneuvosto 163/2020.)

Syksyn nousseiden koronatartuntamäärien vuoksi hallitus päätti 29.9. rajoittaa ravintolatoimintaa uudelleen koko maassa 8.10. alkaen. Alkoholimyynä rajattiin klo 9-00 välille ja ravintolat suljettiin koko maassa klo 01. Tämän lisäksi kiihtymisvaiheessa olevissa maakunnissa otettiin käyttöön asiakaspaikkarajoitukset sekä vielä lyhyemmät aukioloajat. Asiakaspaikkoja sai näissä maakunnissa olla käytössä puolet normaalista ja anniskelu sallittiin klo 22 saakka, ravintoloiden sulkemisajaksi määrättiin

klo 23. Kiihtymisvaiheen tilannekatsausta taudin leviämisestä tehtiin viikottain ja kahden viikon välein päivitettiin rajoituksia. (Valtioneuvosto 611/2020.)

Koronapandemian alkaessa ei hallituksella ollut käytössään valmiita työkaluja kaikkien rajoitusten voimaansanoon, sen vuoksi rajoitukset tulivat osissa. Valmiuslaki ja poikkeusolot olivat loppujen lopuksi voimassa Suomessa kolme kuukautta päättyen 17.6.2020. Valmiuslaki määritteli suuret linjat ja tartuntatautilakiin perustuen kohdistettiin ravintoloita koskevat rajoitukset 1.6.2020 eteenpäin. Valmiuslaki antoi hallitukselle valtuudet rajoittaa kansalaisten toimia enintään kuuden kuukauden ajan. Mikäli tulevaisuudessa yleinen tilanne maassa ei olisi hallittavissa normaalein toimintakeinoin ja valmiuslain käyttöönotto välttämätöntä kansalaisten suojaamiseksi, voidaan se ottaa käyttöön välittömästi. (Valtioneuvosto 176/2020; Valtioneuvosto 177/2020).

Molempien lakien asetuksia on kuluneen vuoden aikana väliaikaisesti muutettu mahdollistaen nopean reagoinnin epidemiatilanteeseen alueellisesti. Aluehallintovirastojen harteilla on ollut rajoitusten ja linjausten ravintola- ja tilaisuuskohtainen valvominen ja mahdollisiin rikkomuksiin puuttuminen (Valtioneuvosto 421/2020; Tartuntatautilaki 400/2020, 58a § - 58b § & Aluehallintovirasto 2020).

2 Matkailu- ja ravintola-ala Suomessa

Palveluala kattokäsitteenä

Palveluala on laaja käsite ja sen alle kuuluu merkittävä määrä maailman ja Suomen työpaikoista. Palvelalojen työnantajien liiton mukaan viimeisen 20 vuoden aikana yksityiset palvelualat ovat luoneet Suomeen yli 380 000 työpaikkaa. Palveluala on ollut suuressa osassa Suomen bruttokansantuotteen kehitystä. Vuonna 2018 palveluiden osuus oli 68 prosenttia kokonaismäärästä ja vaikka kasvu oli heikentynyt hieman, näyttivät ennusteet reilun prosentin kasvua aina vuodelle 2021 saakka. Bruttokansantuotteesta yksityiset palvelualat, kaupan alaa lukuun ottamatta, luovat noin 40 prosenttia Suomessa. (Palvelualat Suomessa 2020; Berg-Andersson, Kaitila & Kaseva 2019.)

Yhtenä osana palvelualan kokonaisuutta on matkailu- ja ravintola-ala, jossa matkailu ja ravintolatoiminta ovat kulkeneet käsi kädessä vuosikymmenien ajan ja niitä

ajatellaan hyvin pitkälti yhtenä kokonaisuutena. Virallisia tilastoja tehdessä Suomessa on käytössä toimialaluokitus, jonka mukaan vertailua eri alojen välillä on mahdollista tehdä. Palvelualojen alle kuuluvat H kuljetus ja varastointi (49-53), I majoitus- ja ravitsemistoiminta (55-56), J informaatio ja viestintä (58-63), K rahoitus- ja vakuutustoiminta (64-66), L kiinteistöalan toiminta (68), M ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (69-75), N hallinto- ja tukipalvelutoiminta (77-82), R taiteet, viihde ja virkistys sekä S muu palvelutoiminta (94-96) (Toimialaluokitus TOL 2008a).

Majoitus- ja ravitsemistoiminta pitää sisällään majoituksen ja ravitsemistoiminnan. Majoitukseen luokitellaan kuuluvaksi hotellit ja vastaavat majoitusliikkeet, lomakylät/retkeilymajamajoitukset, leirintäalueet/asuntovaunu/matkailuvaunualueet sekä muu majoitus. Ravitsemistoimintaan kuuluvat ravintolat ja vastaavat ravitsemistoinnat, ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut sekä baarit ja kahvilat. (Toimialaluokitus TOL 2008b.)

Hospitality and tourism kattokäsitteenä

Termin hospitality määritelmänä voidaan käyttää ”businesses such as hotels, bars and restaurants that offer people food, drink or a place to sleep” (Dictionary, Cambridge 2020.) Lynch, Molz, McIntosh, Lugosi ja Lashey (2011, 8-13) toteavat hospitali-tytyn olevan vieraanvaraisuuden prosessi, joka sisältää sosiaalisen yhteyden, voimarakenteita sekä fyysistä ja psyykkistä tilakokonaisuutta.

Kansainvälisissä yhteyksissä puhuttaessa majoitus- ja ravintola-alan kattokäsitteen vastine voi kontekstista riippuen olla hospitality tai food and beverages. Tilastollisessa yhteydessä travel, tourism ja hospitality nähdään yhtä lailla yhtenä kokonaisuutena, mutta kaikkia tutkitaan myös erikseen. (Travel, Tourism and Hospitality 2020.) Turismi ja matkailu ovat moninainen kokonaisuus, jonka alle kuuluu useita toimialoja. ”Matkailulle tyypillisiä toimialoja ovat majoitus- ja ravitsemistoiminta, matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta (varauspalvelut), urheilutoiminta, huvi- ja virkistyspalvelut ja muut henkilökohtaisest palvelut, kulttuuri- ja viihdetoiminta sekä henkilöliikenne ja liikennettä palveleva toiminta.” (Matkailun toimialaraportti 2019, 7.)

Matkailu- ja ravintola-ala on ollut aina altis muutoksille ja palautteelle, sen ydinidean perustuen niin pitkälle ihmisten väliseen vuorovaikutuksen ja fyysiseen liikkuvuuteen. Vaikka koronaviruksen aiheuttama kriisitilanne vaikutti muihinkin toimialoihin

jollain tapaa, kärsi matkailu- ja ravintola-ala kriisistä erittäin raskaasti, eikä tilanne näytä toistaiseksi kovin valoisalta. Tässä tietoperustassa käsitellään toimialan kokonaisuutta. Puhutaan matkailu- ja ravintola-alasta, turismista ja palvelualasta.

2.1 Elämä ennen koronaa

Matkailu

Maailmanlaajuisesti turismi työllisti suhteellisesti noin 330 miljoonaa henkilöä vuonna 2019, joista Euroopan osuus oli noin 19 miljoonaa henkilöä. (Economic Impact Reports 2020; EU Science Hub 2020.) Vuonna 2017 turismin työllisyys Euroopassa oli yli 13 miljoonaa henkilöä, joista pelkästään ruoka- ja ravintolapalveluissa (food & beverages) työskenteli noin 8 miljoonaa henkilöä. (Eurostat 2019.) Suomessa vuonna 2019 turismin luvut olivat 142 tuhatta henkilöä kokonaisuudessaan, joista ravintolalalla oli 93,5 tuhatta. (Matkailun faktat n.d.; Työllisten määrä 2020; Tourism Employment 2018.)

Vuonna 2018 Suomessa kävi 8,5 miljoonaa matkailijaa. Kotimaan ja ulkomaan matkailu toi Suomelle 15,7 miljardia euroa ja arvonlisäyksen ollessa 4,9 miljardia euroa, muodosti matkailu 2,7 prosenttia bruttokansantuotteesta. Aikaisempina vuosina bruttokansantuotteen osuus on pysytellyt noin 2,5 prosentin tietämällä. Eniten ulkomaisia matkailijoita viime vuosina on tullut Venäjältä, Saksasta, Iso-Britanniasta, Virosta ja Ruotsista. Suhteellisesti turismin osuus koko maailman bruttokansantuotteesta on ollut 2000 -luvulla noin 10 prosenttia ja suorasti noin 3 prosenttia. OECD maiden osalta osuus on ollut 4,4 prosenttia. (Matkailun faktat n.d.; Matkailutilinpito 2018; OECD Tourism Trends and Policies 2020, 166-167; Travel, Tourism & Hospitality 2019.)

Matkailu ja turismi ovat viimeisen kuuden vuosikymmenen ajan jatkaneet kasvuaan kansainvälisesti, tuoden merkittävästi työpaikkoja toimialalle ja ollen yksi tärkeimmistä toimialasektoreista talousmittareissa. Tulevaisuuslähtöinen matkailupolitiikka, digitaalisuuden vaikutukset ja mahdollisuudet turismiin sekä kestävä kehityksen ja vastuullisuuden monimuotoisuudet ovat olleet tärkeimpinä toimintatavoitteina kasvun ylläpitoon. Helmikuussa 2020 nähtiin lyhyen aikavälin tarkasteluissa turismin kasvun uhkana ilmastonmuutos, sään ääri-ilmiöt ja terveysvaikutukset, mutta tästä

huolimatta pitkän aikavälin ennusteet jatkoivat kasvuaan. Nykypäivää ovat kaiken mahdollistavat digialustat ja innovatiiviset palvelutoiminnot niin matkailussa, turismissa kuin ravintolatoimissakin. Pyritään antamaan uusia vaihtoehtoja toimialalle, mutta kuitenkin vastuullisuus ja kestävä toiminta huomioiden. (European Union Tourism Trends 2018; OECD Tourism Trends & Policies 2020, 15-16.)

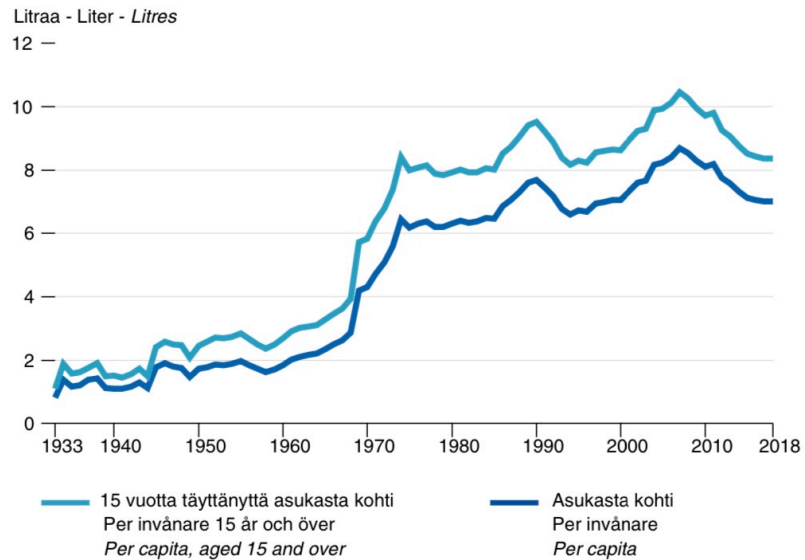
Suomen matkailustrategia päivitettiin viime vuonna ajankohtaisemmaksi. Uuden strategian tavoitteena on edistää kestävästä kehityksestä viitoittamaa toimintaa, reagoida digitaaliseen muutokseen, kehittää saavutettavuutta matkailualan tarpeiden mukaisesti sekä varmistaa kilpailukykyinen toimintaympäristö. (Suomen matkailustrategia 2019-2028.) Valtio, kaupungit ja yksittäiset organisaatiot tukevat ja pyrkivät matkailun edistämiseen ulkomailta tulevaan turismiin Visit Finlandin johdolla (Business Finland 2020.) Verrattaessa Suomea esimerkiksi Espanjaan, jossa kävi vuonna 2019 yli 80 miljoonaa matkailijaa ja turismin osuus on bruttokansantuotteesta lähes 12 prosenttia, voidaan todeta Suomella olevan vielä paljon työtä edessä, jotta turismi saadaan kukoistamaan maksimaalisesti sen antamien mahdollisuuksien myötä. (OECD Tourism Trends & Policies 2020, 18, 166-168, 278.)

Matkailu on vuosikymmenien saatossa kohdannut rajuja kriisejä ennen koronavirus-takin ja lopulta aina päässyt takaisin jaloilleen, tosin muuttuneena. World Trade Centerin terrori-iskut (2001) lamaannuttivat lentoliikenteen kuukausiksi ja kylvivät turvallisuuden siemenen tulevaisuutta ajatellen, Aasian tsunami (2004) jätti jälkeensä mittavat luonnonkatastrofit ja turismin oli "aloitettava alusta", puhumattakaan henkistä jäljistä, joita kriisin vuoksi on aiheutunut. Toisaalta aikaisempien kriisitutkimusten mukaan voidaan todeta kriisin antavan mahdollisuuden jonkun uuden rakentamiseen ja aloittamiseen. (Makkonen & Laurila 2003, 180; Rindrasih 2019, 535-536.)

Ravintolatoiminta

Vuonna 2019 Suomessa myytiin 556 900 litraa alkoholia, myynti väheni edellisestä vuodesta noin kaksi prosenttia. Keskimäärin myynti oli 46 400 litraa kuukaudessa, mutta joulukuussa myytiin odotetusti hieman enemmän, 51 447 litraa. (Alkoholitilastot 2020a.) Alkoholijuomien tilastoitu kulutus 100 % alkoholina oli jokaista suomalaista kohden vuonna 2018 noin 7 litraa (kuvio 2.) Pohjoismaiden vertailussa tanskalaiset kuluttivat eniten alkoholia noin 9 litraa jokaista yli 15-vuotiasta kohden. Suomi

oli vertailussa toisena ja muut maat järjestykseen Islanti, Ruotsi ja Norja. Alkoholi-juomien myynnin arvo koko Suomessa 2018 oli 4 964 899 euroa, tästä vähittäismyynnin arvo oli 3 220 191 euroa ja anniskelun osuus 1 744 708 euroa. (Päihdetilastollinen vuosikirja 2019, 17, 38, 42.)



Kuvio 2. Alkoholijuomien tilastoitu kulutus 1933-2018 (Päihdetilastollinen vuosikirja 2019, muokattu)

Juomaryhmäkulutuksessa tapahtui muutos 80-luvulla, kun miedot juomat ottivat valtaa väkeviltä alkoholijuomilta. Vertauksena 1950-luvulla väkevien juomien kulutus oli jopa 80 prosenttia, kun se vuonna 2018 oli alle 20 prosenttia. Koko maan myyntitilastossa ei ollut vuonna 2018 suuria eroja maakunnittain. Kaikissa maakunnissa myytiin eniten mallasjuomia ja vähiten siidereitä. Alueellisesti Lapissa myytiin eniten väkeviä juomia ja Ahvenanmaalla eniten viinejä. (Mts. 18, 33.)

Taulukko 1. HoReCa –rekisteri 2020 (Lintunen 2020, muokattu)

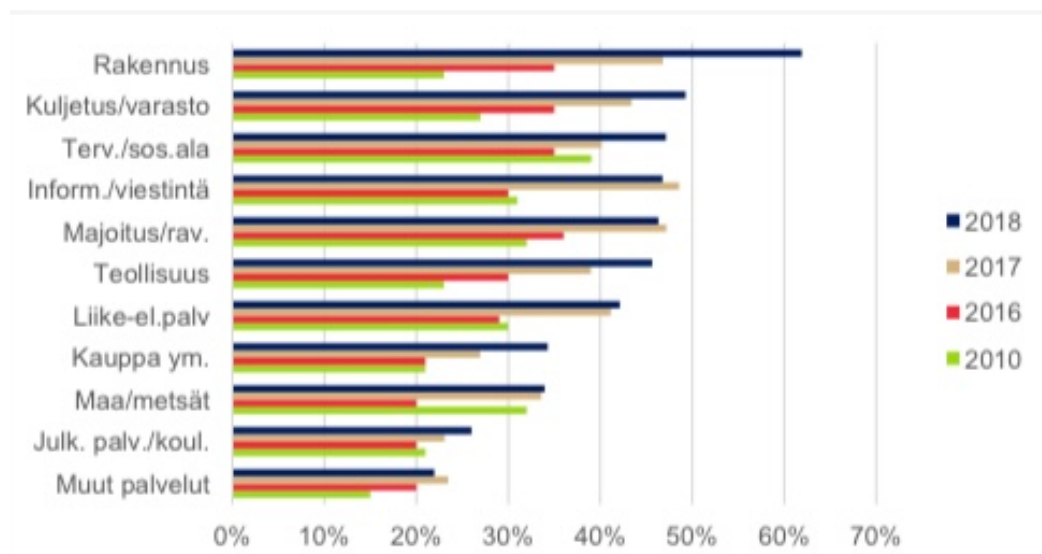
KEITTIÖT TOIMIALOITTAIN	LUKUMÄÄRÄ KPL
Kahvilat	1159
Huoltoasemat (kaikki huoltoaseman yhteydessä toimivat kahvilat ja ravintolat)	521
Muun toiminnan yhteydessä toimivat kahvilat & ravintolat (esim. tavaratalojen/hypermarkettien sisällä toimivat kahvilat ja ravintolat)	572
Hampurilais-, & kebabpaikat tai pizzariat	1050
Pito- ja ateriapalvelu	387
Anniskeluravintolat (kaikki kahvilat & ravintolat, joilla on anniskeluoikeudet)	3195
Hotellit/motellit/majoitusliikkeet	666
Muut ravintolat	1386
Henkilöstöravintolat	697
Sairaalat	216
Vanhainkodit/lastenkodit/hoitolaitokset	1130
Lasten päiväkodit	2400
Peruskoulut ja lukiot	2297
Ammatilliset oppilaitokset, AMK:t yliopistot	349
Muut ammattikeittiöt	118
YHTEENSÄ	16143

Taulukko 1 kertoo taloustutkimuksen HoReCa -rekisteristä (**hotels, restaurants, catering**). Vuonna 2020 ammattikeittiöiden lukumäärä oli 16143 kappaletta, joissa valmistettiin, lämmitettiin tai jaettiin vuoden 2019 aikana 749 miljoonaa annosta. Eniten ruoka-annoksia tehtiin peruskouluissa ja lukioissa sekä anniskeluravintoloissa. Työvoimatutkimuksen (2019) mukaan vuonna 2019 Suomessa oli yhteensä 274 tuhatta työnantajayrittäjää ja yksinyrittäjää, ammatinharjoittajaa, freelanceria tai apurahan saajaa. Vuonna 2018 Suomessa oli toimialaluokitukseltaan

ravitsemistoiminnan kriteerit täyttäviä yrityksiä hieman yli 13 tuhatta, joista Keski-Suomessa 675 kappaletta. (Lintunen 2020; Alueellinen yritystoimitilasto 2018.)

1990 –luvun lama heijastui vahvasti ravintolatoimintaan palveluiden käytön vähentyessä. Laman jälkeisen nousukauden myötä ravintola-alalle vakiintui osa-aikaisuus ja ekstra vuorot. Työntekijöitä ei palkattu suoraan yrityksen palkkalistoille, vaan työtä tehtiin enemmässä määrin vuokrafirmojen kautta. Tällöin yritys sai keskittyä liiketoimintaansa ja vuokrafirmat huolehtivat sairauspoissaolojen korvaajat ja muut käytännön asiat. Tänä päivänä työehtosopimusten mukaiset palkkaukset ja lomarahat tulevat maksuun automaattisesti, mutta parikymmentä vuotta sitten jäi työntekijä usein alimmaiseksi rahanjaossa, vaikka työn vaatimukset nousivat jatkuvasti. (Pohls 2016, 309-310; 323-325; Vuokratyö 2020). Työvoimatutkimuksen (2018) mukaan kaikista Suomen työntekijöistä on viime vuodet olleet noin kaksi prosenttia vuokratyöntekijöitä. Vuonna 2019 matkailu- ja ravitsemisalalla vuokratyöntekijöiden käyttö oli kaikista yleisintä kuuden prosentin osuudella toimialan työntekijöistä. (Työvoimatutkimus 2019.)

Ravintola-alan elpymisestä huolimatta rekrytointihaasteet ovat olleet palvelualalla yleisesti vaivana viime vuosina ja se on osaltaan hidastanut yritysten kasvua ja kehitystä yhdessä palvelujen kysynnän vähenemisen kanssa. Työntekijöiden sitouttaminen ja yrityksen avainhenkilöiden löytäminen ei ole aina helppoa ja yksinkertaista.



Kuvio 3. Rekrytointihaasteita kohdanneet toimialat (Larja 2018, muokattu)

Kuvio 3 näyttää toimialakohtaisesti prosenttiosuuksia rekrytointihaasteita kohdanneiden yritysten määrästä. Tammikuun Suhdannebarometristä (2020) selviää 28 prosenttia palvelualan yrityksistä kokeneen ongelmia rekrytoinnissa. Työvoiman hankintoja mitattaessa vuonna 2018 on rakennusala kärsinyt työvoiman puutteesta eniten, kun taas majoitus- ja ravintolapalvelujen luvut ovat hieman laskeneet edellisestä vuodesta (Larja 2018, 8).

Ravintola-ala nähdään edelleen matalapalkkaisena läpikulkuammattina, jota tehdään ennen kuin päätetään mitä halutaan ”tehdä isona”. Ravintola-alalla pärjäämisessä peräänkuulutetaan oikeanlaista asennetta ja halua oppia, vaikkakin tiedostetaan alan fyysinen raskaus. Ravintola-alan ammattilaisten arvostusta on nostanut muun muassa alan mediaseksikkyyys, kiitos erilaisten tosi-tv –ohjelmien, sekä konkreettinen ammatin tietämyksen lisäämisen julkisuudesta tuttujen ammattilaisten ansiosta. Toisaalta sama median antama kuva on ollut liiankin siloteltua todellisesta työstä. (Häiväläinen 2020.)

Isola ja Mäntylä (2019) ovat myös todenneet ravintola-alan kärsivän työn maineen vuoksi. Ravintola-alan palkkaus suhteessa työn määrään, epäsäännöllisyyteen ja kuormittavuuteen eivät houkuttele etenkin keski-ikäistä työvoimaa, vaikka vaa’an toisella puolella painaisivatkin yhteisöllisyys, palvelukokemus sekä osaamisen kasvun mahdollisuudet. Ravintola-alan kohtaanto-ongelmassa työnhakijan ja työnantajan kriteerit eivät kohtaa ja sen vuoksi työsuhteita ei solmita, tämä ilmiö onkin vahvasti nähtävissä toimialalla. (Mts. 21-22.)

Uusia opiskelijoita voidaan pitää yhtenä mittarina toimialojen kiinnostavuudesta. Vuonna 2016 uusia palvelualojen oppilaita (kaiken ikäisiä) aloitti noin 16 800 henkilöä, vuonna 2019 vastaavasti noin 13 000 hlöä. Uusia majoitus- ja ravintola-alan sekä matkailun restonomiopiskelijoita aloitti vuonna 2016 noin 1300 henkilöä ja vuonna 2019 vastaavasti noin 1200 henkilöä. (Ammattikorkeakoulujen opiskelijat ja tutkinnot 2002-2019; Ammatillisen koulutuksen opiskelijat 2016-2018; Ammatillisen koulutuksen opiskelijat ja tutkinnot 2019.)

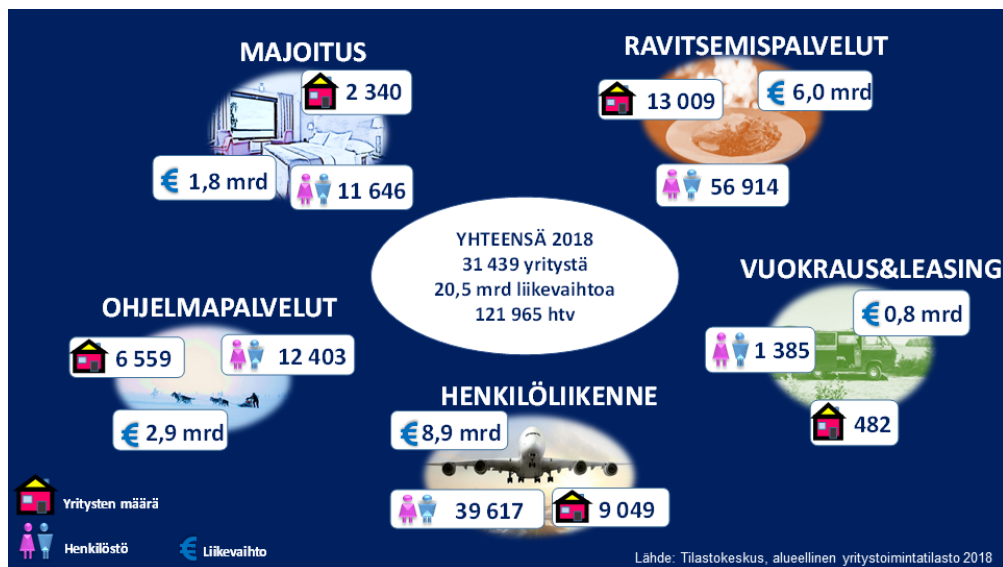
Työllisyyden näkymät

Viime vuoden syksyllä tehty helmikuun sesonkiennuste (majoitus- ja ravitsemisalalan liiton työnantajajäsenille) kuluvalle vuodelle näytti kaksijakoisen näkymän tulevasta.

Noin 20 prosenttia matkailu- ja ravintola-alan vastaajista ennusti yrityksen myynnin sekä laskevan alle 2 prosenttia, että nousevan 2-3 prosenttia ja pysyvän ennallaan tammi-huhtikuun välillä. Vain 2 prosenttia ennusti yli 6 prosentin myynnin vähene- mistä tälle keväälle. Vuoden 2019 heinäkuussa lähes 50 prosenttia ennusti kokous- ja tapahtumamyynnille jopa 3 prosentin kasvua vuoteen 2018 verrattuna. (Sesonkiennuste 2020; Kokous- ja tapahtumamyynntiennuste 2020.)

Tammikuussa 2020 työttömien työnhakijoiden osuus Suomen työvoimasta oli lähes 10 prosenttia, Keski-Suomessa osuus oli melkein 12 prosenttia. Edellisen vuoden tammikuuhun ja joulukuuhun 2019 verrattuna oli työttömyys pienoisessa laskusuun- nassa. Uusia avoimia työpaikkoja oli 6000 enemmän tammikuuhun 2019 verrattuna. (Kuusela 2020a.) Työvoimatutkimuksen (2019) mukaan työllisyys lisääntyi eniten vuo- sina 2018-2019 päätoimialalla ”majoitus- ja ravitsemistoiminta”. (Työvoimatutkimus 2019.) Tammikuussa 2020 kokoaikaisesti lomautettuja henkilöitä oli 18 400 henkilöä. Ammattiryhmittäin katseltuna palvelu- ja myyntihenkilöiden työttömyys laski määräl- lisesti eniten tammikuuta 2019 ja 2020 verratessa (-3000 henkilöä). (Kuusela 2020a.)

Grönroos (2000) on määritellyt palvelun tapahtumien prosessiksi, jossa nivoutuu yh- teen tekeminen ja kokeminen, ja jonka keskiössä on asiakas. Palvelun laadun varmis- tamiseen tarvitaan visio (asiakas)palvelutilanteesta sekä suunnitelmallisuutta vision toteuttamiseen. Näiden avulla hallitaan kokonaisuutta. (Grönroos 2000, 62.) Mat- kailu- ja ravintola-alalla on suuri joukko ammattilaisia, jotka viihtyvät työssään ja ovat valinneet oman alansa. He tekevät sitä suurella sydämellä ja antavat asiakaspalvelu- kohtaamiseen kaikkensa. He haluavat olla osa palveluprosessia ja osa suurempaa ko- konaisuutta elämyksiä luodessa. He ovat ne, joiden vuoksi palvelualan suola on kah- den ihmisen kohtaaminen ja ilman heitä olisi palveluala hyvin erilainen.



Kuvio 4. Matkailun toimialaympäristö Suomessa (Matkailun toimialaraportti 2019, 8, muokattu)

Kuvio 4 havainnollistaa matkailun laajaa ja moninaista toimialaympäristöä vuodelta 2018. Muutokset matkailussa vaikuttavat moneen muuhun toimialaan ja talouteen.

2.2. Kevät 2020 eteenpäin

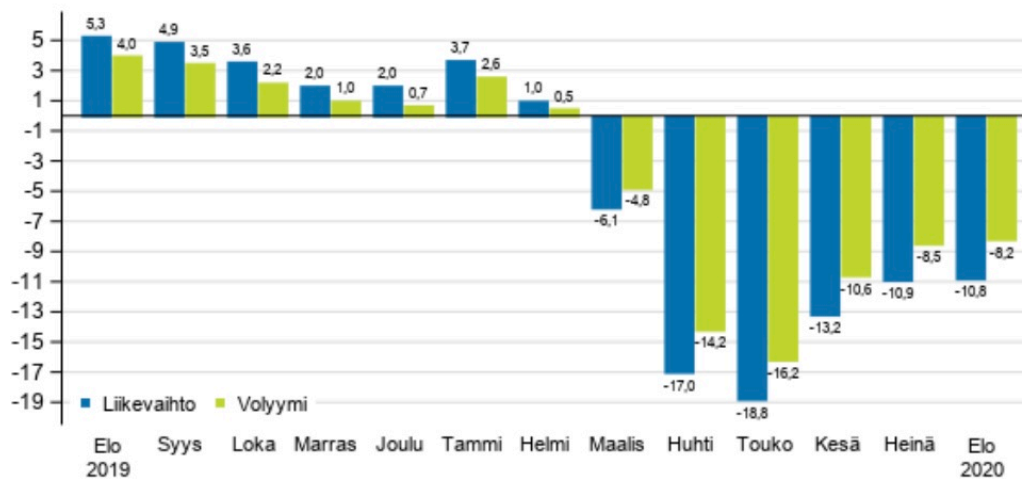
Pandemian alkaessa ei kukaan osannut ajatella siitä johtuvia seurauksia ja mittasuhteita. Harva yritys toimialasta riippumatta oli varautunut maailmanlaajuiseen pandemiaan, koska ajatus itsessään oli melko absurdi, vaikkakin jälkiviisaasti ajatellen yllättävän realistinen. Suomessa kevään pahin kriisin aika koettiin maaliskokuussa. Maailmanlaajuisesti valtioiden tautitilanteet ovat olleet hyvin eri vaiheissa ja eri rajoitusten alla. Henkilökohtaisen talouden kärsiessä karsitaan ensimmäisenä niin sanottuista turhista kulueristä ja usein erilaiset palvelut kuuluvat näihin. (Suhdanne 2020, 21, 46.)

Palvelujen osuus Suomen bruttokansantuotteesta nousi vuonna 2019 yli prosentilla ollen lähes 70 prosenttia, mutta supistuu tänä vuonna reilusti. Pandemia vaikutti myös ihmisten kulutuskäyttäytymiseen sekä valtioiden ulkomaanvientiin ja -kaupaan. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialan arvonlisäyksen määrän ennustetaan alenevan tänä vuonna viime vuoteen verrattuna lähes 28 prosenttia. Toimialan kriisi on ollut jopa syvempi kuin vuoden 2009 finanssikriisissä ja ennusteiden mukaan toimialalla menee useampi vuosi selvitä pandemian vaikutuksista. (Berg-Andersson,

Kaitila & Puonti 2020; Talouden tilannekuva 2020; European Union Tourism Trends 2018, 12-13.)

Valtioiden rajojen sulkeminen pysäytti matkailun ja turismin käytännössä kokonaan aiheuttaen mittavaa työttömyyttä. Toimialojen muutokset tapahtuivat nopeasti ja epävarmuus tulevasta alkoi vauhdilla. Tulevaisuuden turismi tarvitsee suunnitelmallisuutta, aikaa ja sitoutuneisuutta, sillä sen vaikutus on niin laaja ja monisyinen. (Rebuilding Tourism for the Future 2020, 3-4.)

Muuhun Eurooppaan verrattaessa Suomi on selvinnyt koronakriisistä suhteellisen hyvin. Suomen bruttokansantuote väheni vuonna 2020 toisella neljänneksellä 6,4 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna, EU-alueiden yhteenlaskettu bruttokansantuote 14 prosenttia. Suomessa palvelualojen kärsiessä koronasta, kasvattivat muun muassa peli- ja ohjelmistoalat myyntiään. (Talouden tilannekuva 2020b.) Kevään 2020 matkailualan näkymien mukaan majoitus- ja ravitsemistoimialan liikevaihto laski yli 35 prosenttia verrattaessa maaliskuuta 2019 ja 2020. (Kevään 2020 toimialojen näkymät.)



Kuvio 5. Palveluiden työpäiväkorjatun liikevaihdon ja volyymin kuvaaja prosentteina elokuu 2019/2020 Suomessa (Elokuun liikevaihtokuvaaja 2020, muokattu)

Kuvio 5 havainnollistaa palveluiden kokonaisvaltaisia koronavaikutuksia vuoden 2019 ja 2020 välillä kuukausitasolla elokuusta elokuuhun. Toukokuussa 2020 toistaiseksi suurimman taloudellisen ahdingon keskellä, majoitus- ja ravitsemistoiminnan

työpäiväkorjatun liikevaihdon ja volyymin vuosimuutos vähenivät molemmat 67,5 prosenttia verraten vuoden 2019 toukokuuhun. Elokuun vastaavat luvut 2019 ja 2020 olivat työpäiväkorjatun liikevaihdon osalta -22,9 prosenttia ja volyymi -22,3 prosenttia. Talouden näkymät ovat siis tältä osin vähän nousemassa, vaikka ahdinko onkin edelleen läsnä. (Toukokuun liikevaihtokuvaaja 2020; Elokuun liikevaihtokuvaaja 2020.)

Ravintola-alan avointen työpaikkojen määrä laski huhtikuussa puoleen alkuvuoden luvuista. Helmikuussa tarjolla oli noin 6500 avointa paikkaa, kun huhtikuussa oli enää reilu 3000. Myös uusien työpaikkojen ilmoitusmäärä romahti huhtikuussa edellisvuosiin verrattuna; 2018 tehtiin 2418 julkaisua ja viime vuonna 3796 julkaisua. Tämän vuoden huhtikuussa julkaistiin sen sijaan vain 361 työpaikkailmoitusta. (Palvelualat ja Pam korona-aikana 2020.)

Taulukko 2. Työttömät ja lomautetut työnhakijat Suomessa

	Työttömät työnhakijat, hlöä	Kokoaikaisesti lomautetut, hlöä
Tammikuu	251 700	18 400
Huhtikuu	433 100	163 700
Kesäkuu	416 900	117 000
Syyskuu	315 800	56 700

Taulukkoon 2 on koottu Työ- ja elinkeinoministeriön työllisyyskatsauksen lukuja kulu-neelta vuodelta havainnollistamaan koronan vaikutuksia työmarkkinoihin tammi-, huhti-, kesä- ja syyskuulta Suomessa (Kuusela 2020a; Kuusela 2020b; Kuusela 2020c; Kuusela 2020d). Suomessa koronakriisi koetteli eniten osa-aikaisia työntekijöitä, naisia ja nuoria; useat ravintola-alan työntekijät täyttävätkin kyseiset kriteerit. (Talouden tilannekuva 2020.)

Huhtikuussa oli lomautettuna yli 25 000 matkailu- ja ravintola-alan työntekijää, kesäkuussa oli vastaavasti lomautettuna 14 000 henkilöä ja lokakuussa noin 5300 henkilöä. Ammattinimikkeistä kuitenkin myyjä lomautettiin koronan vuoksi määrällisesti enemmän kuin majoitus- ja ravintola-alan henkilöstöä. (Palvelualat ja Pam korona-aikana 2020; Koronaviruksen vaikutukset työllisyystilanteeseen 2020; Korona tilannekuva kesäkuu 2020, 21.)

MaRan kevään jäsenkyselyn mukaan matkailu- ja ravintola-alan yrittäjistä 9 prosenttia näki yritystoimintansa olevan toimintakykyisiä vielä marraskuussa. Jopa 70 prosenttia vastaajista sen sijaan uskoi toimintansa tavoittelevan kannattavuutta sopeutettujen liiketoiminnan toimien jälkeen. Konkurssin uhka oli todellinen 15 prosentille marraskuussa ja jopa 90 prosenttia oli joutunut toukokuuhun mennessä lomauttamaan henkilökuntaansa. (MaRa 2020a.)

Ammattibarometrin (2020) mukaan Keski-Suomen alueella (Jyväskylässä) oli syyskuussa “paljon liikaa hakijoita” tarjoilijoiden, kahvila- ja baarimyyjien sekä avustavien keittiötyöntekijöiden osalta verrattuna avoimiin työpaikkoihin. Keittiöpäälliköiden ja myyjien lukumäärät olivat sen sijaan tasapainossa. (Mt. 2020.) Kuluvana vuonna koko Suomen työttömyys on noussut reilusti, Keski-Suomessa työttömien työnhakijoiden määrä lisääntyi 20 prosenttia syyskuussa verrattuna vuoden takaiseen syyskuuhun. (Työvoimatutkimus 2020.)

Kriisin pahentuessa alkoivat hakuprosessit yritystukiin kriisin keskellä. Business Finlandin, Ely-keskusten sekä kaupunkien ja kuntien yksinyrittäjätuet nousivat esiin. Yksinyrittäjät, yritysmuodosta riippumatta, saivat hakea yksinyrittäjän tukea omasta kunnastaan tai kaupungistaan maaliskuun puolesta väliin elokuun loppuun saakka yrityksen kustannuksiin ja menoihin. Jyväskylä myönsi tämän lisäksi sadalle yksinyrittäjille 2000 euron poikkeustilasetelin, joiden saajat arvottiin. Poikkeustilaseteli oli kohdistettu kehitystyöhön ja innovointiin. Yksinyrittäjät pystyivät myös hakemaan väliaikaisesti työmarkkinatukea. (Kysymyksiä ja vastauksia koronasta ja yritysrahoituksesta 2020; Poikkeustilaseteli 2020.)

Pienyritykset (enintään viisi henkilöä työllistävä), yritysmuodosta riippumatta, hakivat tukea tilanneanalyysiin tai kehittämistoimintaan kesäkuun alkuun saakka Ely-keskuksilta. Ely-keskuksen tuki ei koskenut yksinyrittäjiä, sen sijaan toiminimet, jotka työllistivät yli viisi henkilöä, saivat hakea tätä tukea. (Toimintaohjeita yrityksille koronavirusatilanteessa 2020.)

Suomessa toimivat pk-yritykset (6-250 henkilöä työllistävät) hakivat tukea Business Finlandilta myös kesäkuuhun saakka. Yritysmuotona sai olla oy, oyj, ay, ky ja osk. Kaikissa tukimuodoissa oli päävaatimuksena kannattava liiketoiminta. Business Finlandin tukeen oli vielä tarkemmat vaatimukset ja sen myöntämiskriteerit vaihtuivat

hakuprosessin keskellä. Business Finlandilta haettiin enintään 10 000 euron esiselvitysrahoitusta ja/tai enintään 100 000 euron kehittämisrahoitusta. Lisäksi tarjolla oli midcap-yrityksille ja suuryrityksille omat tukensa sekä yleisesti tarjottiin informaatiota työttömyyskorvauksesta, Finnveran lainasta, Business Finlandin TKI-lainasta ja Tes:n rahoituksista. (Toimintaohjeita yrityksille koronavirustilanteessa 2020; Liiketoiminnan kehitysrahoitus häiriötilanteissa 2020.)

Valtion avustusmuotoisia koronarahoituksia myönnettiin Suomessa yhteensä 2,1 miljardia euroa. Lokakuun alkuun mennessä Business Finlandin hakemuksia oli lähetetty 28 783 kappaletta ja rahoitusta myönnettiin 64 prosentille hakijoista. Yhteensä tukia ja lainaa myönnettiin 985 miljoonaa euroa. Kaupan alalle myönnettiin toimialoista eniten rahoitusta 156 778 329 eurolla, matkailu- ja ravitsemusalalle myönnettiin neljänneksi eniten 81 701 679 euroa. Keski-Suomeen rahoitusta myönnettiin yhteensä 34 494 889 euroa. Ely-keskuksilta rahoitusta on myönnetty lokakuun alkuun mennessä 329,5 miljoonaa euroa, joista Keski-Suomeen 13 401 828 euroa. (Korona tilannekuva lokakuu 2020, 6-12.)

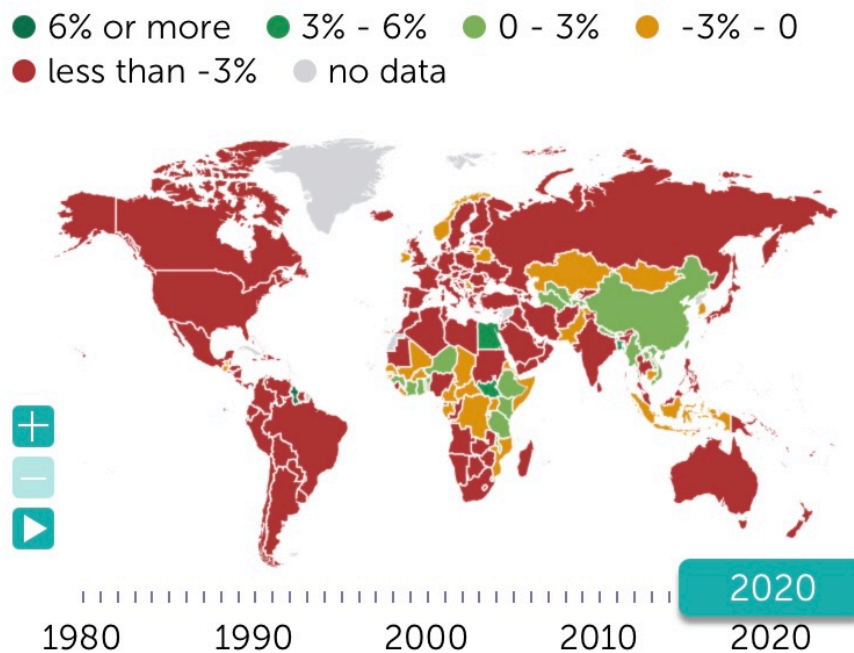
Kesäkuu toi rajoitusten vapauttamisen ja avasi ravintolatoiminnan mahdollisimman normaaliksi tuoden kaivattua myyntiä toimialalle. Yritykset saivat heinäkuussa palata normaaleihin aukioloaikoihin ja kotimaan matkailu tasoitti majoitusyöpymisiä heinäkuussa lähes vuoden takaiseen määrään. Alkoholin myynti väheni tammi-elokuun aikana vain 1,6 prosenttia, vaikka rajoitukset olivat suurimman osan ajasta voimassa. (Palvelualat ja Pam korona-aikana 2020; Alkoholitilastot 2020b.)

Ihmiset saivat elää suhteellisen tavallista ja vapaata elämää, eikä jatkuvaa pelkoa tartunnasta tai tartuttavuudesta ollut läsnä. Jopa pääministeri Sanna Marin (2020) antoi ”virallisen” luvan lähteä mökkeilemään juhannukseksi. Kesäkuukaudet olivatkin koronatartuntojen suvantovaihetta, vaikka toisen aallon mahdollisuus pysyi uutisissa jatkuvasti. Kontrastina Suomeen, maailmalla kesäkuukaudet olivat hyvin vaihtelevia tautitartunnoissa. Marinin kommenttipäivänä Suomessa tilastoitiin kahdeksan uutta tapausta, kun koko maailmassa niitä oli 181 449 kappaletta. (Daily Corona report 2020; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020e.)

Koulujen alkaessa koronatartunnat lähtivät odotettuun nousuun. MaRa:n mukaan noin 70 prosenttia toimialan yrityksistä arvioi liiketoimintansa pienenevän vähintään

30 prosenttia syys-joulukuun aikana edelliseen vuoteen verrattuna. Ruokaravinto-loista noin kaksi kolmasosaa arvioi menettävänsä syys-joulukuussa 30-79 prosenttia liikevaihdostaan ja 14 prosenttia koki konkurssin olevan todellinen uhka maalikuussa 2021. Noin 70 prosenttia toimialan yrittäjistä tavoitteli kannattavaa liiketoimintaa sopeutettujen toimintojen avulla. (MaRa 2020b.)

Maailmanlaajuisesti koronan vaikutus turismiin on marraskuuhun 2020 mennessä ollut yli 140 miljoonaa työpaikkaa, Euroopassa 11,5 miljoonaa työpaikkaa. (Global Recovery Scenarios 2020.) Syyskuussa 2020 euroalueen työttömyysprosentti oli 8,2 ja EU-alueen 7,5 prosenttia, kun ne joulukuussa 2019 olivat 7,4 prosenttia (euroalue) ja 6,2 prosenttia (EU). Joulukuussa 2019 työttömänä oli noin 15,4 miljoonaa henkilöä EU:n alueella. Syyskuussa 2020 arvioitiin työttömiä olevan lähes 16 miljoonaa henkilöä EU:n alueella, joista reilu 13,6 miljoonaa henkilöä euroalueella. Heistä kaikista 2,9 miljoonaa oli alle 25-vuotiaita. (Eurostat 2020a; Eurostat 2020b.)



Kuvio 6. Maailman bruttokansantuotteen kehitys prosentteina 2020 (World Economic Outlook 2020, muokattu.) Kuvio havainnollistaa koronan vaikutuksia bruttokansantuotteeseen maailmanlaajuisesti, ennusteet näyttävät noin 4,5 prosentin menetystä. (Duffin 2020.)

Suomessa on toisaalta opittu jo elämään viruksen kanssa, mutta tautitilanteen arvaamattomuus herättää epävarmuutta. Palvelujen suhdannekatsaus näytti kesän piristyneen kulutuskäyttäytymisen jälkeen edelleen synkältä. Palvelujen kysyntä on heikentynyt syksyn aikana, jolloin myöskään toimialan kasvulle ei ole mahdollisuutta. Palvelualan ongelmat työvoiman löytymisestä jatkuvat edelleen ja loppuvuoden suhdanteiden ennustetaan laskevan entisestään. (Suhdannebarometri lokakuu 2020.) Vaikka bruttokansantuotteen laskua ennustetaan tälle vuodelle, näyttävät Suomen talouden ennusteet vuodelle 2021 kolmisen prosentin kasvua. Kasvun odotetaan tapahtuvan koronaviruksesta huolimatta, sillä Suomessa pandemia on saatu verrattain hyvin hallintaan toistaiseksi. (Lehmus 2020, 13-14.)

Yritysten konkurssseja ei kriisistä huolimatta laitettu vireille suhteessa enempää, vaan jopa vähemmän verrattuna vuoteen 2019. Tästä voidaan päätellä valtion myöntämien tukitoimien auttaneen ainakin jossain määrin. (Palvelualat ja Pam korona-aikana 2020.) Toisaalta konkurssilakiin tehtiin väliaikainen muutos toukokuusta lokakuun loppuun saakka, jonka mukaan väliaikaisesti koronasta johtuvat maksuvaikeudet eivät saa aiheuttaa konkurssiin hakeutumista. Lakimuutosta on esitetty jatkettavaksi edelleen, tarkoituksena pitää elinkelpoiset yritykset hengissä koronan kriisin ajan yli. (Viljanen 2020.)

Palvelualojen työntekijöistä lähes 80 prosenttia koki koronan aiheuttaneen huolta tulevasta ja lähes puolet vastaajista koki viruksen lisänneen psyykkistä kuormitusta. Työlainsäädäntöön tehtiin väliaikaisia muutoksia jo keväällä muun muassa sairauspoissaoloilmoituksiin ja työvuorolistojen julkaisemiseen liittyen. (Palvelualat ja Pam 2020.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on kootusti kirjannut mielenterveyttä edistäviä toimia korona-ahdistuksesta selviämiseen. Jatkuva uutisvirta ja hektinen ympäristö yhdistettynä voivat kuormittaa omaa jaksamista, mikä vaikuttaa suoraan työkykyyn. Henkinen ja fyysinen hyvinvointi edesauttavat myös kriisistä selviämisestä. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020f). Euroopan maat ovat tehneet yhteisen koronastrategian, jonka mukaisesti pyritään minimoimaan terveydelliset ongelmat ja autetaan toinen toistaan muun muassa suojaruustehankinnoissa ja maan kansalaisten kotiuttamisessa. (Koronavirus – EU:n toimet 2020.)

Nähtäväksi jää millaisia kansanterveydellisiä muistoja koronapandemiasta jää jälkeen sekä henkisesti mutta myös taloudellisesti. On lopulta monen sattuman summa,

kuinka virustilanne leviää alueellisesti ja millaiset mittasuhteet yksittäinen tartunta saa aikaan. Arkipäivän elämässä tarvitaankin nyt tarkkoja ohjeita, periksiantamattomuutta sekä perinteistä maalaisjärkeä ja paljon positiivista ajattelua kaiken keskellä.

3 Resilienssi yritystoiminta kriisitilanteessa

Resilienssi määritellään vastoinkäymisten sietokykyinä, joustavuutena ja kykyinä muokautua vallitsevaan tilanteeseen. Resilienssi muokkautuu kokemuksen myötä ja se voi kasvaa tai saada negatiivisia vaikutteita kriisitilanteista. (Guimaraes 2018, 1146.) Poijulan (2018) mukaan resilienssiä käsitteenä voidaan käyttää puhuttaessa yksilöstä, yhteisöstä, organisaatiosta tai esimerkiksi perheestä. Jokaisessa näistä määritelmistä on ominaispiirteitä ja poikkeavia yksityiskohtia, mutta yhteisesti samalla käsitteellä voidaan selittää samaa tarkoitusperää eri kontekstissa. (Mts. 16-17.)

livari (2011) on pohtinut kriisinhallintaa vertauskuvallisesti avaruussukkulana lähestymässä ilmakehää. Jotta sukula ei joudu keskelle kriisiä ja takaisin avaruuteen, tarvitaan tietty lähestymiskulma ja nopeus päästäkseen takaisin maapallolle. Riskienhallintaa kuvastaa kaikki sukulaa koskevat toimenpiteet materian ja henkilöstön osalta, ennen avaruuslentoa ja sen aikana, jotta paluu sujuu turvallisesti. (Mts. 9.) Käytännössä riskienhallintaa tehdään kriisin vaikutusten hallitsemiseksi.

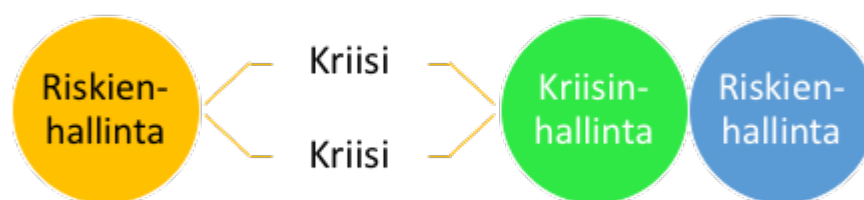
Frösen, Koivukoski, Liskola, Mäkinen, Piispanen, Ristaniemi ja Söder (2007) toteavat kriisijohtamisen periaatteena olevan johtosuhteiden säilyvyyden tiukimmankin paikan edessä. On tärkeää kokonaisuuden kannalta, että edetään suunnitellusti ja harjoitellusti. Tämä auttaa luottamuksen syntyä kriisin kanssaeläjiltä, mutta etenkin valtiollisissa kriiseissä lainsäädännön noudatettavuus kohoaa ylitse muun. (Frösen ym. 2007, 51.)

Suomessa on olemassa normaalioloissa sovellettavan lainsäädännön lisäksi kriisilainsäädäntö, jota käytetään häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Jokainen valtio määrittää oman kriisilainsäädäntönsä ja ne tilanteet, joissa sitä sovelletaan. Häiriötilanteissa normaaliajan lakien lisäksi käytössä on sovellettavia säädöksiä, poikkeusolojen aikana siirrytään tarvittaessa valmiuslain ja puolustuslain soveltamiseen. Lisäksi normaalilakien ja valmiuslain käytön aikana on erilaisia varautumissäädöksiä. (Aine, Nurmi, Ossa, Penttilä, Salmi & Virtanen 2011, 7, 12.)

Lainsäädäntö sanelee liiketoimintojen ehdot ja yllättävien poikkeustilanteiden edessä tarkoituksena on yritystoiminnan jatkuminen sen hetkisten keinojen myötä ja avulla. Yrittäjyys on usein yhdistelmä henkilökohtaisesta vauraudesta (henkisestä ja fyysisestä) yhdistettynä mahdollisuuteen. Yllättävien tilanteiden edessä vaaditaan yhdistelmän soveltamista käytäntöön, sillä menestykseen ei lähtökohtaisesti ole oikotietä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 31; Bessant & Tidd 2015, 225.)

3.1 Kriisin- ja riskienhallinta

Baubion (2013) määrittelee kriisin- ja riskienhallinnan kulkevan symbioosissa, kuviossa 7 on tiivistettynä prosessin eteneminen. Kriisinhallinta perustuu jo käsillä olevan kriisin hallintaan. Kriisit voivat olla hyvinkin laajoja ja vaikuttaa moneen eri osa-alueeseen yhdessä tai yksittäin. Riskienhallinnassa tehdään systemaattista työtä etsien niitä toimintoja, joilla on merkitystä tulevaisuudessa yritykselle tai yksilölle. Toisin sanoen, kriisinhallintaa tehdään kriisin ollessa jo käynnissä, riskienhallinnassa tarkoitus on kontrolloida tulevia tapahtumia ja niiden mittasuhteita. (Mts. 5, 9.) Kriisit voivat koskettaa väestöä, ympäristöä, taloutta tai yksittäisen yrityksen liiketoimintaa ja mainetta.



Kuvio 7. Kriisin- ja riskienhallintaprosessi (Iivari 2011, muokattu)

Kriisinhallinta

Yrityksissä varaudutaan kriiseihin erilaisin toimin. Toimialasta ja yrityksistä riippuen kriisinhallinnan mittasuhteet vaihtelevat, vaikkakin tärkeys on sama kaikille toiminnan laajuudesta riippumatta. Saarelma-Thielin (2009) mukaan kriisinhallinnan kehään

kuuluvat kriisin ennakointi ja ehkäisy, toimijoiden yhteistyö ja valmentautuminen, toimiminen kriisitilanteessa, jälkihoito ja palautuminen sekä toiminnan arvioiminen ja oppiminen. (Saarelma-Thiel 2009, 51-52.) Bessant ja Tidd (2015, 131-132) sen sijaan muistuttavat yrityksen kasvukehityksessä kriisitilanteen olevan mahdollisuus kekseliäisyyteen innovatiivisten muutosten muodossa.

Samoilla linjoilla jatkaa Iivari (2011) määritellään kriisin mahdollistuvan sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Ulkoisiksi on mainittu esimerkiksi liiketoiminnan kysyntävaihtelut, talouden muutokset, onnettomuudet ja tapaturmat. Sisäisiksi sen sijaan yrityksen liiketoiminnan ongelmat: laatu, resurssien huono organisointi tai johtajuuden ongelmat. (Mts. 10-11.) On kuitenkin hyvä muistaa hurjimman kriisin keskellä, että joskus kyseessä on vain kertakaikkisen huono tuuri ja asioiden ketjureaktio, mikä saa räjähtävät mittasuhteet.

Kriisit on mahdollista jakaa vaiheisiin kokonaisuuden ymmärtämisen helpottumiseksi, mutta vaiheet eivät ole ehdoton totuus yksilöiden erilaisten kriisireaktioiden vuoksi. Vaiheita ei suoraan voi myöskään suhteuttaa yritysten kokemiin kriiseihin, mutta periaatteet ovat samat. Kriisin vaiheet ovat **shokki**, **reaktio**, **korjaus** ja **sopeutuminen**. Shokkivaiheessa on hankalaa ymmärtää tapahtuneen kokonaisuutta, reaktiovaiheessa tilanteeseen etsitään ratkaisua ja käydään lävitse erilaisia tunteita tapahtuneesta (esimerkiksi väsymystä, ahdistusta ja/tai aggressiivisuutta). Korjausvaiheessa päästään hiljalleen kiinni "normaaliin" elämään ja kriisin akuuttivaihe väistyy ainakin osittain taka-alalle. Sopeutumisvaiheessa sisäistetään ja hyväksytään tapahtunut kriisi osaksi omia kokemuksia ja päästään elämässä eteenpäin. (Hammarlund 2004, 96-100.)

Capozzi ja Rucci (2013) pohtivat sosiaalisen median kriisihallintaa painottuen enemmän yksittäisten yritysten kokemiin kriisitilanteisiin. Samoja periaatteita ja ohjeita on kuitenkin osittain mahdollista suhteuttaa tämän päivän pandemiakriisinhallintaan. Kriisinhallinnassa oleellista on reaktiokyky ja vallitsevan tilanteen läpikäyminen, läpinäkyvästi, tasapuolisesti asianomaisten kanssa. Koska sosiaalisen median alustat ovat niin suosittuja ja tehokkaita reaaliaikaiseen kommunikointiin, on se järkevä väylä informoida asiakkaita ajankohtaisista asioista, kunhan sen tekee asiallisesti ja tyylikkästi; tilanteen vaatimuksen mukaisesti. (Capozzi & Rucci 2012, 13-15.)

Medianhallintaa on tärkeää tehdä tahosta ja tilanteesta riippuen eri kanavissa ja digitaalisissa alustoissa; yrityksen, kunnan/kaupungin, kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Tiedottaminen onkin vahva osa kriisinhallintaa, sillä valheellisten uutisten kitkeminen pois ja tiedon oikaiseminen lisäävät luotettavuutta toimintaan.

livari (2011, 47) muistuttaa kriisitiedotuksen riskinä olevan valtuutettujen henkilöiden epäpätevyys ja tiedon yhdenmukaisuuden. Vaikka yrityksillä, valtioilla ja hallituksilla on omat riskienhallintamittarinsa sekä kriisinhallinnan työkalut, on yksi merkittävä osa kokonaisuuden hallintaa oikean ja ajantasaisen tiedon välittäminen kaikille asianomaisille. Epätietoisuuden ja spekulatioiden myötä saadaan aikaan pelkoa ja luottamuspulaa joka osaltaan edesauttaa kriisin kasvussa. Suomen osalta kriisiviestintä on puhuttanut puoli vuotta poikkeusolojen julistamisen jälkeen muun muassa yleisen maskisuosituksen myötä, sillä pandemian alussa hallituksen tasolta annettiin ristiriitaisia ohjeita suojavaarusteiden saatavuudesta ja käyttösuosituksista. (Sannikka 2020; Suositus kasvomaskien käytöstä kansalaisille 2020).

Epidemiat ja pandemiat

Peilattaessa tähän päivään Frösen ja muut (2007, 245) pohtivat jo yli kymmenen vuotta sitten elintarviketuotannon uhkakuvia, silloinkin tiedostettiin eläintautien konkreettisen uhan läsnäolo. Zoonooseja, eli eläimestä ihmiseen tarttuvia virus-tauteja, löytyy Suomessakin säännöllisesti. Maa- ja metsätalousministeriö (2013, 13) on luetellut muun muassa salmonellan, borreliosisin sekä myyräkuumeen tarttuvan vuosittain. Maailmanlaajuisesti eniten tartunnoista raportoidaan salmonellasta ja kambylobakteereista. (EFSA & ECDC 2019.)

Frösen ja muut (2007, 246-247) ovat luetelleet koronavirusta aikaisempia zoonosiepidemioita 2000 –luvulta lähtien muun muassa Iso-Britannian BSE-taudin (hullun lehmän tauti) ja suu- ja sorkkataudin länsi-Euroopassa yhdessä Aasiasta alkunsa saaneen lintuinfluenssan kanssa. Samoilla linjoilla on World Health Organization (2015), jonka listauksesta löytyvät ebola (Afrikka), SARS ja lintuinfluenssa (Aasia) sekä MERS (Lähi-itä). Maailmanlaajuisilla pandemioiden on hyvin moninaisia vaikutuksia myös suoraan viruksen alkumaahan ja valtion maineenhallintaan, ei vain pelkästään terveyden tai talouden näkökulmasta. Pandemioiden alkuperämailla on historiaa syrjinnän muodossa muualta maailmasta; kuinka ebola, SARS ja korona ovat maallaneet

negatiivista kuvaa itse valtiosta, sen asukkaista ja kulttuurista. (Jamal & Budke 2020, 183.)

SARSin vaikutukset turismiin olivat sen ajan mittasuhteessa yhtäläillä raskaat. Nopea muutos vaikutti talouteen ja toimialoihin etenkin infektiotalueille. Selviytymisstrategia silloinkin oli pyrkiä luomaan mielikuva turvallista matkustusympäristöstä ja kiinnittää huomiota parannettuun hygieeniaan, jotta matkustajat saatiin houkuteltua takaisin. Suurimpana oppina epidemiasta jäi kriisin- ja riskienhallinnan suunnitelmallisuus. (Wen, Huimin & Kavanaugh 2005, 34-35.)

Qui, Park, Li ja Song (2020) ovat tutkineet COVID-19 pandemian sosiaalisia vaikutuksia matkailuun. Tutkimuksen mukaan matkailun elvytystoimet olisi tärkeää saada käytäntöön mahdollisimman monialaisesti ja yhtäaikaaisesti. Toisin kuin SARSin jälkeen, koronapandemian erilaisuuden vuoksi ei pidä ajatella vain turismia yksittäin, vaan enemmänkin pyrkiä näkemään valtiollinen kokonaisuus terveydenhuollosta lähtien. Tällä tavoin voidaan edesauttaa matkailijoiden turvallisuuden tunnetta laajemmin yhdessä avoimen viestinnän kanssa. (Qui ym. 2020.)

Riskienhallinta

Euroopan riskienhallintaliitto FERMA määrittelee riskienhallinnan olevan avainasemassa yritysten torjuessa niihin kohdistuvia uhkia. Yhtä lailla riskienhallinta tarkoittaa uusien mahdollisuuksien ketterää suhtauttamista yrityksen toimintaan. Tarkoituksena on tunnistaa, mitata ja varautua toimintoihin, jotka yrityksen on mahdollista kohdata, ja tehdä toimintasuunnitelma näitä riskejä varten "normaalien elämän" jatkumiseksi. (FERMA 2020.) Käytännössä riskienhallinta koostuu suunnitelmasta, johon on yksityiskohtaisesti nimetty riskienhallintaa koskevan toiminnan konkreettiset positiiviset ja negatiiviset riskit. Jotta riskienhallintaa voidaan tehdä, täytyy riskit ensin tunnistaa ja arvioida. Tärkeää onnistumisen kannalta on jakaa vastuuta ja sitouttaa henkilöt toimintaan. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, Rajamäki 2016, 46-47, 99.)

Dorfman ja Cather (2013) puolestaan luettelevat erilaisia riskienhallinnan tekniikoita taloudellisesta näkökulmasta. Vaihtoehtoina ovat riskin/tappion kontrollointi, riskin siirtäminen sekä tappioiden rahoitus. Jokaisella näistä on omat osa-alueensa, joiden avulla erilaiset riskitilanteet voidaan määritellä ja ne toimivat työkaluina riskin keskellä. Ei ole vain yhtä, oikeaa, tapaa selvitä kriiseistä. (Mts. 48.)

Riskit jaotellaan myös sisäisiin ja ulkoiisiin riskeihin sekä puhtaisiin ja spekulatiivisiin riskeihin. Yrityksen sisäisiin riskeihin on ”helpompi” varautua ja niitä on helpompi hoitaa kriisin keskellä. Ulkoiset riskit ovat tärkeitä tiedostaa, mutta niiden todellista laajuutta ei usein voi ennustaa etukäteen (mm. luonnonkatastrofit, terrori-iskut, pandemiat.) Puhtaksi riskeiksi määritellään omaisuusriskit, vastuuriskit sekä henkilösöriskit, kun taas spekulatiiviset riskit ovat enemmän aineettomia kokonaisuuksia suurilla vaikutuksilla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi suhdannevaihtelut ja talouden muutokset. Yrityksen riskienhallinnassa keskitytään pohjimmiltaan talouden ylläpitoon ja yrityksen jatkuvuuteen, siksi erilaiset riskityypit tarvitsevat normaaliutta edesauttavia toimintoja. (Dorfman & Carter 2013, 17-19.)

Maailmanlaajuisilla ja valtiollisilla, Suomen hallituksen pandemiarajoituksilla sekä aluehallintovirastojen, rajoituseurannalla pyritään vaikuttamaan koronapandemian hallintaan, rajoitukset ovat konkreettista kriisinhallintaa. Toimialasta riippumatta yhteinen nimittäjä koronaviruksen vastaisessa taistelussa on ehkäistä kaikin keinoin sen tartuttavuutta. Hygieniaoheistukset ja turvavälien noudattaminen, suojavälineiden käyttö sekä sairaana kotiin jääminen ovat elementtejä, joita koko maailmalle on muistutettu vuonna 2020. Huomioitavaa on kuitenkin valtioiden konkreettisesti erilaiset mahdollisuudet tarjota väestölleen tarvittavia hygieniamahdollisuuksia.

3.2 Yrityksen resilienssi

Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan resilienssi on ”sujuvaa ja joustavaa toimintaa yllättävissäkin tilanteissa” sekä ”ennakointia ja yhdessä oppimista”. Ihanteellisesti kaikki asiat menevät suunnitelmien mukaisesti, mutta vain harvoin niin tapahtuu todellisuudessa. Tästä johtuen muutoksen sietokyky on läsnä lähes päivittäin ja parhaimmillaan se antaa organisaatiolle mahdollisuuden näyttää todellisen potentiaalinsa vaikuttavilla suorituksilla. Vastaavasti kauhukuvana voi olla totaalinen lamaannus ja pysähtyminen, kyvyttömyys yritystoimintaan tai sen vaatimaan muutokseen.

Yrityksen resilienssiä on mahdollista edesauttaa ja tukea yhteisesti työyhteisön kehittämisellä. Käytännössä otetaan uudet ideat huomioon ja ajatellaan yrityksen kokonaiskuvaa. Pyritään uudistamaan omaa toimintaa systemaattisesti sekä arvioidaan oman toiminnan onnistumista ja menestystä systemaattisesti. Mutta kaikista

tärkeintä on tunnistaa työyhteisön tai yksittäisten työtehtävien pulmat ja ongelma-kohtat ja kohdata ne. (Työterveyslaitos n.d.)

Poijula (2018) määrittelee organisaation resilienssiä sopeutumiskylynä ja toiminnanmuutoksina muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutosta edesautetaan suunnitellulla ja ennakkoinnilla. Joskus organisaatio on resilientti ”puolivahingossa” uusien liiketoimintamallien luonnin myötä. Uudistusten myötä yritystoiminta pysyy edelleen virkeänä ja kilpailukykyisenä. (Mts. 182.) Sevillen (2017, 123) mukaan jatkuva oppiminen, kyky muuntautua ja uudistua antavat resilienssiä. Silloin yritystoiminta ei jää paikoilleen talouselämän mennessä eteenpäin. Muuttuva maailmankuva uusine uhkineen ja mahdolluuksineen vaikuttaa eri toimialoihin vaihtelevalla vauhdilla, mutta jokainen joutuu, tai saa, kokea osansa muutoksista. (Seville 2017, 123.) Samoilla linjoilla jatkavat Orchiston, Prayag ja Brown (2016, 145) todetessaan organisaatioiden (ja yritysten) ollessa resilienttejä, tarvitsevat ne sopeutuvuutta häiriötekijöiden kohtaamiseen ja kykyä muuntautua ympäristötekijöiden mukaisesti, eli suunnitelmallisuutta.

Yrityksen resilienssi koostuukin kokonaisuuksien hallinnasta. Suurella, monikansallisella yrityksellä voi olla enemmän mahdollisuuksia panostaa yrityksen resilienssiin ja voimavarojen hallintaan, mutta pienellä yksityisyrittäjällä on vastaavasti etuina tilanopeus ja reagointikyky. (Seville 2017, 8-9.)



Kuvio 8. Resilienssiä yritystoimintaa (Seville 2017, muokattu)

Kuviossa 8 on esitetty resilienssin yritystoiminnan periaatetta Sevilleä (2017, 8) mukailleen. Yritystoiminnalla täytyy olla suunnitelma ja sillä täytyy olla kyky mukautua muuttuviin tilanteisiin. Yhdessä nämä ominaisuudet nostavat yrityksen selviytymismekaniikkaa ja paineensietokykyä.

Paineen alla yrityksen toimintakyky kiteytyy johtajuuteen, henkilöstön toimintavalmiuteen sekä sidosryhmiin. Johtajuustaidoissa on suuria eroja ja niiden vaikutusta on tutkittu paljon. Hyvä johtaja on oikeudenmukainen ja määrätietoinen kun taas suunnitelmallisuus, kertaus ja uuden oppiminen auttavat henkilöstöä valmistautumaan erilaisiin kriisitilanteisiin. Johtajuus heijastuu suoraan henkilöstön toimintaan, mutta suurimpana motivaattorina työyhteisössä pidetään positiivista ilmapiiriä. Työyhteisö, jossa halutaan olla ja jonka eteen ollaan valmiita tekemään *enemmän* kuin pyydetään, omaa resilienssiä. (Seville 2017, 65).

Shufutinsky, DePorres, Long ja Sibel (2020) toteavat kriisijohtajuuden jäävän helposti politiikan tasolle ilman konkreettisia toimenpiteitä. Koronapandemian nähdään luoneen uuden tulevaisuuden johtajuusmallin, *shokkijohtajuuden*. VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) ympäristöistä puhutaan, kun johtajuutta tarvitaan epävakaisiin, epävarmoihin, monimutkaisiin ja monitulkintaisiin tilanteisiin. VUCA ajattelua onkin käytetty muun muassa Amerikan puolustusvoimien koulutuksissa. Johtamistyyliä ei voi omaksua yksinkertaisesti, vaan se tarvitsee tuekseen systemaattiset perusteet toimiakseen muuttuvassa yhteiskunnassa, toisin sanoen konkreettisen ja realistisen harjoittelun uhkakuvista. (Mts. 20-21, 34.)

Myös Seville toteaa suunnitelmallisen kriisinhallinnan lisäksi olevan olennaista testata suunnitelmia käytännössä sekä operatiivisen työn osalta, mutta yhtä lailla päätöksentekoon liittyen. Kun yritystoiminnan perusteet ovat kunnossa, on helpompi kasvattaa resilienssiä ja olla valmiina monenlaiseen tulevaisuusvaihtoehtoon. (Seville 2017, 144, 152.) Pystyäkseen ajattelemaan liiketoimintaa eteenpäin, täytyy ottaa tulevaisuusnäkökulma käyttöön. Tärkeää on muistaa, että epäonnistuminen ruokkii menestyksen nälkää, sen myötä pystyy konkreettisesti oppimaan ja kehittämään omaa ja yrityksen toimintaa. (Seville 2017, 123; Duckek 2018, 447-448.)

Sidosryhmien tärkeys korostuu kriisin aikana yhteisöllisyydellä ja tiiviimmän yhteistyön tekemisellä. Verkostoituminen on lähtökohtaisesti aina tietynlainen elinehto

yrittystoiminnalle, mutta Sevillen (2017, 87) mukaan on suositeltavaa hyödyntää verkostoitumisen etuja molempiin suuntiin etenkin kriisissä. Jos itse tarjoaa apua hädän hetkellä, saa sitä luultavammin takaisin oman tilanteen vaatiessa.

Laine (2018) käsittelee kokemuksen ja ymmärtämisen välistä suhdetta, mitä edellytyksiä vaaditaan, jotta saadaan selvitettyä ihmisyyden perimmäisiä ajatuksia. Saman yhteisön edustajat jakavat todennäköisemmin samankaltaisia kokemuksia ja mielipiteitä, vaikka jokainen yksilö antaa henkilökohtaisen osan kokonaisnäkemyksestä yhteisön yleistettävyyteen. (Laine 2018, 31-32.) Tätä periaatetta on mahdollista hyödyntää kriisinhallinnan toiminnassa huomioimalla yksilön näkemykset osaksi kokonaisuutta.

3.3 Yrittäjän resilienssi

Lähtökohtaisesti ihminen hakee elämäänsä pysyvyyttä ja mielekkyyttä, ja jotta voi henkisesti hyvin ja tasapainoisesti, tarvitaan näitä elementtejä systemaattisesti. Tulevaisuuden ennustamattomuus, epävarmuus ja tietämättömyys aiheuttavat esteitä perusturvallisuuden tunteeseen. (Ihanus 1999, 242.)

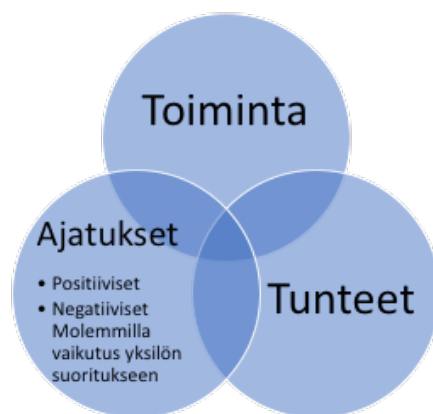
D'Andria, Gabarret ja Vedel (2018) jaottelevat yrittäjän resilienssin emotionaaliseen ja kognitiiviseen. Molemmat perustuvat positiivisten ja negatiivisten tunteiden vuorovaikutukseen. Emotionaalinen resilienssi kuvastaa ajatusten ja tekojen kehää, positiivinen ajattelu luo valoisempia näkökulmia haasteista selviytymiseen, kun negatiivisuus vaikeuttaa ongelmien selättämistä. Kognitiivinen resilienssi sen sijaan mahdollistaa innovatiivisen toiminnan ja kehityksen. Kognitiivisen resilienssin avulla on mahdollisuus havainnollistaa toimintaympäristön kokonaisuutta ja moninaisuutta, ja tehdä loogisia päätöksiä. (Mts. 2018, 1202, 1216-1217.)

Lipponen, Litovaara ja Katajainen (2016) määrittelevät yksilön resilienssin olevan positiivisen selviytymisen ja näkökulman omaamista haastavissa tilanteissa ja vastoin käymisissä. Sen sijaan, että resilienssi olisi luonteenpiirre, on se taito, joka meillä jokaisella on, ja jota on mahdollista harjoitella systemaattisesti. Käsillä olevat kriisit laittavat arvomaailman usein uuteen järjestykseen ja yksilön selviytymistila vaatii henkistä joustavuutta, jotta kriisistä pääsee eteenpäin. (Mts. 242, 248-249.)

Henkilön kriisitilanne koetaan aina yksilöllisesti. Mielen sopukat toimivat yhdessä muistin kanssa ja kohdalle sattuva kriisi voi laukaista vanhojakin, käsittelemättömiä, muistoja ja kokemuksia. Kriisi ja surutyö koetaan molemmat vaiheittain. Kriisitilanteen sattuessa ensimmäinen tunnereaktio on tyypillisesti lamaannus ja totaalinen tunteiden shokkitila. Kriisissä etenemisessä tärkeintä on hyväksyä omat tunteet ja pyrkiä käsittelemään niitä niin hyvässä kuin pahassa. Yllättävän muutoksen kokeminen aiheuttaa usein fyysisiä oireita, jotka hoitamattomina voivat vaikuttaa mielenterveyteen ja konkreettisesti työkykyyn, ja sitä kautta mahdollisesti kontrolloi henkilön käyttäytymistä. (Saarelma-Thiel 2009, 22, 25, 28-29.)

Resilienssiä on mahdollista kasvattaa kriisinhallinnan myötä. Riskitekijöihin on tärkeää varautua sekä pyrkiä poistamaan niitä systemaattisesti. Terve nöyryys, maalaisjärki ja luotto omaan vaistoon auttavat myös päätöksenteon vaikeudessa. Kriisinhallinta vaatii vaihtoehtoisten mahdollisuuksien läpikäymistä ja niistä sen hetkiseen tilanteeseen sopivimman löytämistä. (Seville 2017, 107.)

Poijulan (2018) mukaan resilienssi toimii prosessin omaisesti. Ei ole tarkkaan tiedossa, mikä säätelee yksilön resilienssiä ja mitkä toiminnot ylittävät omat kestävyysrajat. Yksilön toiminta eri osa-alueilla vaihtelee kriiseistä huolimatta; voi olla täysin työkykyinen, vaikka olisi käynyt lävitse suurenkin kriisin tai vastaavasti näennäisesti pienempi kriisi voi aiheuttaa yksilössä henkilökohtaisen rajan ylittymiseen ja (väliaikaisen) työkyvyttömyyden. Lapsuuden kokemukset määrittelevät jossain määrin henkilön resilienssin pohjaa. Positiivinen suhtautuminen elämään ja asioihin edesauttavat muun muassa pidempää elinikää ja sitä kautta yleistä jaksamista arkipäivissä. (Mts. 33, 47; Duchek 2018, 448.)



Kuvio 9. Ajatusten vaikutus suoritukseen (Liukkonen 2017, muokattu)

Kuviossa 9 havainnollistetaan positiivisten ja negatiivisten ajatusten merkitystä yksilön toiminnassa. Liukkosen mukaan psyykkisen vahvuuden ominaisuuksia ovat itseluottamus, motivaatio, vireystila, rentous ja keskittyneisyys. Positiivisten ajatusten kierre vahvistaa yksilön psyykkistä vahvuutta ja sitä kautta myötävaikuttaa resilienssin kasvuun. Negatiiviset tunteet sen sijaan lisäävät epäileviäisiä ja kielteisiä ajatuksia. Niillä on myös heikentävä vaikutus omaan suorituskyykyyn ja ohjaavat arvottomuuden tielle (Liukkonen 2017, 18, 115-116.)

Poijula (2018) mukailee Kenttiä ja Davistä (2010) pohtiessaan resilienssiä omaavien yksilöiden piirteitä. Yhdistävinä ominaisuuksina nähdään biologiset tekijät ja positiivisten tunteiden lisäksi itsensä hallinnan kokonaisuus. Muita piirteitä ovat aktiivinen selviytyminen, sitoutuminen ja pelkojen kohtaaminen, kognitiivinen joustavuus (kyky muokata ajatusmaailmaa positiivisia näkökulmia suosivaksi), vastoinkäymisten arvottaminen ja merkityksellisyys, altuirismi (empatia, sympatia, onnistunut sopeutuminen), hengellisyys sekä aikaisempien kokemusten tuoma koulutus resilienssiä vaativasta tilanteesta. (Poijula 2018, 125-126.)

Työyhteisössä tarvitaan johtajaa, mutta sen tärkeys korostuu yllättävien tilanteiden edessä. Seville (2017) muistuttaakin johtajuuden olevan keskiössä resilienssin yritystoiminnan rakentamisessa. Johtajuustaidot voivat viedä läpi suurenkin kriisin pienellä vahingolla, kun vastaavasti väärät valinnat ja toimenpiteet pienen kriisin keskellä voivat johtaa mittaviin jälkitoimenpiteisiin. (Mts. 33.) Samoilla linjoilla on Poijula (2018, 182-183) todetessaan resilientin organisaation tarvitsevan johtajaa, joka osaa hyödyntää yrityksen voimavaroja ja kääntää ongelmat vahvuuksiksi.

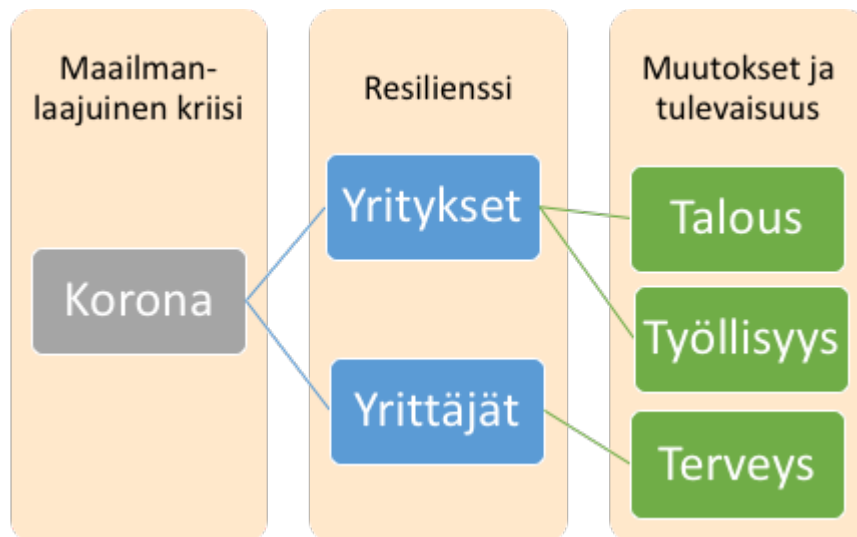


Kuvio 10. Johtajuuden kriteerit (Seville 2017, muokattu)

Kuviossa 10 mukaillaan Sevillen (2017) näkemystä johtajuustaidoista. Jotta ansaitsee työyhteisönsä kunnioituksen ja arvostuksen, täytyy johtajan pystyä luomaan yhteys työyhteisöönsä. Yhteyden luomiseen tarvitaan rohkeutta, totuudenmukaisuutta ja tilannetajua. Läsnäolo ja oma vaikutus työyhteisön rakentamiseen ovat alkuaskeleet, joita seuraavat arvomaailma ja visio. Kaikki kulminoituu kuitenkin johtajuuden muokkaamista tilanteisiin sopiviksi; tarvitaan kykyä olla sellainen johtaja, jota muut haluaavat seurata. (Mts. 33.) Duchek (2018) toteaa yrittäjyyden resilienssin olevan prosessin omainen kehä, joka syntyy systemaattisesti elämäkokemuksen myötä. Sitä on mahdollista kasvattaa muun muassa aktiivisella liiketoiminnan kehittämisellä, verkostoitumalla ja kommunikoinnilla sidosryhmien kanssa. Yritystoiminnan kannalta on tärkeää antaa ja saada palautetta, joten kriittinen näkökulma auttaa myös yrittäjän ja yrityksen resilienssissä. (Duckek 2018, 434.)

Lipponen toteaa (1999) kulttuurin vaikutusten nousseen jo 90 -luvulla merkittäviksi yksilön identiteetin määrittelyssä. Perinteisesti psykologia on etsinyt syy-seuraussuhteita yksilön käytökselle aloittaen yksilöstä minuudesta ja siirtyen siitä ympäristöön. Kulttuurisen ja kerronnallisen näkökulman tuominen mukaan on muuttanut ajattelumallia ympäristöstä yksilöön; kuinka kaikki muu yksilön ympärillä vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen ja ajatteluun. (Lipponen 1999, 51.) Tähän voidaan yhdistää myös tietyllä tapaa ryhmäpaineen vaikutus. Yrittäjä tarvitsee luontaisesti päätöksentekovalmiutta omassa toiminnassaan, mutta kriisin keskellä korostuu rohkeus ja valmius toimintoihin.

Yhdistävä piirre resilienteille henkilöille on vahva oman elämän hallinta myös tilanteissa, joita ei voi hallita. Toisin sanoen henkilö on kykenevä järjen kautta hallitsemaan tunteitaan ja omaa kyvyn katsoa kauemmas, mitä positiivista tästä vaikeudesta voin saada tai oppia? (Poijula 2018, 17.)



Kuvio 11. Synteesi tietoperustasta

Kuviossa 11 on koottu yhteen tutkimuksen teoreettinen tietoperusta, jonka mukaisesti aineistoa on tarkasteltu ja käsitelty. Tutkimuksen systemaattiseen tiedonhakuun etsittiin tilastoja ja aikaisempia tutkimuksia liittyen matkailu- ja ravintola-alaan sekä kriisin- ja riskienhallintaan ja resilienssiin. Toimialasta haluttiin rakentaa konkreettinen kuva ajasta ennen koronaa ja ajasta sen jälkeen suhteuttamaan tapahtuneita muutoksia. Kriisinhallinta, riskit ja resilienssi tuovat yritysmaailman näkökulman mukaan. Näitä yhdistelemällä pystyttiin havainnollistamaan koronan vaikutukset ravintola-alalle tämän tutkimuksen osalta.

Koska vallitsevalla pandemialla on niin laaja-alaisia vaikutuksia eri tahoihin, on tätä työtä koskeviksi, välittömiksi, vaikutuksiksi kuluneen vuoden aikana yhdistetty talous, työllisyys ja terveys. Näistä johtuvia muutoksia ja tulevaisuuden ajatuksia on käytetty näkökulmina tutkimusta tehdessä.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia yritystoiminnan muutoksia koronan myötä tulleet poikkeusolot aiheuttivat ravintola-alan ruokapalveluyrityksiin keväällä 2020. Poikkeusolojen aikana tapahtunutta muutosta käsiteltiin myös yrittäjän henkilökohtaisesta näkökulmasta, kuinka he itse kokivat tilanteen. Lisäksi haluttiin

ottaa mukaan tulevaisuusnäkökulma ja pohdittiin miltä ravintola-alan tulevaisuus näyttää yrittäjien mielestä koronan jälkeen tai sen kanssa.

Tutkimusongelmana työssä oli kriisinajan toiminta ravintola-alalla. Ongelmaa selvitettiin tutkimuskysymysten avulla

1. Millaisia toimintatapojen muutoksia liiketoiminnassa tapahtui poikkeusolojen aikana?
2. Miten kriisitilanteesta selvittiin yrittäjän näkökulmasta?
3. Millainen on uusi ravintola-ala vuonna 2020?

Aihetta lähestyttiin laadullisen tutkimuksen avulla, narratiivisella tutkimusotteella, jonka myötä tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Erkkilä 2009, 196.) Altman (2008, 26) toteaa narratiivisen tekstin koostuvan toisiaan seuraavista asiayksiköistä, jotka yhteen liitettynä oikeaan järjestykseen muodostavat kokonaisuuden sisällön. Heikkisen (2015) mukaan narratiivinen tutkimus koostuu tarinasta kerronnallisen diskurssin avustama kertomuksen sisällä. Tarina koostuu henkilöistä, teoista, sattumuksista ja tapahtumapaikoista, tarina kertoo mitä tapahtui. Kerronnallinen diskurssi määrittelee tarinan kertomisen tavan, muodon ja välineet. Kertomus sen sijaan antaa raamit näille molemmille. (Heikkinen 2015, 151-153.)

Opinnäytteen myötä haluttiin siihen osallistuneille yrittäjille antaa mahdollisimman vapaa sana tilanteessa, jollaista ei kukaan ollut aikaisemmin kokenut. Haluttiin kuulla heidän henkilökohtaiset kertomuksensa. Tarkoituksena oli nähdä ja ymmärtää kokonaiskuva muuttuvasta ja yllättävästä uhkatilanteesta, jonka läsnäolo jatkuisi kuukausia ja vaikutukset olivat pitkäkestoisia. Käytännössä yrittäjät kertoivat 1-1,5 kuukauden kattavasta ajanjaksosta haastattelupäivästä riippuen. Aineistonkeruu toteutettiin puhelinhaastattelujen osalta 16.4.-5.5.2020 ja havainnoinnin osalta 16.3.-31.5.2020.

Taulukko 3. Vuoden 2020 koronatartunnat Suomessa 28.1.-31.5. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020e.)

VUODEN 2020 KORONATARTUNNAT 28.1.-31.5.		
VIIKKO #	UUDET TARTUNNAT/VKO SUOMI	UUDET TARTUNNAT/VKO KESKI-SUOMI
5	1 (28.1. ensimmäinen tartunta)	
6	0	
7	+1	
8	+1	
9	+7	
10	+35	1 (8.3. ensimmäinen tartunta)
11	+318	+12
12	+541	+15 (16.3. havainnointi alkaa)
13	+642	+30
14	+963	+34
15	+931	+17
16	+788	+9 (16.4. haastattelut alkavat)
17	+737	+9
18	+620	+1
19	+616	+3 (5.5. haastattelut päättyvät)
20	+400	0
21	+219	+1
22	+163	+2 (31.5. havainnointi päättyy)
YHT. TARTUNTA	6982	134

Taulukossa 3 on koottu Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tilastoista tartuntatietoja alkuvuodesta 2020. Taulukko havainnollistaa taudin kehittymistä Suomessa ja erityisesti Keski-Suomessa opinnäytetyön aineistonkeruun ajanjaksolla. Poikkeusolot astuivat voimaan 16.3. Suomessa ja maaliskuuhun viikot olivat tartuntamääriltä kevään suurimmat.

4.2 Tutkimusmenetelmät

“Kertomus on inhimillisen tulkinnan perusmuoto, johon kokemus elämästä luonnostaan kietoutuu” (Heikkinen 2015, 149.)

4.2.1 Narratiivinen tutkimusote

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena ja siinä käytettiin narratiivista tutkimusotetta sekä havainnointia. Narratiivinen tutkimusote valittiin aiheen ja haastattelavien perusteella; poikkeuksellisen kevään vaikutus yritystoimintoihin haluttiin avata yrittäjien omien kertomusten kautta. Haluttiin kuulla heidän kevänsä kipukohtat ja onnistumisen hetket, jotka epätietoisuuden keskelle mahtuivat. Kokemusten jakamisella on myös auttava vaikutus henkilökohtaisessa kriisissä, ja koronakevään kokemukset kulkevat mukana vuosien ajan niin hyvässä kuin pahassa.

Czarniawskan (2004, 18, 21) mukaan tietämyksen kerronnallisuus inhimillisten tekojen tarkoituksellisuudesta ja kokemusten järjestämisestä on yksi kommunikoinnin väline. Lipponen (1999) on todennut narratiivisen ajattelun olevan ydinasia toimintojen ja tapahtumien ymmärtämiseksi. Kertomukset luovat tapahtumien juonen, joka meidän on helpompi sisäistää kokonaisuuden hahmottamiseksi. (Lipponen 1999, 54.)

Kiviniemen (2015, 80) mukaan laadullista tutkimusta voi verrata tutkijan oppimiseen; tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa laaja ymmärrys ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Narratiivisuus ja elämäkerrallisuus ovat suosittuja tutkimusmuotoja eri tieteenaloilla nyt jo vuosisadan verran, mutta niiden käyttö lisääntyi merkittävästi muun muassa kasvatustieteisiin 1980-luvulla. (Erkkilä 2009, 197.) Kerronnallisessa tutkimuksessa tutkimuksen pääpaino on haastateltavan kertomuksessa. Tutkimuksen tarkoitus on analysoida sanomaa kertomuksen sisällä, mutta yhtä lailla toimia ”salapolii-sina” piilomerkitysten löytämiseksi koko kertomusprosessin aikana. Narratiivisella tutkimusotteella on vuosisatojen perinteet historiantutkimuksessa ja elämäkertojen parissa, ja hiljalleen viimeisten vuosikymmenien aikana se on nostanut suosiotaan myös muiden alojen tutkimuksissa. Narratiivisen tutkimusotteen myötä pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys henkilön ja identiteetin muodostumisen prosessista, yksinkertaistettuna kerronnan kautta haetaan vastauksia ihmisen kokemuksiin, ajatteluun ja toimintoihin. (Heikkinen 2015, 151-153; Syrjälä 2018, 267-268.)

Laineen (2015) mukaan arkipäivän elämä perustuu kokemusten ja ilmaisujen ymmärtämiseen. Kertomuksemme perustuvat kokemuksiin, joita kutsutaan merkityksiksi ja kokemuksia tutkittaessa voidaan puhua merkitysrakenteiden tutkimisesta. Jotta on

mahdollista avata kertomuksien sisältöjä, täytyy valmiina olla esiymmärrystä tutkittavasta asiasta. Myös Syrjälä (2018) pohtii kertomusten merkityksiä. Kertomusten jakaminen lisää ympäristön ymmärrystä ja muistettavuutta kyseessä oleviin tapahtumiin tai henkilöihin.

Czarniawska (2004) toteaa vuorovaikutuksen kertojan ja kuuntelijan kesken olevan tärkeässä osassa. Kertomuksen ymmärrys ja sisäistäminen ei ole aina yksinkertaista, koska niin paljon sanatonta viestintää voi jäädä huomaamatta. Syvempiä merkityksiä kertomuksesta on mahdollista löytää analysoimalla sitä kyseenalaistamisen ja pohtimisen kautta muun muassa kysymyksillä *mitä tässä tekstissä sanotaan? Kuinka tässä tekstissä sanotaan asiat? Mitä minä lukijana ajattelen tästä?* (Mts. 62-64.)

Heikkisen (2018, 150) mukaan narratiivisuuden, tarinallisuuden ja kertomuksellisuuden käsitteitä on aikaisemmin käytetty synonyymeinä toisilleen, mutta tällä hetkellä sana narratiivisuus on eniten käytetty suomennus. Käsitteen perimmäinen tarkoitus on analysoida tarinoita, joilla on alku, juoni ja loppu, tehdä tunnettua tiedetyksi. (Laine 2015, 31, 34; Syrjälä 2018, 272, 276.) Tässä työssä puhutaan narratiivisesta tutkimusotteesta, mutta myös tarinallisuudesta ja kertomuksellisuudesta synonyymisesti.

4.2.2 Havainnointi

Toisena tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin havainnointia. Vilkan (2018) mukaan tieteellistä havainnointia tehdään suunnitelmallisesti, johdonmukaisesti, luokitellusti, eritellysti, ennakolta rajatusti ja havainnoidaan vain tietoisesti valikoitunutta aihetta. Havainnointia on mahdollista tehdä laadullisesti ja määrällisesti, laadullisessa tutkimuksessa havainnointiin liittyy sen merkitys ja ymmärrys. Havainnointien kohteena voivat olla esimerkiksi ihmiset ominaisuuksineen tai konkreettiset rakennukset, tilat ja ympäristöt sekä fyysisesti että sähköisesti. Tutkijan merkitys havainnoinnissa kasvaa aiheen tuntemisen muodossa. Jotta tieteellistä havainnointia on mahdollista tehdä eri tutkimuslajeissa, täytyy tutkijan olla kykenevä etsimään vihjeitä ja tekemään ”salapoliisiyötä”. Sen myötä on mahdollista yhdistää havainnot teoreettiseen näkökulmaan johtopäätösten saamiseksi. (Vilkka 2018, 157-166.)

Alasuutari (2011) on Vilkan kanssa samoilla linjoilla todetessaan havaintojen olevan vain johtolankoja eikä varsinaisia tutkimuksen tuloksia, vaikka havainnoilla onkin suuria alakohtaisia eroavaisuuksia ymmärryksen kanssa. Yhteiskuntatieteellisiä aloja on mahdollista havainnoida ja saada samalla yleismaallinen käsitys aiheesta, kun taas teknisillä aloilla vaaditaan alan tuntemusta johtopäätösten ymmärtämiseksi. (Mts. 2011.)

Puusan (2011, 102) mukaan havainnointia voidaan pitää joko tärkeimpänä tai avustavana aineistonkeruumenetelmänä. Tässä työssä havainnointia käytettiin avustavana menetelmänä. Havainnointia tehtiin opinnäytetyöhön osallistuneiden ravintola-alan yritysten kotisivuille sekä Facebook ja Instagram –sivustoille. Havainnointi haluttiin ottaa tutkimukseen mukaan, koska sen myötä oli mahdollista nähdä yritykset toisesta perspektiivistä haastattelujen antaman ymmärryksen ansiosta. Havainnointi antoi mahdollisuuden reflektoida yksityiskohtaisemmin sitä konkreettista työtä, joka yrittäjien toimesta kevään aikana tehtiin ja kuinka (kriisi)viestintää toteutettiin.

4.3 Tutkimuksen aineistonkeruu

Narratiivisen tutkimuksen aineistonkeruu perustuu tarinoiden keräämiseen. Tässä työssä aineistonkeruussa käytettiin puhelinhaastatteluita sekä yritysten kotisivujen ja sosiaalisen median sivustojen havainnointia. Puhelinhaastattelu valikoitui haastattelumuodoksi vallitsevien poikkeusolojen vuoksi. Haastateltaviksi valittiin Jyväskylän alueen ravintola-alan yrittäjiä, joiden yritystoiminta jatkui poikkeusolojen aikana. Kiviniemi (2018, 77) mainitsee aineistonkeruun rajaamisen vaikuttavan tulkinnan rajaamiseen. Rajaamalla aineistonkeruuta jätetään osa ryhmästä tutkimuksen ulkopuolelle. Rajauksena haastateltaviin käytettiin yksinyrittäjyyttä ja osakeyhtiöitä pois lukien pitseriat, koska pitserioilla on lähtökohtaisesti jo toimiva konsepti take-away -ruoan ja kotiinkuljetusten mahdollistamiseksi. Isojen ketjujen ravintolat sekä sairaala- ja kouluruokalot jätettiin tutkimuksesta pois niiden suurten kapasiteettien ja eriävän liikeidean vuoksi.

Tutkimuksen rajauksella haluttiin saada vastauksia konkreettisesti niiltä yrityksiltä, joilla ei ollut välttämättä kriisisuunnitelmaa pandemian varalta, ja jotka ovat kuitenkin kriisin keskellä toimintaansa jatkaneet. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää pakon

edessä muuttuneita toimintatapoja sekä tulevaisuuden näkymiä muutoksesta johtuen.

Haastatteluaineiston keruu

Haastattelu tehtiin kahdeksalle yrittäjälle, seitsemästä eri yrityksestä. Kaikkien yrittäjien ravintolat olivat sijainniltaan Jyväskylän keskustasta 20 kilometrin säteellä ja heidän liiketoimintansa perustui ravintolaruokailuun, kokous- ja tilauspalveluiden järjestämiseen ja/tai yksittäisiin tuotetilauksiin. Haastattelukutsuja lähetettiin 17 yritykseen. Yritysten yhteystiedot löytyivät Googlen hakutoiminnon myötä kriteerinä poikeusolojen aikainen ravintolatoiminta.

Haastateltavia lähestyttiin ensin saatekirjeellä sähköpostitse, jossa kerrottiin opinäytetyöstä ja tutkimuksen tarkoituksesta tarkemmin. Sähköpostissa kerrottiin myös haastattelujen anonymiteetista ja ilmoitettiin sen tulevan nauhoitetuksi. Saatekirjeessä sanottiin otettavan yhteyttä uudelleen muutaman päivän päästä mahdollisen haastatteluajan sopimiseksi.

Ensimmäisestä sähköpostista 2-3 päivän päästä haastateltaviin oltiin yhteydessä uudelleen puhelimitse, jolloin sovittiin varsinainen puhelinhaastattelu-aika. Ensimmäisestä puhelusta puhelinhaastattelut sovittiin aikavälille seuraavasta päivästä seuraavaan viikkoon. Haastattelut toteutettiin 16.4.-5.5. välisenä aikana. Puhelut tehtiin normaalilla älypuhelimella kaiuttimen kautta ja ne nauhoitettiin erillisellä nauhurilla. Haastatteluiden kesto vaihteli 21 minuutista 52 minuuttiin. Tehtyjen haastatteluiden lisäksi kahdelle muulle yrittäjälle lähetettiin sähköpostilla haastattelukysymykset, mutta niihin ei saatu vastausta.

Ennen puhelinhaastatteluja tehtiin yksi esihaastattelu kasvotusten turvavälejä ja hygieniaoheistuksia noudattaen yksityisessä tilassa. Esihaastattelun tarkoitus oli selvittää, kuinka kerronnallinen lähestymistapa ja avustavat haastattelukysymykset toimivat käytännössä ja se otettiin mukaan aineistoon. Esihaastattelun runko mukaili puhelinhaastattelua ja myös se nauhoitettiin ja anonymisoitiin. Puhelinhaastattelut toteutettiin keskenään yhtenäisellä tavalla.

Puhelun alussa vaihdettiin lyhyesti kuulumiset, jonka jälkeen haastateltavaa informoitiin nauhoituksen aloituksesta ja kaiutinpuheluun siirtymisestä. Ensiksi käytiin yrityksen taustatiedot lävitse (liikeidea, henkilöstön ja toimipaikkojen määrä) ja sen

jälkeen yrittäjiä pyydettiin kertomaan omin sanoin tämän kevään tapahtumista, aloittaen koronan alkuvaiheista ja poikkeusolojen voimaantulosta aina haastattelupäivään asti.

Yrittäjien tarinat kuunneltiin mahdollisimman keskeytyksittä ja tarinan jälkeen kysyttiin tarkentavia kysymyksiä liiketoiminnan muutoksista ja koronan vaikutuksista. Käytössä oli etukäteen suunnitellut narratiiviset kysymykset (liite 1), joita hyödynnettiin syvällisempien ja tarkempien vastausten saamiseksi. Haastattelujen lopuksi kaikilta yrittäjiltä kysyttiin, oliko heillä omasta puolestaan haastatteluun lisättävää. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja esiin nousseista aiheista ja äänenpainolta korostetuista sanoista, lauseista ja tapahtumista.

Taulukko 4. Haastatteluaineiston keruu

Päivämäärä	Haastateltava	Haastattelun kesto & aineiston sivumäärä	Koronatartunnat maailmassa 16.4.-5.5.2020
16.4.2020	nainen, nainen	51 min, 5 sivua	1 991 563
21.4.2020	nainen	52 min, 5 sivua	2 397 217
22.4.2020	nainen	33 min, 4 sivua	2 471 136
22.4.2020	mies	27 min, 3 sivua	2 471 136
27.4.2020	nainen	50 min, 5 sivua	2 878 196
28.4.2020	nainen	21 min, 3 sivua	2 954 222
5.5.2020	mies	34 min, 4 sivua	3 517 345

Taulukkoon 4 on havainnollistettu haastattelujen tekopäivät ja niiden kestot. Haastateltavasta on kerrottu sukupuoli. Lisäksi on havainnollistettu koronaviruksen levinneisyyttä maailmassa haastattelujen ajankohtina (World Health Organization 2020a.)

Havainnointiaineiston keruu

Sosiaalisen median havainnoinnissa käytiin lävitse yritysten aktiivisuus 16.3.-31.5.2020 väliseltä ajalta haastattelujen jälkeen. Kyseinen ajanjakso valittiin hallituksen asettamien säännösten perusteella, sillä 16.3. tuli ensimmäinen määräys ravintoloiden rajoituksista ja vastaavasti 1.6. lähtien ravintolat saivat ottaa asiakkaitaan sisälle syömään tietyin rajoituksin. Kotisivujen osalta tehtiin kertahavainnointi 31.5.

Havainnointi tehtiin haastatteluun osallistuneiden seitsemän yrityksen Facebook- ja Instagram -tileiltä sekä kotisivuilta kertahavainnointina, jolloin käytiin lävitse

yriytysten kotisivujen sen hetkinen tilanne. Kyseiset sosiaalisen median kanavat valittiin havainnointiin, koska tänä päivänä suurin osa yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa ajankohtaisena informaatiokanavana ja vähintään toinen sivusto nousi jokaisessa haastattelussa esiin. Kaikilla yrityksillä ei ollut molempia sivustoja tai kotisivuja käytössään, mutta vähintään yksi kolmesta löytyi kaikilta. Havainnointi tehtiin tutkijan toimesta ja siinä kiinnitettiin huomiota yrityksen sivustojen päivityksiin poikkeustilan aikana ja tarkasteltiin kuinka selkeästi ja usein tilejä päivitettiin, ja millä tavoin asiakkaita informoitiin muun muassa poikkeustilanteen vaikutuksista päivittäiseen liiketoimintaan. Kuviot 12 ja 13 havainnollistavat aineistonkeruuta, mutta kyseiset kuvat eivät liity tähän tutkimukseen.



Kuvio 12. Korona-ajan kuvia (Pexels 2020)

Rakkaat asiakkaat!

Vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi
 palvelemme rajoitetuin aukioloin.

Pysytään terveenä ja noudatetaan rajoituksia!



Kuvio 13. Korona-ajan ohjeistuksia asiakkaille

Vilka (2006) määrittelee havainnointien keräämisen ja analysoinnin perustuvan “mitä, kuinka, miten ja miksi” kysymyksiin. Jotta pystytään saamaan konkreettisia tuloksia ja johtopäätöksiä kerätystä raakamateriaalista, täytyy ne asettaa tutkimusaiheen näkökulmaan. Havainnoinnin aikana pohditaan *mitä* havaintoja tehdään, *kuinka* ihmiset tekevät havainnointitilanteet, *miten* havainnot nivoutuvat yhteen ja vastaavat tutkimusongelmaan ja *miksi* tälläisiä havaintoja saatiin? (Vilka 2006, 78.) Tässä työssä havainnointia käytettiin avustavana tutkimusmenetelmänä.

Taulukko 5. Sosiaalisen median julkaisut havainnointijaksolla

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7
Facebook julkaisut kpl	80	32	13	31	20	36	88
Instagram julkaisut kpl	78	16	8	-	-	-	2

Taulukko 5 on kooste havaintojen lukumääristä. Havainnoinnin jälkeen yritykset laitettiin satunnaiseen järjestykseen Y1-Y7 anonymiteetin suojaamiseksi. Lukumäärällisesti julkaisuja tehtiin Facebookissa 13-88 kappaletta ja Instagramissa 0-78 kappaletta. Facebook oli selkeästi eniten käytetty viestintäkanava.

4.4 Aineiston analyysi

Moilanen ja Rähä (2018) toteavat määrällisen ja laadullisen tutkimusanalyysin erojen yhtenä ohjenuorana olevan teorian ja aineiston keskustelun. Määrällisessä tutki-

muksessa aineistoa analysoidaan teorian pohjalta, kun taas laadullisesta aineistosta pyritään löytämään perusteet teorialle. (Moilanen & Rähä 2018, 68.) Tuomi ja Sarajävi (2009) muistuttavat yhtenä aineistonanalyysin pääpilareista olevan uuden tiedon löytämisen sekä sen luotettavuuden perustelemisen lukijalle. Toisena tarkoituksena on löytää ja selittää ymmärrettävästi käsiteltävä aineisto (Mts. 100, 106.)

Laitinen ja Uusitalo (2008) toteavat Polkinghornen (1995) jaottelevan narratiivista tutkimusotetta narratiivien analyysin ja narratiivisen analyysin kesken. Narratiivien analyysissä keskitytään kokonaisuuteen; tarinan teemoittamiseen, tyypittelyyn ja luokitteluun. Narratiivisessa analyysissä sen sijaan pääpaino on tarinan juonen kehitymisellä yksittäisten elementtien avulla. Analyysiä tehdessä täytyy myös päättää näkökulma; mitä aineistossa kerrottiin vai miten aineisto kerrottiin. Narratiivien analyysiä on mahdollista tehdä muun muassa kategorisesti tai holistisesti, jolloin kategorisessa analyysissä nimensä mukaisesti lokeroidaan esiin nousseita ilmaisuja. Holistisen analyysin keskiössä on henkilön elämäkertomus suhteessa tarinaan. Narratiivinen tutkimusote tarjoaa mahdollisuuksia yhdistellä erilaisia analyysimenetelmiä ja vaatii aina tulkintaa. (Mts. 122-123, 131, 133-135.)

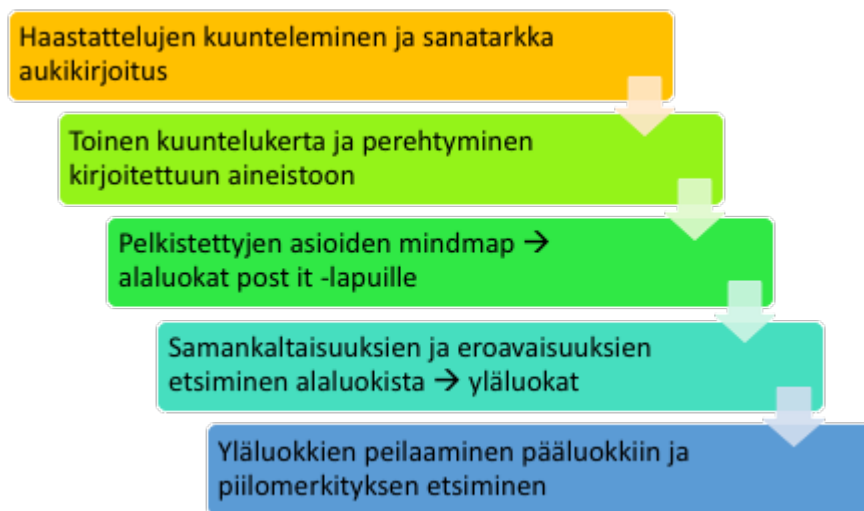
Tuomi ja Sarajävi (2009) toteavat, että laadullisen tutkimuksen analyysiä voidaan tehdä induktiivisesti, jolloin näkökulmaa lähestytään yksittäisestä yleiseen tai deduktiivisesti, jossa toiminta on yleisestä yksittäiseen. Näiden välimuotona toimii usein unohdettu abduktiivinen päättely, jota mukaellen aineiston keräämiseksi tarvitaan jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi & Sarajävi 2009, 95.)

Tutkimusaineiston analyysin tarkoituksena on saada selville teoreettinen kokonaisuus ja ymmärrys käsiteltävästä ilmiöstä. Analyysia voidaan tehdä teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti sekä teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä analyysissä keskitytään vain käsillä olevaan aineistoon unohtaen aikaisemmat havainnot, tutkimukset sekä tietoteoriat. Käytännössä aineistolähtöinen analyysi on vaativaa tehdä, koska aineistoa kerätessä on aina jonkinlainen oletus ja ennakkokäsitys analysoitavasti aineistosta etukäteen. Tutkimustulosten kannalta on ratkaisevaa pystyykö tutkija lähestymään analysoitavaa materiaalia objektiivisesti ja ilman ennakkokäsityksiä. Teoriaohjaava analyysi taas hyödyntää aikaisempaa teoritietoja yhdistäen siihen aineistolähtöisen näkökulman. Teoriapohjainen analyysi perustuu jo olemassa olevan tiedon, teorian ja mallinnuksen käyttämiseen uuden aineiston

avulla. Toisin sanoen kontekstin vaihtuvuus määrittelee aikaisemman teorian testaamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97.)

Haastattelujen analysointi

Tässä työssä on käytetty narratiivien analyysiä kategorisen sisällönanalyysin avulla aineistolähtöisesti ja induktiivisesti. Kuviossa 14 on mukailtu aineistolähtöistä sisällönanalyysiprosessia Tuomen ja Sarajärven (2009, 108-109) mukaan Milesin ja Hubermanin (1994) inspiroimina.



Kuvio 14. Sisällönanalyysin prosessi

Sisällönanalyysin pääluokkina pidettiin tutkimuskysymyksiä; millaisia toimintatapojen muutoksia liiketoiminnassa tapahtui poikkeusolojen aikana? Miten kriisitilanteesta selvittiin yrittäjän näkökulmasta? Millainen on uusi ravintola-ala vuonna 2020? Hännisen (2015, 174, 180) mukaan narratiivien analyysiä on mahdollista tehdä useammalla tavalla, mutta tärkeintä on antaa kertomukselle avoin mieli. Kategorinen analyysi tehtiin Moilasen ja Rähän (2018, 61-62) mukaisesti tekstiä teemoittamalla ja luokittelemalla esiin nousseita teemoja. Yhteensä haastattelut kuunneltiin neljä kertaa tutkimuksen vaiheissa.

Analysointi aloitettiin haastattelujen kuuntelemisella ja aukikirjoituksella. Tämän jälkeen haastattelut kuunneltiin uudelleen ja samanaikaisesti perehdyttiin aineistoon alleviivaamalla äänenpainoltaan merkittäviä sanoja, lauseita ja asiakokonaisuuksia. Toisen kuuntelukerran jälkeen haastattelut kuunneltiin vielä kertaalleen ja alleviivausten myötä rakennettiin käsitekarttaa pelkistetyillä asioilla jokaisesta haastattelusta erikseen. Haastatteluiden käsitekartat kirjoitettiin auki post it -lapuille litte-

roidusta tekstistä saadut asiakokonaisuudet kerrallaan. Post it –lapuista oli siten mahdollista alkaa etsimään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia haastatteluista. Näiden myötä pystyi hahmottaa kokonaiskuvaa yrittäjien ja yritysten poikkeusolojen toimintamalleista. Käsitekarttaa tehdessä kiinnitettiin huomiota aineiston anonymisointiin ja sellaiset esille tulleet asiat muutettiin ei tunnistettavaan muotoon, jotka muuten olisivat haastateltavan kannalta olleet tunnistettavia. (Tunnisteellisuus ja anonymisointi, 2020.)

Alaluokkia yhdistelemällä saatiin selville yläluokat. Pääluokat sen sijaan olivat tiedossa jo alussa. Se toiminta, mitä yläluokan ja pääluokan väliin jäi oli aineiston piilomerkitys ja arvokkainta tietoa.

Sarajärven ja Tuomen (2009) mukaan saturaatio, eli aineiston kylläntymisen piste tarkoittaa, kun kerätty aineisto ei enää tuo uutta sisältöä lisää. Kun saturaatio saavutetaan, voidaan tutkimustuloksissa puhua yleistettävästi. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 87-88.) Aineiston saturaatio saavutettiin, sillä lähtökohtaisesti kaikki haastateltavat olivat samassa tilanteessa ja toimivat samojen rajoitusten alla, joten suuret linjat olivat kaikilla yhteneväiset. Eroavaisuuksia löytyi jokaisen omista toimintatavoista ja niiden myötä saatiin kokonaisvaltaisempi kuva tapahtumista.

Haastatteluaineisto käsiteltiin yhtenäisesti samankaltaisuuksiin ja eroavaisuuksiin peilaten eikä varsinaisesti haastattelu kerrallaan. Teemoittelu valittiin tutkimukseen mukaan, koska tavoitteena oli koota tyyppitarina yrityksen kokemuksista keväältä. Neljäs ja viimeinen kuuntelu tehtiin tulosten kirjaamisen yhteydessä. Taulukko 6 havainnollistaa aineiston analyysiä ja asiakokonaisuuksien tiivistymistä.

Taulukko 6. Aineiston analyysitaulukon esimerkki

Sanatarkka ilmaus	“16.3. tiedotustilaisuuden jälkeen välitön tiputus lounaskävijöissä”.	“Sillon alkuun oli kunnan kauhukuvat. Kun ei sitä yhtään tienny että käykö edes nää ketä täällä on käynyt. Sit oltais oltu ihan pulassa, jos oltais ovet jouduttu laittaa kiinni.”	“Kyllä mä vähän taistelen myös sitä vastaan, että kyllä nyt ois pakko alkaa tekemään jo isompia ratkaisuja. Mutta suhtaudun ehdottoman vakavasti siihen, sitähan ei tiedetä miten pitkään tää vaikuttaa ja miten muuntautuu.”
Pelkistetty asia	Nopea muutos asiakasmäärissä	Alkushokki	Varautuminen
Alaluokka	Arkipäivän asiakasmäärät	Epätietoisuus	Yhteiskunta
Yläluokka	Asiakasmäärät	Henkinen jaksaminen	Syksyn näkymät
Piilomerkitys	?	?	?
Pääluokka	Toimintatapojen muutokset	Kriisinhallinta yrittäjän näkökulmasta	Uusi ravintola-ala 2020

Havainnointien analysointi

Taulukkoon 7 on koottu kolmen yrityksen havainnointien yhteenvedot havainnollistamaan prosessia, huomioitavaa siinä on yksittäisten havaintojen anonymisointi. Yritysten tekemät julkaisut ja päivitykset käytiin lävitse yritys kerrallaan. Julkaisujen lukumäärä ja asiasialtö kirjattiin ensin ylös erillisille postit -lapuille. Sen jälkeen muistinpanot yhdistettiin Facebookin ja Instagramin kategorioiden mukaisesti. Kotisivujen havainnointi tehtiin 31.5.2020 kertahavainnointina. Silloin kirjattiin ylös kaikki koronpandemiasta sillä hetkellä näkyvä tieto ja informaatio. Tässä oli mukana myös 16.3.-31.5. välillä tehtyjä päivityksiä. Tämän jälkeen kaikki tiedot koottiin excel-taulukkoon kategorisoiden edelleen Facebookin, Instagramin ja kotisivujen mukaisesti. Tähän koontitaulukkoon koottu informaatio on muokattu muotoon, josta ei pystytä yrityksiä tunnistamaan. (Tunnisteellisuus ja anonymisointi, 2020.)

Taulukko 7. Havainnoinnin koontitaulukko

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 6
Facebook	Paljon julkaisuja (80 kpl), aktiivinen toiminta yleisesti. Informaatiokeskeisiä julkaisuja; mitä saa ja miten. Juhlapyhät ja yksittäistuotteet huomioitu.	Julkaisuissa (32 kpl) keskitytty paljon muuhunkin kuin koronaan. Tulevaisuuspohdintaa. Juhlapyhät mainittu lisämyynteinä ja erottuva ruokapaketti tarjolla.	Julkaisuissa (36 kpl) eniten erottuvaa sisältöä. Selkeästi panostettu muuhunkin kuin koronaan; arkipäivän työtä ja pohdintaa tulevasta.
Instagram	78 julkaisua. Asiakkaita muistutetaan yrityksen olemassaolosta. Poikkeustilanteen aiheuttama stressi välittyy julkaisuista.	16 julkaisua. Vaihtoehtoinen sisältö näkyy. Julkaisuja Jyväskylästä yleisesti, juhlapyhä tuotteista, kehitys-ideat mainittu.	Ei julkaisuja.

Alasuutarin (2012) mukaan laadullisen aineiston analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta; havainnot puretaan yksinkertaisemmiksi käsitteiksi ja sen jälkeen samankaltaisuudet kategorisoidaan. Havainnointiaineistolle tehtiin sisällönanalyysiä pelkistämällä ja yhdistämällä saatua materiaalia. Apuna sisällönanalyysin yhteenvedossa käytettiin SWOT-taulukkoa, johon etsittiin havaintojen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. (Vilka 2006, 84-85.) Yhteenvedon tulokset on esitetty kuviossa 18.

5 Tutkimustulokset

Tällä työllä haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka toimivat myös aineiston pääluokkina. Tutkimusongelmana työssä oli kriisinajan toiminta ravintola-alalla.

Ongelmaa selvitettiin tutkimuskysymysten avulla

- Millaisia toimintatapojen muutoksia liiketoiminnassa tapahtui poikkeusolojen aikana?
- Miten kriisitilanteesta selvittiin yrittäjän näkökulmasta?
- Millainen on uusi ravintola-ala vuonna 2020?

Haastattelujen tulokset

Sisällönanalyysin tulokset toimintatapojen muutosten, kriisitilanteesta selviämisen ja uuden ravintola-alan ominaisuuksien osalta on esitelty kuvioissa 15, 16 ja 17.

Piilomerkityksiksi ja yhtälailla kantaviksi teemoiksi nousivat sopeutuminen, yksilön tekemät valinnat sekä tulevaisuuden epävarma kulutuskäyttäytyminen. Sopeutuminen näkyi kaikessa arkipäivän toiminnassa sillä kaikki entinen ”normaali” vaihdettiin rajoitusten ja ohjeistuksien mukaiseksi toiminnaksi nopeasti. Yksilön valinnat kuvastavat yrittäjän vastuunkantoa ja päätöksen tekoa toiminnan jatkumisessa. Yksilön valintoihin nivoutuu tärkeäksi osaksi oma terveys ja jaksaminen, sekä henkinen että fyysinen. Tulevaisuuden epävarma kulutuskäyttäytyminen näytetty matkailu- ja ravintola-alalla ennusteiden mukaan vielä useamman vuoden. Tulevaisuutta voidaan ennustaa, mutta aina on yllättävien tapahtumien mahdollisuus, kuten COVID-19 sen kirjaimellisesti osoitti.

5.1 Toimintatapojen muutokset arkipäivässä

Piilomerkitys sopeutuminen



Kuvio 15. Arkipäivän konkreettiset muutokset

Alkuvuodesta Suomessa ei näkynyt koronan uhkaa, eikä sitä osattu pelätä. Kun uutiset taudin vakavuudesta ja levinneisyydestä lisääntyivät ja ensimmäiset tapaukset todettiin Suomessa, alkoi myös hallitus reagoida tilanteseen vauhdikkaammin. Pääministeri Marinin (Valtioneuvosto 140/2020) 16. maaliskuuta pitämän tiedotustilaisuuden jälkeen, jossa kerrottiin poikkeusoloihin siirtymisestä ja kokoontumisrajoituksesta, oli asiakasmäärien lasku välitön arkipäivän ruokapalveluissa. Seuraavan kahden viikon aikana tyhjenivät kalenterit tilaus- ja kokoustarjoiluista aina kesäkuun loppuun saakka.

Ensin parissa viikossa pyyhkiytyi kalenteri tyhjäksi kaikista varauksista.

Mutta sitten kahden päivän sisään mä otin juhlapalveluissa 30 peruutusta juhlista ja tilauksista maaliskuusta toukokuuhun asti. Ja tota se tuli tosi nopeasti silleen, että asiakkaat säikähti perusteellisesti.

Kun Marinin ilmoitus tuli, se oli kaksi päivää ja kaikki se kova työ mitä oltiin tehty suli kesäkuun loppuun. Reilu viikko meni sellaisessa sumussa, että mitä ihmettä. Lamaantui ihan totaalisesti. Yleensä se on sellasta kivointa aikaa kun tulee tarjouspyyntöjä ja sitten kun ne loppu ne 10 hlön saunaporukat yms. kun ne hävis kaikki pois. Ihmisille tuli sellainen paniikki.

Muutostoimet tarkoittivat ruokailun toteuttamisen muutoksia. Osa yrityksistä tarjosi ruokaa vain ennakkotilauksesta, osa tarjosi vain tietyille asiakkaille ja osa muutti liiketoimintaansa take-away -annoksiin viimeistään maaliskuun lopun ravintolajarjoitusten (Valtioneuvosto 201/2020) jälkeen. Take-away -annoksissa oli käytössä vaihtelevia toimintatapoja; annokset annosteltiin valmiiksi asiakkaille tai vaihtoehtoisesti asiakkaat saivat itse annostella ruokansa linjastosta. Tähän hallitukselta, toimialan liitolta MaRalta tai Suomen Yrittäjiltä ei tullut yksiselitteistä kieltoa ennen 1.6. alkaen, jolloin kiellettiin asiakkaiden oma ruoka-annostelu ja rajoitettiin anniskelun aukioloaikoja (Valtioneuvosto 135/2020.) Viisi yritystä tarjosi asiakkailleen kuljetuspalveluita take-away -ruoissa ilmaiseksi (esim. yrityksen lähi-alueelle) tai korvausta vastaan. Kuljetukset oli hoidettu sekä oman yrityksen voimin, sekä ulkopuolisen toimijan kanssa. Ulkopuolisena toimijana oli kahdessa haastattelussa paikallinen taksiryrittäjä, ajatuksena yhteistyössä oli työllistää kaksi yrittäjää (ravintola ja taksi).

Alkujärkytyksestä kun toipui yritti nopeasti mukautua tilanteeseen niin, että sai take-awayn toimintaan. Itsellä oli ajatuksena, että pysyisi jonkinlainen kassavirta päällä ja pystyisi laskut maksamaan ja jos hyvä tuuri kävis niin itellekin vähän palkkaa.

Take-awayhän saa kävellä sisälle, tilata ja odottaa ja keittiö tekee sen hänelle.

Laskevaan myyntiin reagoitiin myös kehittämällä uusia kotitalouskäyttöön tarkoitettuja ruokabokseja ja valmiita kotiruoka-annoksia. Ruokabokseissa oli vaihtelevia toimintatapoja, osalla yrityksissä oli suunniteltu valmiit tuotteet ja sille hinta, joillakin asiakas sai itse valita haluamansa tuotteet rajatusta valikoimasta ja hinta muodostui valintojen mukaisesti. Kahdella haastateltavalla oli yrityksessään oma verkkokauppa tai siihen verrattava alusta käytössä jo ennen pandemian alkua. Kevään juhlapyhät oli huomioitu myyntitoimissa tarjoten kohdennettuja tuotteita asiakkaille. Poikkeusolojen ajalle osui pääsiäinen, vappu, äitienpäivä ja valmistujaisjuhlat kesäkuun alussa. Ruokatuotteet tilattiin joko sähköpostitse, soittamalla tai verkkoalustan kautta. Tilausaikatauluissa ei ollut arkipäivän ruoassa rajoituksia pääsääntöisesti, mutta erikoisboksien tai kotiruoka-annosten kanssa oli viimeinen tilauspäivä mainittu asiakkaille.

..alkujärkytyksen jälkeen kun oli vähän aikaa rypenyt syvissä vesissä. Ja rupes miettimään, niin hitsi ihmiset nyt taitaa olla kotona mutta ei ne varmaan lakkaa syömästä kuitenkaan.. Sitten kun ihmiset on kotona, lapset on kotona niin mietittiin, että jos kokeiltais tehdäkin ihan kotiruokaa tilauksesta.

..oon tehny viikonloppuboxeja, ennakkovaraus ja perjantaina haetaan. Tehdään 2-4 hlölle viikonlopun ruoat valmiiksi. Viime viikolla meni ihan hyvin niitä. Nyt oon myynyt simaa ja munkkeja, torstaina nouto.

Muuttuneen liiketoiminnan myötä yrityksiä koetteli henkilöstön lomautukset. Kevään kuukausina lomautettuja oli montakymmentä tuhatta matkailu- ja ravintola-alan työntekijää, yli 25 000 henkilöä pelkästään huhtikuussa (Palvelualat ja Pam korona-aikana 2020). Tämä näkyi raskaana taakkana, koska koettiin huolta henkilöstöstä ja yrityksestä, mutta yhtäläillä ymmärrettiin lomauttamisen olevan yrityksen suojaamista. Lomautukset vaikuttivat myös arkipäivän toimintaan muuttuneilla työpanoksilla; kun paikalla oli vähemmän työntekijöitä, piti jäljellä olevien tehdä fyysisesti enemmän työtä. Ravintola-alalla on paljon työtehtäviä, jotka eivät ole sidonnaisia asiakasmääriin ja fyysisen työn lisäksi haastateltavilla oli edelleen yrityksen henkinen työ tehtävänä, joten kuormitusta oli paljon. Työnteon koettiin vaativan aikasempaa enemmän ponnisteluja huolimatta siitä, että yleensä kevät on energisintä aikaa jaksamisen kannalta. Liukkosen (2017, 115-116) mukaan ajatusten luonne ohjaa

tunteita ja toimintaa. Negatiiviset ajatukset ja negatiivinen ilmapiiri vaikuttavat suoraan vireystilaan ja suorituskykyyn.

No siis, ehkä semmonen henkinen väsymys on ollut tosi kovaa. Tosi väsynyt vaikka tekee paljon vähemmän töitä. Että on se siis vaikuttanut. Henkisesti ihan rikki, ei mutta oikeesti, nyt on alkanut tulla tähän tää rutiini mut kauan se oli että joka päivä muuttu miten toimitaan. Se oli tosi rankkaa, tosi sekavaa.

Kun koko maailmantalous heitti kuperkeikkaa muutaman kuukauden aikana, kuului se myös kaikissa haastatteluissa. Valtioiden bruttokansantuotteet vähenivät (World Economic Outlook 2020) ja ihmisten kulutuskäyttäytyminen oli muuttunut (Suhdanne 2020, 46). Juhlatilaisuuksien peruuntumiset ja asiakasmäärien väheneminen vaikuttivat suoraan yritysten talouteen. Yritykset hyödynsivät lainanlyhennysvapaita ja pyrkivät säästämään mahdollisimman paljon yrityksen menoissa. Osa yrityksistä oli saanut soviteltua vuokranalennusta, mutta kiinteistön ja yrityksen juoksevat kulut odottivat joka tapauksessa maksua tilanteesta huolimatta.

Se on se meidän ongelma, että meidän alaan se vaikuttaa ensimmäisenä ja taas ollaan se joka viimeisenä nousee, jos ajatellaan oliko se neljä vuotta sitten kun oli sellainen notkahdus. Nyt vasta viime vuoden loppupuolella alkoi näyttämään normaalilta. Tällehen ei voida nyt mitään. Tää on meille kaikille, mehän ei voida tälle mitään. Mutta esim. teollisuuspuoli ei ehkä vielä tajua miten syvässä kriisissä matkailu- ja ravintola-ala on. Me ollaan todella siinä tilanteessa että ois pitänyt saada kaikki kesäkaudet avattua.

Haastatteluista korostui sijainnin merkitys liiketoiminnan menestykseen, sillä asiakaskunnan etätyöskentelyn mahdollisuudet olivat osittain suoraan sidoksissa asiakasmääriin. Etätyön mahdollisuus ei näyttäydä konkreettisesti fyysistä työtä tehtävillä aloilla samalla lailla kuin toimistotyötä tekevillä. Godelhielmin (2020) mukaan etätyökulttuuri on todennäköisesti tullut jäädäkseen, sillä se on muun muassa tuonut lisää aikaa ihmisten elämään työmatkojen jäädessä pois. (Joustava työaika 2020.)

Itellä on ollut se onni ravintolan sijainti, ihmiset käy kuitenkin töissä. Ei pysty etänä työskentelemään. On käynyt kuitenkin ihmisiä take-awayn hakemassa.

Ruoan ulosmyynti herätti vaihtelevia mielipiteitä kannattavuuden näkökulmasta. Kahdessa haastattelussa todettiin ettei take-away -ruokailu jää pysyväksi toimintavaksi poikkeusolojen jälkeen sen kannattamattomuuden vuoksi, toiset taas olivat lähtö-kohtaisesti aikeissa jatkaa ruokakuljetuksia sen suosion myötä. Koska kyseessä oli kaikkia koskettava kriisi, ei asiakkaita haluttu alkaa rahastamaan ahdingon ollessa pahimmillaan, mutta toisaalta yrityksen talouden heikentyminen ja take-away -annosten pakkaus- ja henkilöstökustannukset nähtiin haastaviksi. Haastatteluista nousi esiin vahva tahto pitää liiketoiminta yllä kaikesta huolimatta ja kaikin keinoin, säästettiin niin paljon kuin mahdollista.

Yritysten muutostoimissa näkyi vahva *yrittäminen*, kehiteltiin vaihtoehtoisia keinoja, joiden myötä liiketoiminta saataisiin pidettyä hengissä. Ovet haluttiin pitää auki myös asiakkaiden vuoksi, sillä jos ravintolat laittaisivat ovet kiinni, koettiin sen nostavan asiakkaiden kynnystä lähteä minnekään.

5.2. Kriisitilanne yrittäjän näkökulmasta

Piilomerkitys yksilön valinnat



Kuvio 16. Kriisinhallinta yrittäjän näkökulmasta

Liukkonen (2017, 115-116) toteaa positiivisten ajatusten ruokkivan positiivia tunteita ja toimintaa, ja lisäävän sitä kautta psyykkistä vahvuutta. Lipponen ja muut (2016, 248-249) myös toteavat yksilön resilienssin olevan juuri positiivisen ajattelumaailman hyödyntämisestä vaikeissa tilanteissa. Joustavuus ja mukautuvuus kasvavat resilienssin myötä. Yhtäkkisen maailmanlaajuisen pandemian vaikutukset ravintola-alaan ja liike-toimintatilanteeseen sai aikaan alkujärkytyksen sekä asiakkaita, mutta myös

ravintola-alan yrittäjissä. Haastatteluista nousi esiin alun shokki ja fyysinen lamaantuminen, josta toettua tehtiin pikaisia päätöksiä liiketoiminnan jatkumisen turvaamiseksi.

Sillon kun se ensin tuli, kahdessa päivässä tyhjensi kalenterin. Ite lamaannuin suurinpiirtein kahdeksi viikoksi. En saanut mitään tehtyä ennen kuin tokenin. Tajusin heti laittaa lomautuspaperit päälle ja sitten jouduin ite siirtymään keittiöön.

Hammarlund (2004, 96-100) jaottelee kriisin eri vaiheisiin, shokki, reaktio, korjaus ja sopeutuminen, kokonaisuuden hahmottamiseksi. Shokin aikana ei pysty vielä ymmärtämään millaisesta mittakaavasta tapahtuneessa asiassa on kyse. Reaktiovaiheessa tilanteeseen etsitään ratkaisua; haastateltavat kehittivät vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja pitääkseen yrityksen kassavirran toiminnassa.

Ei tässä yritetty selviytyä kriisinaika, koitettu saada vähän take-awayn kautta liikevaihtoa aikaiseksi.

Korjausvaihe näyttää hiljalleen millaista elämä olikaan ennen kriisiä, haastatteluista nousi esiin vahvana nimenomaan alkushokki, joten haastatteluiden tekohetkellä kyseessä oli jo tietyllä tapaa korjausvaihe, sillä liiketoiminta oli kaikilla edelleen käynnissä.

Ehkä tällä viikolla on ollut että okei tää menee jo nyt tälleen näin ja kyllä me jaksetaan sinne toukokuun loppuun. Mut ne ekat viikot, se eka kuukausi oli ihan että ei hitsi me ei selvitä sinne asti. Se oli jotenkin tosi kauheeta.

Sopeutumisvaiheessa hyväksytään tapahtunut ja hyödynnetään se voimavarana tulevaisuuden tekemisissä. Sopeutumisvaiheeseen ei kuitenkaan vielä ole varsinaisesti siirrytty, sillä pandemia jatkuu edelleen.

Ei oikeen muuta kuin toisaalta tämä on arvostettava kokemus. Että tälläistekin joudutaan kokemaan. Että jos me osattais arvostaa sitä arkipäivän normaalia elämää paremmin kun joudutaan kokemaan tälläinenkin aika elämässä.

Kysyttäessä koronakriisin positiivista näkökulmaa omaan yrittäjyyteen ja siitä aiheutuneita positiivia asioita saatiin vastauksiksi laaja skaala tuntemuksia. Kriisistä aiheutuneita konkreettisia positiivisia asioita olivat oman ajan lisääntyminen, työpaikan siisteys ja lisääntynyt aika ajatteluun. Pienet onnistumiset lisäsivät positiivista ajattelua ja sen vuoksi haluttiin pitää kiinni myös asiakkaiden henkilökohtaisesta palvelusta. Ei oltu unohdettu hyvän palautteen olevan paras markkinointikeino yritykselle. Myös yhteisöllisyys ja halu auttaa pienyrittäjiä nousivat haastateluista esiin. Henkisenä pääomana saatiin uskoa omaan tekemiseen tulevaisuudessa ja selviytymiseen hankalista tilanteista. Asiakkaille oltiin kiitollisia, että he kävivät edelleen asiakkaina. Vuorovaikutusajattelu oli kuului vahvana; me olemme nyt asiakkaita varten, toivottavasti he ovat meitä varten sitten myöhemmin.

Ei oikein muuta (positiivista) kuin että itse ei tarvi tehdä koko ajan töitä. Normaalioloissa teen aina pitkää päivää ja oon tosi uupunut. Sanotaan nyt niin, mutta nyt on voinut tehdä vähemmän. Vaikka nytkin on paperihommia niin ennen ne oli kuitenkin pakko tehdä vielä lisäksi.

Haastateltavia osallistui vähävaraisten hyväntekeväisyyskampanjaan, jossa oli mahdollista ostaa ruoka-annoksia perheille. Osa haastateltavista oli ollut jo aiemmin mukana erilaisissa hyväntekeväisyysprojekteissa ja osa oli nyt ensimmäistä kertaa. Projekti miellettiin kertakaikkisen hyvän mielen projektiksi, sillä siinä autettiin samalla sekä lapsiperheitä, mutta myös yrittäjiä.

Niin se on sellainen kiva ja erilainen, tuodaan muutakin kun sitä ruokaa perheeseen, tulee sitten valtava ilo jo siellä pihassa kun vein niitä laatikoita. Näki että se oli sen perheen vähän niin kuin pikkujoulu. Kyllä mä uskon, että niillä oli aika ihana ilta siellä kotona.

Haasteina taas koettiin henkinen taakka ja stressi tulevasta, epätietoisuuden ruokkiessa osaltaan negatiivisuutta ja tulevaisuudennäkymiä. Myös muiden ihmisten kateus ja yrittäjien mahdollinen syyllistäminen liiketoiminnan jatkamisesta poikkeusolojen aikana nousi esiin negatiiviseen sävyyn.

Se vaara on että ihmiset välttelee ja syyllistämiselementtiä, ketkä avaa (ovet) ja painostaa, että heitä katsotaan vähän karsastaen. Toivottavasti ei tule sellaista.

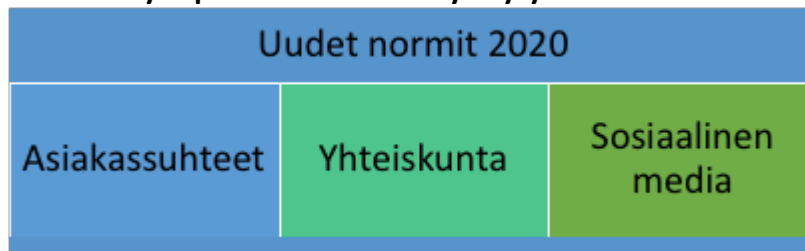
Kriisinaika nähtiin myös ajaksi, jolloin oli tehtävä se kova työ, joka osaltaan auttaa nousemaan kriisistä pois. Bessant ja Tidd (2015, 129) toteavat innovatiivisen kekseliäisyyden olevan prosessi, jota testataan ja kehitellään sykleissä. Ravinto-alan kriisitilanne mahdollisti nopeassa aikataulussa uusien liiketoimintamallien kehittelyn ja testaamisen. Koska omaa aikaa oli käytettävissä enemmän kuin normaalisti, koettiin liiketoiminnan kehittämisen olevan tärkeää juuri kriisin aikana. Ristiriitaista oli toisaalta, että yrittäjillä oli aikaa ajatteluun ja suunnitteluun, mutta oma työpanos oli muuttunut henkilökunnan lomautusten myötä ja työpäivään kuului enemmän tehtäviä kuin aikaisemmin. Käytännön neuvona tulevaisuudelle nousi esiin vanha viisaus aina kannattaa yrittää jotain, mutta kaikkea ei pidä tehdä yksin.

No ehkä pieniä käytännön asioita, ehti laittaa paikkoja kuntoon kun asiakkaita ei oo paikalla. On tosi siistiä nyt, ja kun oli rauhallista niin ehti ajatella tätä tilannetta ja elämää ja asioita. Oli ihan hyvä hengähdystauko ja tulee uusia innovaatioita lyhyelläkin aikavälillä. Pystyy mukautumaan asioihin.

Terveystestä ja sairastumisesta puhuttaessa haastatteluista nousi esiin vahva koronan kunnioitus "ei lähdetä erikseen hakemaan, mutta tulee jos on tullakseen". Luotettiin maalaisjärkeen, mutta tietenkin rajoituksia ja ohjeita noudattaen. Toisaalta omaa ja läheisten mahdollista sairastumista oli mietitty tarkkaankin ja tehtiin kaikki mahdollinen, jotta ei sairastuisi. Koronan ei kuitenkaan annettu määritellä omaa tekemistä ja liiketoiminnan jatkumoa. Mahdollinen tartunnanlevittäjän rooli koettiin epämuksavana sekä yrityksen maineen kannalta, mutta myös omia perheenjäseniä ajatellen. Koronarajoitusten tullessa voimaan muuttuivat ohjeistukset nopealla aikavälillä ja ohjeistus oli osittain sekavaa, joka aiheutti tietynlaista epävarmuutta sekä henkilöstössä, että asiakkaissa. Ravintola-alalla kiinnitetään hygieniaan huomiota lähtökohtaisesti runsaasti, mutta koronan myötä hygienian ja mahdollisten suojarusteiden merkitys korostui entisestään arkipäivän asiakaskohtaamisissa.

5.3. Uusi ravintola-ala vuonna 2020

Piilomerkitys epävarma kulutuskäyttäytyminen



Kuvio 17. Ravintola-alan toimintoihin vaikuttavat tekijät

Haastatteluissa nousi esiin asiakassuhteiden vakaus. Kriisistä huolimatta yritysten kanta-asiakkaita oli säilynyt, vaikka kaikilla oli huomattavasti vähemmän asiakkaita normaaliin verrattuna. Tämä toi positiivista kierrettä liiketoimintaan ja ajatteluun. Oltiin kiitollisia kaikesta pienestä ja vähästäkin liiketoiminnasta ja arvostus yhteisöllisyyteen kasvoi. Koettiin, että vaikka tilanteessa oltiin yksin ei tarvinnut olla yksinäinen. Positiivinen asiakaspalautte myös auttoi arkipäivän toiminnassa, ja ne asiakkaat jotka kävivät edelleen olivat tyytyväisiä ja onnellisia siitä, että he saivat ruokaa. Kaikenkaikkiaan koettiin, että asiakkaita oli vielä tärkeämpää kuunnella herkemmin ja mukauttaa liiketoimintaa kysynnän mukaisesti nopeasti.

Grönroos (1990) on puhunut laadukkaaseen palvelun kriteereistä sekä laatujohtamisen merkityksestä yritystoimintaan. Grönroosin ja Gummessonin laatumallin (1988) mukaisesti yrityksen osa-alueiden laadun johtaminen ja hallinnointi vaikuttaa suoraan asiakkaan laadun kokemukseen. Suunnittelun, tuotannon, toimituksen ja suhteiden laatu yhdessä teknisen ja toiminnallisen laadun kanssa näkyvät yrityksen imagossa ja asiakkaiden kokemuksissa ja odotuksissa. Tästä kokonaisuudesta muodostuu koettu laatu. (Mts. 73, 93-94). Uudet toimintatavat otettiin käyttöön tunnustellen ja etsimällä itselle sopivinta toimintamallia omaan asiakaskuntaan peilaten.

Nythän kannattaa mukautua menekin mukaan, yleensäkin aina mutta nyt vielä herkemmin kuunnella mitä asiakkaat haluaa.

Korona-ajan hallituksen tiedotus ja tukipaketit jakoivat mielipiteitä. Toisaalta infoa oli saatavilla jäsenliitoilta (Suomen Yrittäjät ja MaRa ry) paljon, viikottain annettiin toimintaohjeita ja infopaketteja, mutta tästä huolimatta hallituksen reagointi ravintola-alaan koettiin varsinkin alussa sekavaksi. Myös informaation lukutaitoa

tarvittiin, jotta osasi ohjeita ja rajoituksia noudattaa oikein. Median kautta saadut tiedot maakuntien käytännön eroista ravintolatoiminnassa herätti keskustelua yhdenmukaisten sääntöjen laatimisesta.

Sanna Marinia haastateltiin jonkun kokouksen jälkeen ja se sano että "kuppilat ja ravintolat suljetaan". Ne lauseet on aina vähän sellaisia, että ne voi tulkita miten haluaa. Mutta sitä asetusta ei ole millään-tavalla julkaistu. Esim. meille liiton ja alan puolesta on kaikki info sellaista että ton buffapöydän voi pitää ja siitä voi asiakas ite ottaa, mutta mitä iltapäivälehdissä sanotaan on suunnilleen, että sakon uhalla ei saa ottaa taka-away kahvia ite. Kaikki muut olettaa että meidän pitää sulkea kokonaan, että meidän pitää ottaa vaan maksu kassalla, mutta sitten se mitä tulee meidän oman liiton kautta niin se on sellaista että kunhan on hyvä hygienia ja sellaista. Mutta ei oo tullut muuta ohjeistusta kuin että asiakastilat tulee sulkea. Mutta siis että take-away-annoksia saa myydä niin että se asiakas tulee sisälle, mutta ei oo mitään sellasia kunnan ohjeistuksia. Että ehkä se ois ollut kiva että se ois tullut selkeesti kun muille aloille on pidetty kuitenkin selkeitä tiedotustilaisuuksia.

Yhteiskunnan tarjoamat tukipaketit saivat kritiikkiä. Haastateltavien yrityksiä koskivat vaihdellen Business Finlandin, Ely-keskuksen sekä Jyväskylän palvelusetelin tuet. Tukitoimia kritisoitiin etenkin siitä etteivät yritykset saaneet päättää käyttökohteita, vaan ne ohjattiin väkisin investointeihin ja siten "konsulttifirman taskuun" eikä osaksi palautumaan toimialalle. Etenkin Business Finlandin hakemus koettiin aikaavieväksi täyttää ja se vaati sellaista suunnittelutyötä, johon ei välttämättä olisi kriisin keskellä ollut energiaa.

Periaatteessa tiedotus mitä saa ja ei saa tehdä on ihan ok. Mutta kamalan iso puute on ollut se, että kuinka hallitus auttaa yrityksiä. Jakavat rahaa pulassa oleville yrityksille, se on täyttä puppua. Meidänkin asiakkaat on sanonu että eihän teillä oo hätää täällä, kun hallitus auttaa. Että niillä on tällainen käsitys tästä ennen kuin nyt nousi tää halo tästä Business Finlandista. Nyt vasta ihmiset tajuaa. Ei mitään

järkeä jakaa tälläistä rahaa tämmöisenä aikana, että siinä ovat kyllä tehneet niin suuren virheen, josta kärsivät vielä vuosikausia kyllä.

Jos mikä tahansa tuki ni luki että jos liiketoiminta huonolla mallilla niin ei oo oikeutettu tähänkään. Eli siinä jää jo nekin pois kellä on menny aikaisemmin huonosti. Ja tuntui ihan tuskalta kun siinä väsymyksessä ja epätietoisuudessa alkaa laskemaan et paljon menee johonkin kehitystyöhön ja tehä ihan suunnitelma. Ja eihän sitä saa käyttää sitä, no joo voi maksaa yrittäjän palkkaa. Mutta täällähän menee koko ajan laskut. Mutta semmosessa pakkotilanteessa oli haastava. Ja ne, joilla on joku just jalkahoitola tai kampaaja, ne on voinu olla jo kuukauden ilman tuloja ja menot menee. Monet on suljettuna, kielletty ettei saa ottaa vastaan asiakkaita.

Valtion avustusmuotoisia koronarahoituksia myönnettiin yhteensä yli 2 miljardia euroa, Business Finlandin hakemuksissa majoitus- ja ravintolatoiminta oli neljänneksi avustetuimpana toimialana ja Ely-keskuksien listauksessa toisena. (Korona tilannekuva lokakuu 2020, 6, 8, 11.) Jyväskylän omat 2000 euron arvoiset poikkeussetelit liike-toiminnan kehittämiseen arvottiin. Hakemuksia saapui 436 kappaletta ja niistä sataa (100) yritystä suosi arpaonni. (Poikkeustilasteli 2020; Tervo 2020.)

Omiksi tarpeikseen haastateltavat nostivat muun muassa arvonlisäveron poistamisen tietyssä suhteessa, lomautetun työntekijän takaisinpalkkauksen tuen ja konkreettisesti tukea olisi tarvittu vain arkipäivän selviytymiseen juoksevien kulujen kanssa. Kesäkuun alussa myös ELY-keskusten kehittämis- ja hallintokeskus KEHA aukaisi hakulomakkeet sekä hyvitykseen toiminnan rajoittamisesta, että tukeen työntekijöiden takaisinpalkkaukseen ravintola-alan yrityksille. (KEHA-keskus 2020.) Yritykset pystyivät elokuun loppuun saakka hakemaan Verohallinnolta tänä vuonna maksettuja arvonlisäveroja takaisin akuutin taloustilanteen paikkaamiseen. Hyväksytty hakemus sitoutti yrityksen maksamaan verot viivästyskorkoineen myöhemmin takaisin yksilöidyn maksusuunnitelman mukaisesti. Toinen verohallinnon avustustoimi oli arvonlisäverojen helpotettua maksujärjestelyä, jolloin yritys sai enemmän aikaa verojen maksuun. (Verohallinto 2020.)

Tai että ei tarvis maksaa alvia. Siinä oli pointtina ulkomaankauppa, ne ei maksa alvia muutenkaan. Niille ois voinu kehitellä jonkun muun. Silloin siitä pienestäkin myynnistä ois saanu sen. Silloin ois menny suhteutettuna liiketoimintaan jos alveja ei maksettais. Emmä tiiä mikä siihen ois fiksuin.

Se on vasta tulevan kesän juttuja, en sitäkään viiti alkaa ressaamaan. Hallituksen päätökset; toivottavasti sais ainakin alvit pois vähäksi aikaa. Se ois jo isokin asia jos saatais. Samoin kuin Tyellit ja nuo. Ne on ihan jumalattomia summia mitä joudutaan maksamaan.

Sosiaalisen median vaikutuksiin ja rooleihin kommunikointikanavana luotettiin paljon. Facebook nähtiin informatiivisena kanavana ja Instagram enemmän täytteenä. Lähes kaikki yritykset olivat lisänneet sosiaalisen median päivityksiä ja pyrkineet laajempaan näkyvyyteen tietoisesti. Haastatteluista kävi myös ilmi, että yritysten sosiaalisen median tilien seuraaminen ja päivitysten jakaminen lisääntyivät selvästi. Tiedostettiin ihmisten lisääntynyt internetin käyttö ja ymmärrettiin eri alustojen haltuunoton tärkeys ja merkitys tämän päivän liiketoiminnassa. Muutama yritys oli tehnyt maksullisia sosiaalisen median kampanjoita ja/tai lehtimainontaa kevään aikana. Kotisivut olivat kaikilla olemassa, mutta niitä päivitettiin vaihtelevasti.

Facebook tavoittaa ison määrän asiakkaita nopeasti ja helposti ja ihmiset siellä reagoi niin sana leviää. Tosin myös sähköposti ja puhelin, aika paljon on joutunut syystä tai toisesta istumaan koneella, mutta kyllä somen käyttö on lisääntynyt. Enemmän sisältö on informaatio-keskeisempää ennen oli enemmän esim. ruokalista ja jotain kuvia. Nyt tosi paljon yrittää työntää tosi hyvää tietoa ettei mitään jäis puuttumaan. Että ois edes kerran viikkoon tietopaketti että toimi näin. Ja sit oon sanonut ihmisille että sieltä löytyy se ajankohtaisin tieto, sieltä näkee myös vaikei itse ois Facebookissa. Voi käydä kattomassa mitä ruokaa tällä viikolla ja sitten laittaa sähköpostia, ei tarvi kuulua Facebookiin. Yksinkertainen kanava.

Se on huomattu ihmisten aktiivisuus seurannassa on lisääntynyt hurjastikin. Facebook katselukertoja meillä on järjestään 5000-10000 niitä mitä ollaan julkaistu. Normaalisti on 1000-2000 kertaa, että on vähintään tuplaantunut.

Yleisesti ottaen kuitenkin luotettiin oman tekemisen ja asiakaspalvelun olevan paras mainos puskaradioon. Tilaustoiminnoissa kahdella yrityksellä oli verkkokauppa tai sitä vastaava alusta käytössään, mutta useimmat luottivat perinteiseen sähköpostiin ja soittamiseen. Sähköpostin koettiin olevan myös oikeusturvan kannalta riittävä.

Miten tästä eteenpäin?

Tulevaisuuden näkymät olivat varovaisen optimisia, mutta samalla raadollisen realistisia. Ymmärrettiin ravintola-alan herkkä luonne ja välitön vaikutus talouteen asiakkaiden puuttuessa ja arvioitiin vievän useamman vuoden palata entiseen normaaliin. Toisaalta kukaan ei voi ennustaa, miten talous etenee ja tokenee koronasta ja mahdolliset tulevat korona-aallot sekoittavat pakkaa entisestään.

Juhlajärjestelyiden osalta uskottiin myynnin vähenenvän ensi vuonna (2021) ja nekin mitä järjestetään, tulee olemaan henkilömäärältään pienempiä kuin aikaisemmin. Kriisin pitkittyessä odotettiin konkurssseja ja YT-neuvotteluja ja henkisesti varauduttiin itsekin pahimpaan. Optimistisesti kuitenkin oltiin toiveikkaita tulevasta ja ravintolapalveluiden käytön lisääntymisestä akuuttien rajoitusten rauettua. Jos palaututaan edes vähän normaalimpaan, oli tiedossa paljon työtunteja ja suuri työmäärä edessä, vaikkei se kompensoikaan menetettyä tuloa keväältä.

Saa nyt nähdä meneekö heinä-, elo- vai syyskuulle kun ihmiset aktivoituu ja miten ihmiset uskaltaa juhlia järjestää. Kyllä varmaan isommat kokoontumiset 100 hlön juhlat voi olla vähemmänkin, minun näkemys on se, että ei varmaan samalla tavalla järjestä kuin ennen. Kyllä me jätetään se siihen, luulen että osa ihmisistä haluaa jatkaa sitä pienemmässä porukassa ruokailua (turvaväli). Eivät varmaan tänä vuonna halua ravintolassa ruokailla.

Sillä ei kellään oo vastausta, okei aina voi arvata ja joku tulee olemaan oikeassa. Ei oo silleen minkäänlaista konstia ennustaa. Ehkä ne vaihtoehdot on, että ihmiset on tottunut olemaan kotona. Varsinkin alkuun jos vielä jännittää tilanteet. Toinen vaihtoehto on, että ihmiset lähtee sitten riemulla pihalle ja tekemään asioita. Tosiaan toivon että ei liian aikaisin lähdetä pitkin pihoja ja näkemään toisia. Mutta voi tulla, että tulee sellainen tilanne, että saa taas elää. Voi olla, että syksy voi olla hyväkin ravintoloille. Kaikki reseptit mitä on mummoilta peritty on käytetty. Kyllä sitä itekin on miettinyt, että kun tää kaikki on ohi että meen ja syön sushia niin paljon että tulee paha olo. Toivoo, että ihmiset alkaa uudelleen käyttää palveluita. Ei ravintola-ala oo vuosiin ollut mitenkään kannattavaa, jos haluaa rikastua niin ravintola-ala ei enemmäkseen oo se ala. Rakkaudesta lajiin ja pikkusen masokisti kun on, niin hyvää tulee. En tiitä onko se mahdollista, että arvostus nousisi ravintola-alaa kohtaan, kun ihmiset on joutunut ite tekemään kaiken mitä niille on katettu pöytään valmiiks. Moni on sanonut että ei oo tajunnu kuinka paljon menee aikaa vaikka koulunkeittiössä niiden lasten ruokien tekemiseen. Että ei herranjumala. Että voi vaikuttaa positiivisestikin.

Tässä maailmantilanteessa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Suhdanteet ja ennustukset näyttävät ensi vuodelle positiivisempia talouden lukuja tähän vuoteen verrattuna, mutta se ei suoraan tarkoita matkailu- ja ravintola-alan elpymistä, sillä yksityinen kulutus on vähentynyt pandemian myötä. Suomen bruttokansantuotteen ennustetaan pienenevän tänä vuonna 4,5 prosenttia, mutta ensi vuodelle sille ennustetaan kasvua 2,6 prosenttia ja 1,7 prosenttia vuonna 2022. (Taloudellinen katsaus, syksy 2020, 14.) Pandemian syvempää merkitystä koko toimialalle pohdittiin paljon. Saadaanko tällä yhdistävällä kokemuksella arvostusta ja asenteiden vaihdoksia toimialaa kohtaan?

5.5. Sosiaalisen median havainnoinnin tulokset

Havaintoja saatiin eri tyylisesti eri yrityksissä. Kotisivut olivat selkeästi vähiten käytetty kanava, eikä kaikkien yritysten sivustoilta käynyt selväksi mitä sillä hetkellä oli tarjolla ja millä tavoin. Osa yrityksistä teki sosiaalisen median päivityksiä runsaasti

ja informatiivisesti, näissä heijastui haluttu näkyvyys. Tarkoituksena oli tehdä päivityksiä, jotta asiakkaat näkivät niitä mahdollisimman paljon. Näissä oli usein arkipäivän ruokalistapäivityksiä sekä konkreettisia käytännön toimintaohjeita yrityksen osalta. Kerrottiin tapahtuneista ruokatarjontamuutoksista ja kuljetuspalveluista sekä sen hetkisten ravintolarajoitusten vaikutuksista yritystoimintaan.

Osassa julkaisuja haluttiin keskittyä muuhunkin kuin vain pandemiaan ja sen tuomaan mediaähkyyn. Julkaisuja tehtiin arkipäivän askareista, suunnitelmista, unelmista ja ajatuksista. Kaikenkaikkiaan koettiin tärkeäksi olla näkyvillä ja tulla nähdyksi. Haastatteluista nousi esiin sosiaalisen median seuraajien ja julkaisujen jakojen nousseen huomattavasti "normaaliaikaan" verrattuna, joten sen suhteen saavutettiin tavoitteet. Sosiaalista mediaa ja kotisivuja käytettiin tärkeinä työkaluina pandemian aiheuttaman kriisin hallinnassa ja resilienssin kasvattamisessa yksilöllisesti ja yrityksellisesti. Oltiin rohkeasti esillä, tehtiin uusia suunnitelmia ja kerrottiin niistä julkisesti. (Capozzi & Rucci 2013, 13-16; Mills & Plangger 2015, 524-525.)

Tutkimuskysymyksiin peilattaessa sosiaalinen media oli käytetty kanava informaation ulosantiin ja tiedottamiseen. Henkilökohtaista ja yritysmaailman kriisiä ajatellen se oli väylä purkaa omia tuntemuksia ja kertoa avoimesti ajatuksista ja sen hetkisestä tilanteesta. Tulevaisuutta ajatellen sosiaalisen median vaikutus ei ainakaan pienene, vaan päin vastoin digitalisaation kasvu luo uusia verkkoyhteisöjä ja uusia alustoja, joiden strategisella käytöllä on mahdollisuuksia julkisuuskuvaan, liiketoiminnan kasvuun ja sitä kautta pukata menestyksen tielle vielä vahvemmin. (Mills & Plangger 2015, 524-525.) Kuviossa 18 esitellään sosiaalisen median ja kotisivujen havainnointien tulosten yhteenveto SWOT-tilaukossa.



Kuvio 18. Havainnointien yhteenveto

Sosiaalisen median vahvuuksina nousi esiin **aktiivisuus**. Koettiin tärkeänä kertoa asiakkaille omasta olemassa olostaan kriisin keskellä sekä pyrittiin saavuttamaan heidän huomionsa vaikka fyysistä kohtaamista ei tapahtuisikaan. Sosiaalisen median kanavissa kerrottiin tarjolla olevista palveluista; mitä ja miten yrityksestä sai ruoka- tuotteita sillä hetkellä. Koska korona oli läsnä joka puolella, annettiin sosiaalisen median seuraajille muutakin sisältöä kuin vain ”korona sitä ja korona tätä”. Tästä esimerkkeinä olivat konkreettisesti arkipäivän näyttäminen seuraajille julkaisujen avulla. Vaikka pandemia oli päällä, muistutettiin elämään joka päivä antamatta pelolle valtaa.

Heikkouksina esiin nousi **sosiaalisen median strategian puute**. Kaikilla havainnointi- yrityksillä oli potentiaalia hyödyntää sosiaalista mediaa paremmin. Osa julkaisuista oli toistoa Facebookin ja Instagramin välillä. Kotisivut jäivät kaikista vähimmälle huomiolle yrityksillä, niiden ajankohtaisosioihin olisi voinut laittaa esille laajemmin sen hetkisiä uutisia. Toki sosiaalinen media luonteeltaan on se, joka saavuttaa asiakkaan nopeammin ja reaaliaikaisesti, mutta vaikka oletetaan lähtökohtaisesti kaikkien olevan somessa, olisi hyvä muistaa myös niitä asiakkaita jotka eivät ole.

Mahdollisuuksina nähtiin **sosiaalisen median vaikutusmahdollisuudet**. Maailman digitalisoituessa tarvitaan yhä enemmän sivustojen, aplikaatioiden, ohjelmien ja alustojen haltuunottoa. Tämä luo väistämättä painetta ja jokainen yritys valitsee ne omat kanavansa suhteutettuna toimintaansa. Liiketoimintaa ajatellen on tärkeää tiedostaa sosiaalisen median vaikutus ja mahdollisuudet sekä vaikutusmahdollisuudet niin hyvässä kuin pahassa. Muina mahdollisuuksina nähtiin **lisämyyntimahdollisuudet** verkkosivustojen välityksellä. Nyt muutamalla yrityksellä oli käytössään verkkokauppa tai siihen rinnastettava alusta. Lähes kaikki yritykset olivat huomioineet havainnointiajankohdalle sattuneet juhlapäivät (pääsiäinen, äitienpäivä, vappu, valmistujaiset).

Huomiota herättävää oli myös osan yrittäjien **henkilökohtaisempi ote** julkaisuihin, syvällistä pohdintaa yrittäjyydestä poikkeusolojen aikana. Eriäinen lähestymistapa antoi sosiaalisen median seuraajalle uudenlaisen näkemyksen liiketoiminnan toiselle

puolelle; miltä tuntuu kun oma elanto on vaarassa ja rajoitettuna itsestä riippumattomista asioista johtuen.

Uhkina havainnoinnissa nähtiin toisaalta **vuorovaikutuksen puute**. Kuinka käy heille, jotka eivät halua olla kokonaisvaltaisen digitalismin syövereissä ja chat-robottien armoilla. Uhkana voidaan pitää myös **sosiaalisen median reagointinopeutta**, tänä päivänä on varsin yleistä antaa palautetta sosiaalisen median kautta ja huonosti hoidettu kommunikointitilanne voi saada laajat mittasuhteet muutaman tunnin aikana. Muhonen (2018) toteaa sosiaalisen median hallinnan olevan osaltaan taitolaji etenkin kriisitilanteiden vallitessa. Sen kautta saadaan tietoa laajalle ryhmälle nopeasti, mutta yhtäläillä siellä saatuun kritiikkiin täytyy olla valmis reagoimaan suunnitellusti. Henkilökohtaiset tunteet puskevat joskus lävitse sosiaalisen median maailmassa, joten viestintää tehdessä on tärkeää keskittyä asiaan tunteiden sijaan, vaikka sen hetkiset tunteet viestiä ohjailesivatkin. Näin välttyään ns. turhilta yllälyönneiltä yritystoiminnan mainetta ajatellen. (Muhonen 2018, 31, 61-63.)

5.6. Tyyppitarina ravintolayrittäjän poikkeusoloista

Koronan yhdistävänä tekijänä oli jaettu tuska, sillä pandemia kirjaimellisesti kosketti kaikkia ja koko maailmaa, vaikkakin eri aikaisesti ja eri mittakaavoissa. Toimialakohtaiset eroavaisuudet korostuivat palvelualan ollessa yksi eniten kärsineistä ja hitaimmin toipuvista aloista. Yhtäkkinen ja varautumaton muutos sai aikaan alkushokin ja lamaantumisen. Siitä vahvistuneena yrittäjät muokkasivat palvelumallejaan tilanteeseen sopiviksi asetettujen rajoitusten ja suositusten ehdoilla, tarkoituksena pitää yrityksen kassavirta liikkeellä asiakkaita kuunnellen. Muuttuneista palvelukäytänteistä kerrottiin asiakkaille ajankohtaisesti erityisesti sosiaalisen median kautta sekä luotettiin hyvän asiakaspalvelun voimaan.

Yhteisöllisyys ja asiakkaiden uskollisuus kriisin keskellä antoivat voimaa jatkaa eteenpäin kiitollisena. Varauksalenterin tyhjenemisen myötä yrittäjät saivat jotain, mitä yleensä ei ole tarjolla liikaa; *aikaa*. Oli poikkeuksellisesti aikaa miettiä ja suunnitella, aikaa ajatella. Tämä hetki oli se, jolloin tehtiin suunnitelmia tulevaisuudesta, miten yritystoiminta saadaan elpymään koronasta huolimatta ja millä tavalla rajoitusten

päätyttyä toiminta jatkuisi. Oli aikaa ajatella, kuinka sopeudutaan vallitsevaan tilanteeseen myös niin sanottuna normaaliaikana.

Taloudellisten tappioiden myötä edessä oli henkilökunnan lomautukset, joista podettiin huonoa omatuntoa, mutta jotka kuitenkin ymmärrettiin elintärkeiksi yrityksen suojaamiskeinoiksi. Lomautusten myötä jäljelle jääneiden työntekijöiden työpanokset muuttuivat lyhyellä varoitusajalla. Koko työyhteisön oli omaksuttava uudet toimintatavat ja samanaikaisesti noudatettava hallituksen ohjeistuksia ja linjauksia, huomioitava hygienia-asiat sekä pidettävä rohkeasti ovet avoinna asiakkaille. Sekä tärkeimpänä huolehdittava omasta hyvinvoinnista ja terveydestä.

Hallituksen tiedottaminen ja ohjeistukset olivat sekavaa ja ristiriitaista etenkin pandemian alussa. Koettiin, että paljon faktoja annettiin tulkinnanvaraisina ja kuulijan ymmärrystä testattiin todella. Poikkeusolot toivat mukanaan henkisen väsymyksen. Yleensä kevät on ravintola-alalla energisintä aikaa, suunnitellaan tulevaa kesää, syksyä ja seuraavaa vuotta. Tänä vuonna kaikki pyyhkiytyi pois, konkreettisesti myös osalla haastateltavista unelmat velattomasta elämästä, liiketoiminnan myynnistä ja laajennuksesta. Riittämättömyyden tunne on ollut vahvana vierailijana omassa mielessä, samalla opettaen avun pyytämisen tärkeydestä. Kaikkea ei voi eikä tarvitse tehdä yksin, mutta tärkeintä on yrittää jotain, ettei jäisi vain paikoilleen.

Suurimmaksi kompastuskiveksi poikkeusolojen aikana koettiin hallituksen ja kaupungin tarjoamat tukipaketit ja prosessit niiden takana. Vaadittiin sekä puhdasta onnea tuen saamiselle (Jyväskylän arvottu palveluseteli), mutta myös konkreettista työtä ja ajattelua hakupapereiden täyttämiseen; suunnitelma, laskelmat, visio ja aikataulutus (Business Finland ja Ely-keskus). Odotusajat päätöksistä olivat pitkiä, vaikkakin ymmärrettäviä suurista hakijamääristä johtuen. Kaikista eniten kritisoitiin kuitenkin kehittämistä rahaa. Esimerkiksi nostettiin Business Finlandin tarjoama kehitysraha 10 000 euroa, jolla tällaisen kriisin keskellä voisi konkreettisesti maksaa juoksevia kuluja, palkkoja ja muita arkipäivän kuluja. Päinvastoin pakkoa käyttää raha suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen, "johon ei syksyllä kuitenkaan ole vara investoida". Koettiin virheenä antaa raha pois jollekin toiselle firmalle, eikä käyttää sitä oman toimialan pystyessä pysymiseen.

Ihmisten ollessa kotona, panostettiin sosiaalisen median kanaviin entistä enemmän. Sisältöä tehtiin ja haluttiin antaa lähes päivittäin, sekä muistutuksena asiakkaille että toiminta edelleen jatkuu, mutta myös informointina asiakkaille sen hetkisistä tilanteista ja muutoksista. Syksystä 2020 odotettiin toiveikkaasti työmäärällisesti runsasta koronan toista aaltoa unohtamatta. Konkurssien uskottiin lisääntyvän syksyllä, mutta myös uusien liiketoimintamallien näyttäytyvän ja löytävän paikkansa toimintaympäristössä. Kaiken kaikkiaan ravintola-alan uskottiin vievän kauan aikaa selviytyä kriisistä.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen merkitys toimialalle

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia yritystoiminnan muutoksia poikkeusolot aiheuttivat ravintola-alan ruokapalveluyrityksiin. Aihetta lähestyttiin narratiivisella tutkimusotteella kategorista sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tutkimuksen tekoaikana koronapandemian muuttuminen Suomessa ja maailmalla toivat vaihtelevuutta tilanteeseen, sillä vaikka tänään asiat näyttivät ”ihan hyviltä”, piti samanaikaisesti elää epätietoisuudessa huomista. Kaikki se tuttu ja turvallinen, mihin oli pystytty tähän asti luottamaan, oli joutunut perusteelliseen kriisiin.

Tutkimusongelmana oli kriisinajan toiminta ravintola-alalla ja tutkimuskysymykset peilasivat ongelman ratkaisuun. Millaisia toimintatapojen muutoksia liiketoiminnassa tapahtui poikkeusolojen aikana, miten kriisitilanteesta selvitettiin yrittäjän näkökulmasta ja millainen on uusi ravintola-ala vuonna 2020, antavat vastauksia tavoitteeseen ja ongelmaan. Maailmanlaajuisen pandemian leviäminen ja maailman talouden pysähdys kosketti meitä jokaista jollain tapaa, ja monia edelleen, vaikka vuosi on kohta lopuillaan



Kuvio 19. Ravintola-alan tulevaisuuden näkökulma

Kuvio 19 tiivistää tämän tutkimuksen tuloksen ja johtopäätökset. Aineistonanalyysistä piilomerkityksinä nousivat esiin **sopeutuminen**, **yksilön valinnat** ja **epävarma kulutuskäyttäytyminen**. Kun piilomerkitykset yhdistetään sosiaalisen median havainnointeihin, tietoperustan kriisin- ja riskienhallintaan, resilienssiin sekä matkailu- ja ravintola-alan tilanteeseen, saadaan johtopäätöksinä yksi vaihtoehto tulevaisuusnäkymästä. Mitä ravintola-alalla tarvitaan vuonna 2020 ja millä tavoin tulevista kriiseistä on mahdollista selvitä.

Muuttuva yhteiskunta ja muuttuva toimintaympäristö tarvitsevat **sopeutuvia yrityksiä ja yrittäjiä**. Jotta voi sopeutua, on tärkeää ensin varautua muutoksiin. Varautuminen onnistuu systemaattisen riskienhallinnan avulla, sillä ennakointi ja tulevaisuuden suunnittelu edesauttavat myllerryksen keskellä ja kasvattavat myös resilienssiä. Liiketoiminnassa tarvitaan innovatiivisuutta, jotta pystytään antamaan asiakkaille jotain uutta ja aloittamaan jotain, mitä sillä hetkellä tarvitaan. Mutta ennen kaikkea tarvitaan yhteisöllisyyttä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta, etenkin silloin kun muut keinot eivät enää päde. Sopeutumisen, varautumisen, innovoinnin ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen sekä mahdollistamiseksi on lähes rajattomat vaihtoehdot digitaalisia alustoja avustamassa, sosiaalinen media etulinjassa. Näiden yhdistelyn myötä on mahdollista jatkaa yrittämistä myös kriisin keskellä.

Tutkimuksen haastattelut tehtiin 16.4.-5.5. välisellä ajalla ja niistä oli havaittavissa selkeästi koronatilanteesta, hallituksen linjauksista sekä yleisestä tautitilanteesta

johtuvia eroja. Ensimmäisistä haastatteluista nousi esiin enemmän epätietoisuus, koska silloin ei vielä ollut yksiselitteisiä ohjeita oman toimialan puolesta. Hallitukselta annettiin isot raamit, minkä pohjalta tehtiin ratkaisuja, mutta yleinen informaatio ja sallitut käytänteet olivat silti hyvin tulkinnanvaraisia ja tilanne stressaava. Viimeisestä haastattelusta huomasit tietynlaisen turhautumisen hallituksen toimintaan. Siinä vaadittiin rohkeutta tehdä päätöksiä nopeasti. Poikkeusolot olivat olleet muutaman viikon pidempään toiminnassa, joten rajoitusten merkityksiä pitkällä tähtäimellä oli toukokuun alussa keretty sulattelemaan. Tämä tutkimus antaa läpinäkyvän selvityksen pienen joukon kokemuksista ja tuntemuksista maaliskuu-toukokuun ajalta akuutin koronakriisin keskellä. Tutkimustulokset kertovat kuinka siitä ajasta selvittiin ja antavat mahdollisuuden vertailuun seuraavan kriisin tullessa.

Millaisia muutoksia?

Matkailu- ja ravintola-ala koki totaalisen pysähdyksen keväällä. Matkailu ja turismi vielä enemmän, sillä monet ravintolat pystyivät tekemään lähtökohtaisesti jonkinlaista liiketoimintaa. Turismikriisejä on ollut maailmalla ennenkin luonnonkatastrofien, terrori-iskujen ja virusepidemioiden myötä, mutta koronan aiheuttamat seuraukset ovat olleet kaikilla mittareilla laajempia ja syvempiä. Käytännössä maailman yhtäaikaisten pysähtymien asetti valtiot saman ongelman eteen, vaikka eri maat ovat kärsineet koronasta eri tahdissa ja vakavuuksilla.

Kriisitilanteita muodostui kansainvälisesti, kansallisesti, alueellisesti, yrityskohtaisesti sekä henkilökohtaisesti. Kaikki kriisit olivat yhtä tärkeitä, mutta yritys- ja henkilökohtaisista kriiseistä oli lähtökohtaisesti nopeampaa etsiä ulospääsyä. (Hammarlund 2004; Saarelma-Thiel 2009; Bessant & Tidd 2015.) Muuttunut toimintaympäristö vaati nopeaa tilanneanalyysiä ja reagoitua sen hetkiseen asiakastarpeeseen, tarvittiin resilienssiä. (Poiijula 2018; Guimaraes 2018; Seville 2017.) Liiketoiminnan jatkumon kannalta tärkeintä oli yrityksen ja yrittäjän sopeutuminen tilanteeseen.

Yhtäaikaaisesti ravintola-alan yrittäjät olivat edelläkävijöitä, mutta myös altavastaaajia. Edelläkävijän roolissa oli mahdollisuus sopeuttaa yritystoimintaa nopeastikin omiin tarpeisiin toimivaksi, altavastaaajana jouduttiin kokemaan totaalinen liiketoiminnan pysähdys kokous- ja tilaustarjoiluiden osalta. Kaikki ravintolat Suomessa eivät pystyneet tai halunneet ottaa käyttöön take-away -toimintaa, vaikka se annettiin

liiketoiminnan jatkumisen ehdoksi huhtikuun alusta toukokuun loppuun. Etätyöt ja –koulut lisäsivät ruoan tarvetta kotona, joten perheille haluttiin tarjota konkreettista kotiruokaa helpottamaan arkea. Etätyön ja ravintolan sijainnin yhteydellä oli vaikutusta päivittäisiin asiakasmääriin, joten vaikka tilanne oli lähtökohtaisesti kaikille sama, oli kriisiasetelma asiakaskunnan perusteella hieman epäreilu.

Yritysten altavastajaan rooli näkyi erityisesti kokous- ja juhlatilauksien peruuntumisella. Asiakkaat havahtuivat ja säikähtivät koronarajoituksia. Vaikka kokoontumisrajoitukset koskivat julkisia tiloja, ei suoraan ravintoloita, vahvasti hallituksen ja median antama viesti käsitystä yhteistyön tärkeydestä ja rajoitusten noudattamisesta. Koko maailma peräänkuulutti sosiaalista etäisyyttä ja yksilön vastuuta viruksen leviämisen estämisessä, joten juhlien järjestelyt liikkuvat moraalien ja eettisyyden rajamailla. Asiakkaat säikähtivät rajoituksia ja yrittäjät säikähtivät asiakkaiden reaktiota. Kenelläkään viranomaisella ei myöskään ollut antaa aukotonta tietoa viruksesta, sen vaikutuksista tai leviämisestä.

Hyväntekeväisyyskampanjointi lisäsi kotiruoan menekkiä ja siten myös liiketoimintaa yrityksissä. Hyväntekeväisyys koettiin kertakaikkisesti hyvän mielen toiminnaksi ja se edesauttoi myös yhteisöllisyyttä vallitsevan tilanteen aikana, sillä tietynlainen lähimmäisen rakkaus nosti päätään. Kaiken keskeltä löydettiin sen hetkiseen tilanteeseen sopiva kultainen keskitie kuljettavaksi. Kevään juhlapyhät ja erilaiset viikonloppuboksit toivat omat tuulahduksensa arkipäiviin ja raikkaita muistutuksia elämän jatkumisesta kriisin keskellä.

Jos ajatellaan yleisesti koronan vaikutuksia Suomeen, ovat syy-seuraussuhteet olleet merkittävät. Muun muassa touko- ja elokuun liikevaihtokuvaajat näyttivät palvelualan sukelluksen taloudessa, bruttokansantuote vähenee tänä vuonna huomattavasti koronasta johtuen, suhdanne-ennusteet näyttävät heikoilta eikä ulkomaanvienti ole onnistunut odotetun lailla. (Talouden tilannekuva 2020b; Suhdanne 2020; Elokuun liikevaihtokuvaaja 2020.) Kaikella tällä on ollut vaikutusta yksittäisen ravintolan menestymiseen ja yksittäisen yrittäjän arkeen.

Voiko tällä kaikella olla vaikutusta asenteiden muuttumiseen toimialaa kohtaan? Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmat tuskin tämän kriisin myötä poistuvat, mutta saadaanko kokemuksella yhteiskunnallista ymmärrystä kuinka iso merkitys

ravintoloilla on suomalaisten kokemuksissa. Ravintolaan voi mennä vaikka olisit yksin, mutta silloin et ole yksinäinen.

Miten selvittiin?

Yritysten toimintastrategioiden muutosten takana vaikuttivat yksilön valinnat. Vaikka yleinen ilmapiiri ja kokonaiskuva taloudellisesti oli uuvuttava ja negatiivinen, nähtiin poikkeusolojen pakottama ajatustyö ja uuden suunnittelu kuitenkin yrityksen kannalta positiivisena. Henkisesti yrittäjiltä vaadittiin paljon enemmän kuin aikaisemmin, omaa suhtautumistaan joutui peilaamaan myös useamman roolin kautta; olenko vanhempi, perheenjäsen, työnantaja, esimies vai työyhteisön jäsen?

Yrityksen ja yrittäjän resilienssi (Poijula 2018; Lipponen ym. 2016; Guimaraes 2018, Seville 2017) nousivat tärkeiksi ilmiöiksi tutkimuksen kannalta. Yrittäjäksi alkaminen vaatii tietynlaista resilienssiä valmiiksi, täytyy kestää paineita ja taloudellista epävarmuutta määrittelemättömän ajan ylitse. Kevään aikana juuri joustava ja muuntautumiskykyinen ajattelumaailma yhdessä reagointinopeuden kanssa takasivat tämän tutkimuksen osallistujille paikan liiketoimintaympäristössään pandemiakriisinkin keskellä. Positiivinen ajattelutapa (Liukkonen 2017) lisää positiivisuuden kierrettä, kun vastaavasti negatiivisuuteen jämähtäminen voi sitoa pitkäksi aikaa paikoilleen.

Kriisin keskellä ei haluttu jäädä tuleen makaamaan, eikä perustaa toimeentuloa pelkästään tukitoimien varaankaan, vaan haluttiin *yrittää* jotain konkreettista. Jotain, jolla olisi mahdollista pitää liiketoimintaa yllä. Tämä ajanjakso palvelee varmasti yrityksiä myös tulevaisuudessa, sillä nyt kun varsinainen ajatustyö toimintastrategian muutoksista on iskostettu mieleen, voi olla helpompaa tehdä nopeita ratkaisuja tilanteen vaatiessa. Oman ja yrityksen tulevaisuutta joutui pohtimaan toden teolla.

Käytännössä paineensietokykyyn nivoutui oman ja henkilöstön taloudellinen huoli yhdessä viruksen aiheuttamien epävarmuutekijöiden kanssa. Kaikki olivat lähtökohtaisesti samassa tilanteessa, eikä kukaan pystynyt ennustamaan tulevaa. Tästä johtuen ja tämän ansiosta pitkäjänteisten suunnitelmien luominen nousi esiin. Suunnittelu vaati resursseja, mutta kuitenkin juuri tulevaisuusajattelu auttoi pahimman kriisin yli. Yrittäjät tekivät päätöksen jatkaa toimintaansa ja kokeilla vaihtoehtoisia toimintamalleja liiketoiminnan ylläpitämiseen. Tutkimustuloksista

esiin noussut kunnioitus virusta vastaan voidaan nähdä myös seurauksena yrittäjän resilienssistä. Tautia ajattellaan kunnioittavasti, koska on pakko pitää ”pää kylmänä” ja saada liiketoiminta pysymään liikkeellä eikä antaa pelolle liikaa valtaa. Kriisistä selviytymisen pahin vastus on pelko ja sen luomat rajoitukset.

Vaikkei Hammarlundin (2004) kriisinvaiheita voi suoraan verrata yritystoimintaan, oli kevään tapahtumissa huomattavissa shokki, reaktio ja korjausvaiheet. Sopeutumisen aika tulee myöhemmin, koska pandemia ei ole vielä ohitse. Siitäkin huolimatta, vaikka tutkimustuloksista nousi esiin jo nyt arvostettavan kokemuksen merkitys ja se, kuinka kevään opit olisivat tärkeä ottaa käytäntöön tulevaisuudessa.

Mikä muu kuin koronapandemia tutkimuksen yrittäjiä sitten yhdistää? He kaikki tekivät valinnan nousta jaloilleen alun lamaantumisen jälkeen ja lähtivät rohkeasti kehittämään muuttunutta liiketoimintaansa muuttuneessa toimintaympäristössä. Bjerke (2013) pohtii yrittäjyyden polkua ja sitä prosessia, jota henkilö käy lävitse liiketoimintansa matkalla. Miten eri tavalla on mahdollista oppia liiketoiminnasta ja yrittäjyydestä ja kuinka merkityksellisiä eri ”oppiajat” ovat kokonaisuudelle. Hän pohtii myös yrittäjyyden laajempaa merkitystä sosiaalisesta näkökulmasta; mitä kaikkea yrittäjyys tuo sen ympärille ja muille ihmisille. Millainen on oman yrittäjyyden kulttuurinen historianjälki? (Mts. 77, 97.)

Yhteistä tämän tutkimuksen osallistujille on myös halu vaikuttaa ja antaa muille jotain, mitä itselläkin on. Olla osana sitä yhteisöllisyyttä, jolla jaettu uhka on mahdollista kukistaa. Yhteisöllisyys ja pienyrittäjän auttamisen halu voimistuivat kriisin keskellä. Kun itse saa apua, on sitä helpompi antaa myös muille tarvitseville.

Mitä tästä eteenpäin?

Alasuutari (2011) määrittelee normin määrittävän sosiologiasta, se käsittää ihmisten yhteisesti hyväksytyt toimintatavat. Normeja ovat ne velvollisuudet ja vastuut, joita noudattamalla yhteiskunta toimii. Koronaviruksen myötä ravintola-alalle tulee varmasti lisää normeja, kirjoittamattomia sääntöjä joita noudatetaan. Koronaviruksesta johtuen yhtenä normina voidaan nähdä epävarmaa kulutuskäyttäytymistä.

Shufutinsky, DePorres, Long ja Sibel (2020) määrittelevät shokkijohtajuuden käsitettä, joka tulevaisuudessa helpottaisi kriisitilanteista selviytymisessä. Sitä ei ole mahdollista oppia ilman konkreettista käytännön harjoittelua kuvitteellisilla

tilanteilla, mutta juuri harjoituksen myötä todellinen kriisi olisi helpompi käsitellä. Heinonen (2020) on samoilla linjoilla todetessaan tulevaisuudessa yllätysten olevan uusi normaali. VUCA-maailmassa ei pystytä välttämään eikä hallitsemaan yllätyksiä, mutta varautumaan kyllä. (Mts. 2020, 21-22.) Samaan aikaan ihmisten vuorovaikutuksen merkitys työelämässä kasvaa kun taas sosiaalista vuorovaikutusta pyritään välttämään.

Baubion (2013), Saarelma-Thiel (2009) ja Iivari (2011) ovat jakaneet kriisinhallintaa pienemmiksi paloiksi. Riskienhallinta edesauttaa kriisin keskellä selviytymisessä, sillä riskienhallintaa tehdään ennen ja jälkeen kriisiä. Kriisinhallinnan kehää kiertäessä ennakoidaan, ehkäistään, toimitaan ja arvioidaan toimintaa. Pandemian aiheuttaman totaalimuutoksen tärkein oppi tulevaisuudelle on riskienhallinnan tärkeys. (FERMA 2020). Riskejä pitäisi arvioida useasta näkökulmasta ja eri asteisesti, aloittaen henkilökohtaisen kriisin käsittelystä ja päätyen aina valtiolliseen tai maailmanlaajuiseen kriisiin Quin, Parkin, Lin ja Songin (2020) mukaisesti. Eli sitouttamalla riskienhallinta (valtion) kaikkiin osa-alueisiin yhtäaikaisesti eikä keskittymällä vain yhteen osioon tai toimialaan.

Ennen tätä vuotta yksittäisen yrityksen saattoi olla haastavaa varautua maailmanlaajuisen pandemian tuloon, mutta tästä eteenpäin se kuuluu automaattisesti jokaisen ravintolan omavalvontasuunnitelmaan. Talous, henkilöstö, puhtaanapitoimenpiteet, reagointinopeus, yhteistyökumppanuus ja muut arkipäivän toimet ovat kaikki riskejä, joita hallinnoimalla kriisi on mahdollista saada hallintaan niin paljon kuin se kriisin puitteissa on mahdollista. Kriisejä koetaan eri kokoisina ja pituisina, mutta periaate on kaikissa sama.

Hiltunen (2020, 34) pohtii verkkokauppojen tulevaisuutta ja sitä kuinka korona muutti kulutus- ja ostokäyttäytymistä pandemian alkuvaiheessa, vaikka korkein piikki onkin jo tasaantunut. Perinteisistä palveluista luovuttiin, mutta innovatiivisuudella haluttiin antaa asiakkaille mahdollisuus kokeilla uusia palvelukäytänteitä. Tämän tutkimuksen tuloksissa verkkokauppa tai siihen verrattava alusta nousi esiin ostomahdollisuuksina, vastaisuudessa niiden yleistymisen voi näkyä varmasti arkipäivän ruoka-annostenkin ostamisessa. Ovathan digitaaliset maksuvälineet jo tätä päivää, joten muutos ei edes ole kovin suuri.

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan yrittäjien luottamus hallitusta kohtaan oli heikko syksyllä 2020 pohdittaessa yrittäjyyttä ja työllisyyttä edistävästä päätöksistä (Huovinen 2020). Kevään epäselvä ja rikkonainen viestintä muistutti huolellisen kriisiviestinnän tärkeydestä. Huolimattomuudella herätetään epäluottamusta ja lisähuolta tulevaisuudesta. Ajatukseltaan jalot valtion tukitoimet eivät saavuttaneet yksimielistä kannatusta yrittäjien keskuudessa tämän tutkimuksen osalta, eikä yritysneuvojen osalta laajemmassa mittakaavassa. Tukimuodot saivat sekä kiitosta että hämmästyä aikaan. Osa tuista koettiin toimiviksi, osa taas hankaliksi ja väärin kohdennetuiksi. (Alueesi korona-apu yrittäjille 2020.)

Business Finlandin tukihakemus sai kritiikkiä sen sekavuuden myötä. Tuki tuotiin tarjolle nopeasti, mutta sen koettiin antavan epäreilu asetelma hakuprosessin eri vaiheissa oleville yrityksille kriteerien muuttuessa kesken kaiken ja sitä myötä koettiin luottamuspulaa tukiprosesseihin. Taloudellista tukea oltaisiin tarvittu arkipäivästä selviytymiseen eikä niinkään investointiin. Toistaalta myös kyselystä nousi esiin lisääntynyt ajankäyttö, jolla on voinut suunnitella yrityksen tulevaisuutta. (Alueesi korona-apu yrittäjille 2020.) Myös edellämainitut kohdat olivat löydettävissä tässä tutkimuksessa. Valtion tukitoimet ovat hyvä esimerkki siitä, mitä voi tapahtua kun innovatiivista ajatusta ei ehdi suunnitella loppuun saakka. Vaikka lähtökohta tarkoittaa hyvää ja tukea tarvitsevan parasta, voi monimutkainen ja hankala toteutus varastaa idean hohdon ja aiheuttaa päinvastaisen reaktion.

Tulevaisuusajattelussa mustat joutsenet iskevät keskuuteemme yllättäen ja varoittamatta, ennusteista huolimatta. Koronapandemia nähdään tälläisenä, vaikka yllätävän pandemian riskit on tiedostettu jo vuosia. Sen aiheuttamat mittasuhteet ja hallitsemattomuus sen sijaan tulivat yllätyksenä. Heinonen (2020) on pohtinut koronan vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Lyhyen tähtäimen ennusteista muun muassa yhteisöllisyys, taloudellinen ahdinko, lomautukset ja hidas elämä (lisääntynyt aika) näkyivät opinnäytetyönkin tuloksissa. (Heinonen 2020, 29.)

Asiakkaiden kuuntelu koettiin poikkeusolojen aikana erittäin tärkeäksi ja sosiaalisen median myötä pyrittiin olemaan informatiivisia sekä tarjoamaan myös koronasta riippumatonta sisältöä seuraajille. Kaikilla yrityksillä oli peruspilarina kotisivut, joiden päivitys vaihteli huomattavasti. Sosiaalinen media kanavoituikin kriisiviestinnän

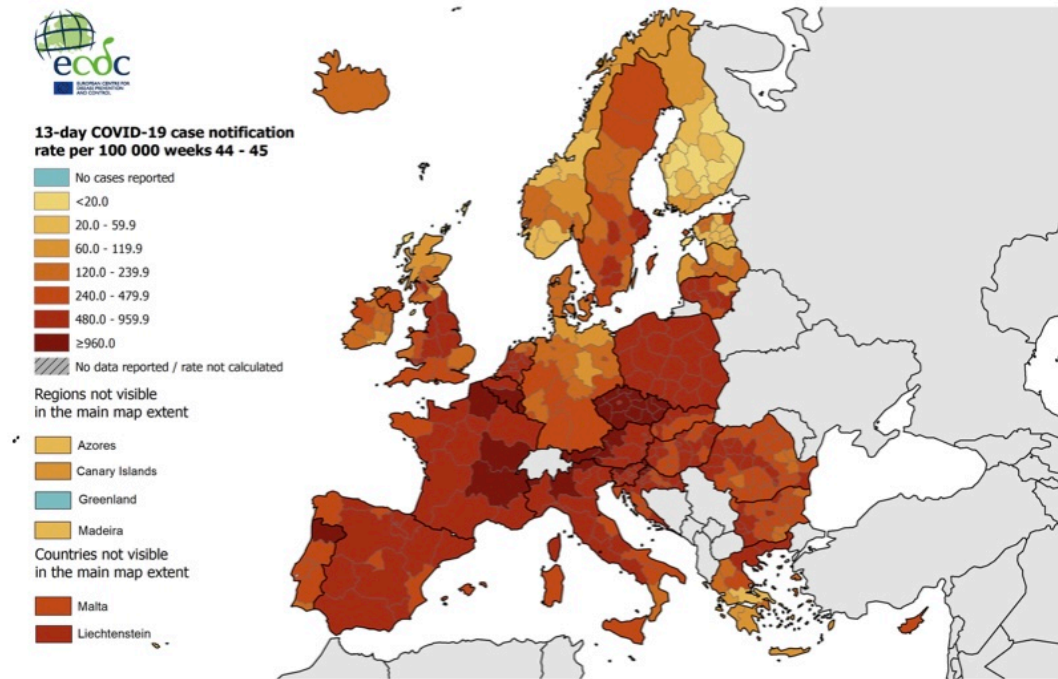
välineeksi, sillä ihmiset viettivät enemmän aikaa internetissä. (Internetin käyttö medioiden seuraamiseen ja viestintään lisääntynyt 2020; Capozzi & Rucci 2013)

Se antoi kontrastia kriisin keskelle ja ei-korona-julkaisut muistuttivat kuinka erilaisissa lähtökohdissa me kaikki olimme, mutta silti samassa tilanteessa. Tulevaisuuden mahdollisuus ja haaste voi olla löytää myös ne asiakkaat, jotka eivät ole sosiaalisessa mediassa. Kuinka palata takaisin aikaan ilman ylenpalttista digitalisaatiota, kuinka löytää oma raja digielämän pyörryksissä, mutta silti toimia yrityksen kannalta kannattavasti. Unohtamatta kuitenkaan sosiaalisen median markkina-arvoa.

Varautuminen "pahan päivän" varalle ei enää päde, koska paha päivä voi olla mikä tahansa päivä. Milloin vain on mahdollista herätä uuteen terrori-iskuun, uuteen luonnonkatastrofiin, tietoturvuotoon tai pandemiajulistukseen. Ja pahoille päiville ei näy loppua lähitulevaisuudessa. Ainut mitä me voimme tehdä, ilmastonmuutoksen hidastamisen ja oman järjen käytön lisäksi, on varautua. Voimme suunnitella, ennustaa ja aistia tulevaisuutta, koittaa aistia heikkoja signaaleja siitä mitä tulevaisuus tuo tullessaan tai mitä skenaarioita on mahdollista tapahtua niin hyvässä kuin pahassakin. Voimme tehdä riskianalyysjä, kriisinhallintaa ja kasvattaa henkilökohtaista resilienssiä. Voimme päivittää liiketoimintaa, inspiroitua ja olla inspiroivia muille. Nämä kaikki ovat mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Ne vaativat sopeutumista ja valintoja yllätyksellisessä ja epävarmassa maailmassa, mutta meillä on mahdollisuus yrittää.

Ikävä kyllä maailma ei ole aina näin mustavalkoinen, tasa-arvoinen eikä reilu, mutta siitä huolimatta kriiseistä on aina noustu. Ja varmasti noustaan tälläkin kertaa, vaikka tie ei tule olemaan helppo ja hinta menestykseen mitataan ihmishengillä. Heinonen (2020, 27) muistuttaa, kuinka kauheudesta ja kamaluudesta huolimatta tulevaisuustoivo on tärkeää säilyttää.

Koronavirus tänään



Kuvio 20. Koronaviruksen ilmaantuvuusluvut Euroopassa viikoilla 44-45 (ECDC 2020a, muokattu)

Kuvio 20 havainnollistaa pandemian tilannetta lähes vuosi viruksen virallisen löytymisen jälkeen. Vaikka kevät oli alun epä tietoisuuden ja shokin aikaa, on vuosi näyttänyt pandemian todellisen luonteen ja pysyvyyden. Tautiaallot vaihtelevat valtioittain ja monissa maissa on syksyn aikana siirrytty kevättä kovempiin rajoituksiin ja ulkonaliikkumiskieltoihin. (Covid: What are the lockdown measures in place across Europe? 2020.)

Ilmaantuvuusluku per 100 000 asukasta kohden määrittelee viruksen leviämistä alueellisesti (Koronavirus 2020), joten Suomi on siihen nähden päässyt ”helpolla”, vaikka ihmisten kokemaa tuskaa ei koskaan voikaan verrata keskenään. Euroopassa eniten todettuja tapauksia 21.11.2020 mennessä on Ranskassa (2 109 170 sairastunutta, 48 265 menehtynyttä henkilöä), Venäjällä, Espanjassa, Iso-Britanniassa, ja Italiassa. (ECDC 2020a.) Maailman tilastossa synkimmällä sijalla on Yhdysvallat 11 913 944 todetulla sairastuneella ja 254 413 menetyneellä henkilöllä. (ECDC 2020b).

Keski-Suomessa on todettu tähän mennessä (21.11.) 723 tartuntaa (Koronatartunnat sairaanhoitopiireittäin). Sairaanhoitopiirin tartuntatautiryhmän ”koronanyrkin” mukaan maakunta on syksyn suurista virusmääristä ja -altistumisista huolimatta edelleen koronaviruksen leviämisen perustasolla. Lähes 90 prosenttia virustartunnoista on pystytty jäljittämään ja sen vuoksi leviäminen on karanteenien ansiosta toistaiseksi hallinnassa. Tehokkaan jäljitystyön myötä myös ravintolatoiminta on saanut jatkua klo 01 saakka ja lisäksi Jyväskylässä on laaja maskisuositus käytössä yli 15-vuotiaille. (Kinnunen 2020; KSSH:n koronatilanne – uusia suosituksia ei nähty tarpeelliseksi antaa, 2020.)

Tällä hetkellä ensisijaisesti uskotaan kuumeisesti kehiteltävän koronarokotteen olevan avain entiseen ja uuteen normaaliin (Koronavirus ja kehitteillä olevat rokotteet 2020). Kiitos vuosi 2020 ja tervetuloa 2021, vaikkei tämä tarina olekaan vielä loppu.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) muistuttavat tärkeydestä mitata jollain tapaa kaikkea tutkimusta. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta punnitaan eri tavoin. Kvantitatiivista, eli määrällistä, tutkimusta tarkastellaan enemmän konkreettisesti syy-seuraussuhteen mukaisesti tehdyistä toimenpiteistä saatuihin tuloksiin. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa, tutkimuksessa tulosten raportoinnin yksityiskohtaisuus nousee suureen arvoon. Lukijan kannalta on tärkeää kertoa ja havainnollistaa tutkimuksen prosessia sekä perustella syyt, miksi juuri tämän tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Kiviniemi 2005, 85-86.)

Erkkilä (2009, 198-199) toteaa narratiivisessa tutkimuksessa olevan lähtökohtana kertojan totuus tutkittavasta asiasta, joten tutkijan vastuulle jää kuulemansa tulkitseminen ja ymmärrys. Kiviniemen (2005, 86-87) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta määrittelee aineiston tulkinnan syvyys. Tulkinta on aina tutkijakohtainen, joten juuri raportoinnin avoimuus ja yksityiskohtaisuus nivoutuvat tässä yhteen tutkijan kanssa.

Luotettavuuden periaatteena on tarkastella, onko tutkimus toistettavissa ja päädyttäisiinkö samoihin tutkimustuloksiin, mikäli se tehtäisiin vastaavanlaisesti uudelleen. Toinen näkökulma on tarkastella, onko tutkimuksessa tutkittu tutkimusongelman ja –

kysymysten kannalta oikeita asioita ja vastaako saadut tulokset siihen, mitä oli tarkoitus selvittää. (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Olennaista on myös erotella tutkimuksen teoriatietao, tutkijan havainnot ja haastateltavien tulkinnat lopullisista tutkimustuloksista. (Moilanen & Rähä 2018, 63.)

Tämän tutkimuksen prosessia on raportoitu huolellisesti läpi työn. Aineistonkeruumenetelmät on perusteltu, havainnollistettu ja kerrottu avoimesti sekä läpinäkyvästi. Aineistonanalyysi on yhtä lailla kuvattu avoimesti ja on perusteltu, miten aineiston luokittelu ja piilomerkitykset ovat muodostuneet. Tutkimustuloksia on peilattu tutkimusaineistoon ja systemaattisen tiedonhaun antamaan, relevanttiin, tietoperustaan, ja sitä kautta on saatu johtopäätökset tutkimukselle. Piilomerkitykset ja tietoperusta ovat olleet johtopäätösten kannalta ratkaisevia. Haastateltavien näkökulmasta on tärkeää analysoida heidän tarinansa siten, että ymmärryksen vuorovaikutus on ollut oikea haastattelutilanteessa ja sitä kautta siirtynyt relevantteihin tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Myös triangulaation käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta, tällöin on hyödynnetty esimerkiksi useampia tutkimusmenetelmiä, useampia tutkijoita tai aineistonanalyysimenetelmiä. Tämä varmistaa tutkimuksen monipuolisuutta ja näkökulmasta riippumattomuutta tulosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233; Laitinen & Uusitalo 2009, 126.) Tässä tutkimuksessa on käytetty päätutkimusmenetelmänä haastatteluita sekä avustavana tutkimusmenetelmänä havainnointia. Havainnointi otettiin tutkimukseen mukaan, koska sen myötä haluttiin saada syvempää näkemystä haastatteluista esiin nousseista asioista ja tutkia sosiaalisen median sekä kotisivujen käytettävyyttä.

Sarajärvi ja Tuomi (2009) toteavat aineiston saturaation eli kylläntymisen olevan merkkipaalu laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa. Saturaatio kertoo sen pisteen, jolloin uudet haastattelut eivät tuo enää uutta materiaalia tutkimukseen. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 87-88.) Tässä tutkimuksessa analysoitiin seitsemän haastattelua, joista jokainen kertoi erilaisen tarinan, mutta saman aikaisesti yhteneväisen juonen muiden tarinoiden kanssa. Koska tutkimuksen aineisto on verraten pieni, voidaan saturaation täytyneen, sillä tutkimuskysymysten ja –ongelman osalta saatiin relevantit vastaukset aineistosta. Kiviniemi (2018) muistuttaa tutkimuksen rajauksen vaikutuksista, sen myötä rajataan myös saatavia tuloksia. Joten suurempi joukko olisi tuonut mahdollisesti laajemmin innovatiivisia toimintatapoja, mutta lähtökohtaisesti kaikki

yrietykset, jotka tutkimuksen rajauksen mukaan oli valittu, olivat samassa tilanteessa hallituksen rajoitusten osalta.

Vastaavasti, jos tutkimus olisi tehty muilla paikkakunnilla samoilla rajauksilla, olisivat tulokset todennäköisesti yhteneväisiä. Tutkimuksessa on tärkeää huomioida myös ajan kuluminen, tämä aineisto on kerätty, kun poikkeusolot tulivat ensimmäistä kertaa voimaan pandemian alussa. Jos poikkeusolot tulisivat voimaan uudelleen, olisi yrittäjillä jo vertailupohjaa, miten tilanteesta selvittiin ensimmäisen kerran, eivätkä tulokset sen vuoksi välttämättä kuvastaisi samanlaista alkushokkia ja epätietoisuutta kuin nyt. Luotettavuuden näkökulmasta voidaan pohtia myös tutkimuskysymysten asettelua, tulokset eroavaisivat toisenlaisen näkökulman myötä.

Tässä tutkimuksessa tavoite oli tutkia nimenomaan niitä muutoksia, joita koronan aiheuttamat poikkeusolot toivat esiin, joten jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen eivät tulokset olisi samanlaisia "normaali aikana". Tutkimus ei myöskään vastaa kysymykseen ovatko kevään toimintatavat edelleen käytössä edelleen loppuvuodesta 2020. Pk-yritysbarometrin mukaan 20 prosenttia palvelualan yrityksistä oli palannut koronaa edeltävään liiketoimintaan syksyllä 2020, tutkimuksen tietoja kerättiin pääosin heinäkuussa. (Pk-yritykset ja koronan aiheuttama poikkeustilanne 2020.)

Tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportointiohjetta noudattaen. Haastateltavien anonymiteetistä on huolehdittu tutkimuksen ajan, aineistomateriaali ja yhteystiedot on säilytetty salassa muilta kuin tutkijalta erillisellä muistitikulla. Kaikki työhön liittyvä materiaali poistetaan työn valmistumisen jälkeen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Anonymiteetti on myös huomioitu sisällönanalyysiä tehdessä sekä tutkimustuloksia kirjatessa. Haastateltavista on mainittu vain sukupuoli ja sisällönanalyyysien esimerkkitaulukoihin yritykset on laitettu satunnaiseen järjestykseen eikä haastattelupäivien mukaisesti. Osa aineistosta myös muutettiin ei tunnistettavaan muotoon.

6.3 Ehdotukset jatkotutkimukselle

COVID-19 pandemian vaikutuksia tullaan tutkimaan tulevina vuosina hyvin laajasti useista näkökulmista. Marraskuussa 2020 hakusanalla "COVID-19" löytyi Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston tietokannoista yli 67 000 vertaisarvioitua kokonaan

luettavissa olevaa artikkelia. Tämä kertoo aiheen kiinnostavuudesta ja ajankohtaisuudesta.

Konkreettisia jatkotutkimusehdotuksia tälle työlle voisi olla saman haastatteluryhmän uudelleen haastattelu. Se antaisi näkökulmaa taloudellisen tilanteen muutokseen sekä konkreettisesti ajatusmaailman muokkaantumiseen. Tutkimusta voisi jatkaa suoraan ja tutkia esimerkiksi, kuinka yrittäjien kevään ennusteet kävivät toteen ajatellen syksyä 2020.

Muita vaihtoehtoja voisivat olla muun muassa ajankulun ja pandemiaan suhtautumisen vertailu, onko "aika kullannut muistoja" vai onko vuosi ollut raskaampi kuin keväällä näytti. Jatkotutkimuksesta saisi myös vastauksia kriisivaiheen sopeutumiselle, missä vaiheessa kevään kokemukset siirtyvät osaksi tulevaisuuden voimavaroja ja arvostettavia kokemuksia.

Toimialakohtaisesti tätä tutkimusta on mahdollista hyödyntää tutkittaessa kokonaisvaltaisia vaikutuksia. Ravintoloiden korona-vaikutuksista saadaan vastaisuudessa varmasti materiaalia ja tuloksia runsaasti. Myös toisenlaisen tutkimustavan ja tutkimusongelman liittäminen tämän tutkimuksen yhteyteen tai tehdä tutkimus laajemmalle joukolle voisivat olla antoisia jatkotutkimusaiheita.

Lähteet

Aine, A., Nurmi, V-P., Ossa, J., Penttilä, T., Salmi, I. & Virtanen, V. 2011. Moderni kriisilainsäädäntö. WSOY.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. 4. painos. Tampere: Vastapaino. Viitattu 25.5.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>.

Alkoholitilastot. 2020a. Alkoholimyyntitilasto tammi-joulukuu. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira. Viitattu 28.10.2020. <https://www.valvira.fi/alkoholi/tilastot/alkoholitilastot-vuosi-2019>.

Alkoholitilastot. 2020b. Alkoholimyyntitilasto tammi-elokuu. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira. Viitattu 28.10.2020. <https://www.valvira.fi/alkoholi/tilastot/alkoholitilastot-vuosi-2020>.

Altman, R. 2008. A Theory of Narrative. New York: Columbia University Press.

Alueesi korona-apu yrittäjälle. 2020. Miten yritysten koronatuot onnistuivat? Yritysneuvojen kysely. Suomen Yrittäjät. Viitattu 16.11.2020.

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/miten_yritysten_koronatuot_onnistuivat_092020.pdf.

Aluehallintovirasto. 13.10.2020. Aluehallintovirastojen ohje ravintoloiden toiminnan rajoittamisesta ja valvonnasta. Koronavirusohje ravintoloille. Viitattu 27.10.2020.

<https://www.avi.fi/web/avi/ohje-ravintoloiden-toiminnan-rajoittamisesta-ja-valvonnasta>.

Alueellinen yritystoimintatilasto. 2018. Suomen virallinen tilasto. Viitattu 4.11.2020. http://www.stat.fi/til/alyr/2018/alyr_2018_2019-12-23_tie_001_fi.html.

Ammattibarometri. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö ja Ely-keskukset. Viitattu 5.10.2020. <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp>.

Ammattikorkeakoulujen opiskelijat ja tutkinnot 2002-2019. 17.4.2020.

Tilastokeskuksen koulutusluokitus. Tilastokeskuksen PxWeb -tietokannat. Viitattu 3.10.2020.

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kou_akop/statfin_akop_pxt_11x8.px/.

Ammatillisen koulutuksen opiskelijat 2016-2018. 27.9.2020. Tilastokeskuksen PxWeb -tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 4.10.2020.

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kou_aop/statfin_aop_pxt_001.px/.

Ammatillisen koulutuksen opiskelijat ja tutkinnot 2019. 29.9.2020. Tilastokeskuksen PxWeb -tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 4.10.2020.

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kou_aop/statfin_aop_pxt_12sw.px/.

Baubion, C. 29.8.2013. OECD Risk Management: Strategic Crisis Management. OECD Working Papers on Public Governance No. 23. OECD Publishing. Pariisi. Viitattu 31.10.2020. <https://doi.org/10.1787/5k41rbd1l7r7-en>.

Bessant, J. & Tidd, J. 2015. Innovation and Entrepreneurship. 3. uudistettu painos. Wiley.

Berg-Andersson, B., Kaitila, V & Kaseva, H. 16.9.2019. Suomen bruttokansantuote kasvaa tänä vuonna vain 1,1, %. Suhdanne –julkaisut. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etla. Viitattu 4.10.2020. <https://www.suhdanne.fi/kotimainen-talous/tuotanto-ja-tyollisyys/tuotanto/suomen-bruttokansantuote-kasvaa/>.

Berg-Andersson, B., Kaitila, V. & Puonti, P. 14.9.2020. Suomen bruttokansantuote supistuu tänä vuonna 4,5 %. Suhdanne –julkaisut. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etla. Viitattu 4.10.2020. <https://www.suhdanne.fi/kotimainen-talous/tuotanto-ja-tyollisyys/tuotanto/suomen-bruttokansantuote-supistuu-tana-vuonna-45-prosenttia/>.

Bjerke, B. 2013. About Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing.

Capozzi, I. & Rucci, R. 2013. Crisis Management in the Age of Social Media. Toim. D. W. Stacks & D.K. Wright. New York. Business Expert Press, LLC.

Carniawska, B. 2004. Narratives in Social Science Research. Sage Publications. Viitattu 6.11.2020. <https://janet.finna> ProQuest EBook Central.

Daily Corona report. 2020. Google haku. Viitattu 6.11.2020. [daily corona report](#).

D’Andria, A., Gabarret, I. & Vedel, B. 2018. Resilience and Effectuation for a Successful Business Takeover. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 24, 7, 1200-1221. Viitattu 14.11.2020. <https://janet.finna>, ProQuest Central.

Dictionary Cambridge. 2020. Viitattu 4.11.2020. <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/hospitality-industry>.

Dorfman, M. & Cather, M.S. 2013. Introduction to risk management & insurance. 10. uudistettu painos. Delhi. PHI Learning Private Ltd.

Covid: What are the lockdown measures in place across Europe? 2020. BBC News. Viitattu 17.11.2020. <https://www.bbc.com/news/explainers-53640249>.

Duchek, S. 2018. Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. International Entrepreneurship and Management Journal, 14, 2, 429-455. Viitattu 3.11.2020. <https://janet.finna>, ProQuest Central.

Duffin, E. 2020. Impact of the coronavirus pandemic on the global economy – Statistics & Facts. Statista. Viitattu 13.11.2020. https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/#dossierSummary_chapter1.

Dufva, M. & Wäyrynen, A. 29.7.2020. Teknologia tuo koronan jälkeiseen aikaan paljon mahdollisuuksia – ja muutamia uhkia. Koronan vaikutukset –kirjoitussarja. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/teknologia-tuo-koronanjälkeiseen-aikaan-paljon-mahdollisuuksia-ja-muutamia-uhkia/>.

ECDC - European Centre for Disease Prevention and Control. 2020a. Covid-19 situation update for the EU/EEA and the UK 17.11.2020. Viitattu 17.11.2020. <https://www.ecdc.europa.eu/en/cases-2019-ncov-eueea>.

- ECDC - European Centre for Disease Prevention and Control. 2020b. Covid-19 situation update worldwide 17.11.2020. Viitattu 17.11.2020.
<https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases>.
- Economic Impact Reports. 2020. World Travel & Tourism Council. Viitattu 6.11.2020.
<https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.
- EFSA & ECDC (European Food Safety Authority & European Centre for Disease Prevention and Control). 2019. The European Union One Health 2018 Zoonoses Report. EFSA Journal, 17, 12, 276. Viitattu 2.11.2020.
<https://doi.org/10.2903/j.efsa.2019.5926>.
- Elokuun liikevaihtokuvaaja. 2020. Suomen virallinen tilasto. Viitattu 5.11.2020.
http://www.stat.fi/til/plv/2020/08/plv_2020_08_2020-10-15_tie_001_fi.html.
- Erkkilä, R. 2009. Narratiivinen kokemuksen tutkimus: Koettu paikka, tarina ja kuvaus. Julkaisussa Kokemuksen tutkimus, merkitys – tulkinta - ymmärtäminen. Toim. J. Perttula & T. Lomaa. 3. Uudistettu painos. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- EU Science Hub. 2020. Tourism and employment: How the severity of future coronavirus waves could impact jobs. European Commission. Viitattu 6.11.2020.
<https://ec.europa.eu/jrc/en/news/tourism-and-employment-how-severity-future-coronavirus-waves-could-impact-jobs>.
- European Union Tourism Trends. 2018. World Tourism Organization UNWTO. Viitattu 4.11.2020. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419470>.
- Eurostat. 2019. Over 13 million people employed in tourism in EU. Product Eurostat News. Viitattu 4.11.2020. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20190306-1>.
- Eurostat. 2020a. Euroarea unemployment at 7,4 %. News Release, Euro Indicator. Viitattu 5.11.2020. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10159296/3-30012020-AP-EN.pdf/b9a98100-6917-c3ea-a544-ce288ac09675>.
- Eurostat. 2020b. Euroarea unemployment at 8,2 %. News Release, Euro Indicator. Viitattu 5.11.2020. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10663786/3-30102020-CP-EN.pdf/f93787e0-0b9a-e10e-b897-c0a5f7502d4e>.
- Farley, J. 2020. Diagnosing, Treating and Preventing COVID-19. News & Resources. E-learning. Coronavirus resource center. John Hopkins University & Medicine. Viitattu 10.9.2020. https://coronavirus.jhu.edu/covid-19-basics/understanding-covid-19/module-2-diagnosing-treating-and-preventing-covid-19#/lessons/Mh08IBhxVnML_ombtuwXmOMrqKXcht7V.
- Filone, C. M. 2020. Virology, Coronaviruses and COVID-19. News & Resources. E-learning. Coronavirus resource center. John Hopkins University & Medicine. Viitattu 10.9.2020. <https://coronavirus.jhu.edu/covid-19-basics/understanding-covid-19/module-1-virology-coronaviruses-and-covid-19#/lessons/3Bmq-kW8IVeHDx2j7f9-KO4zYP51T8qm>.
- Frösen, K., Koivukoski, J., Liskola, K., Mäkinen, K., Piispanen, M., Ristaniemi, J. & Söder, J. 2007. Varautumisen käsikirja. Tietosanoma.

Godelhielm, M. 31.8.2020. Korona luo etätalouden. Pellervon taloustutkimus PTT. Julkaisut ja hankkeet. Viitattu 9.9.2020. <https://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankkeet/uutiset/korona-luo-etatyotalouden.html>.

Global Recovery Scenarios. 2020. World Travel & Tourism Council. Recovery Scenarios 2020 & Economic Impact from COVID-19. Viitattu 13.11.2020. <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/Recovery-Scenarios>.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. 2. painos. Weilin + Göös.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. A customer relationship management approach. 2. painos. Englanti: John Wiley & Sons Ltd.

Guimaraes, R.M. 2018. Resilience. The Journal of Nutrition, Health & Aging, 22, 10, 1146-1147. Viitattu 3.11.2020. <https://janet.finna>, ProQuest Central.

Hammarlund, C-T. Kriisikeskustelu –kriisituki, jälkipuinti, stressin ja konfliktien käsittely. Tietosanoma.

Heikkinen, H.L.T. 2015. Kerronnallinen tutkimus. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Juva: Bookwell.

Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjäyys. Uskalla. Muutu. Menesty. Talentum. Jyväskylä: Gummerrus.

Heinonen, S. 2020. Pandemia testaa suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuusresilienssiä - kurkistuksia koronapandemia lyhyen ja pitkän aikavälin hyviin ja huonoihin seurauksiin. Julkaisussa koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Viitattu 16.11.2020.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf.

Hiltunen, E. 2020. Elämä koronan jälkeen. Julkaisussa koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Viitattu 16.11.2020.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Tammi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Huovinen, J. 22.9.2020. Työnantajayritysten tilanne ja luottamus maan hallitukseen eri alueilla. Elinkeinoelämän keskusliitto. Kyselytutkimus. Viitattu 27.10.2020.

https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/09/Koronakysely_aluetulokset_syyskuu2020.pdf.

Häiväläinen, M. 11.3.2020. Kolme näkökantaa ravintola-alalta. Uutiset. Uudenmaan Yrittäjät ry. Viitattu 4.10.2020. <https://www.yrittajat.fi/uudenmaan-yrittajat/a/uutiset/621039-kolme-nakokantaa-ravintola-alalta>.

Hänninen, V. 2015. Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin

lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Juva: Bookwell.

Iivari, P. 28.2.2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta – Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. Viitattu 1.11.2020.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf.

Ihanus, J. 1999. Minäkertomukset. Julkaisussa Kulttuuri ja psykologia. Toim. J. Ihanus. Helsinki: Yliopistopaino.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda kriisejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 2. painos. Finva Finanssikoulutus.

Internetin käyttö medioiden seuraamiseen ja viestintään lisääntynyt. 2020. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttötutkimus. Suomen virallinen tilasto SVT. Viitattu 15.11.2020. http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tie_001_fi.html.

Isola, A-M & Mäntylä, E. 2019. Miksi ravintola-ala ei houkuttele työttömiä työnhakijoita? Työpäpaperi 09/2019. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 4.10.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137757/URN_ISBN_978-952-343-303-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Jamal, T. & Budke, C. 2020. Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. Journal of Tourism Futures, 6, 2, 181-188. Viitattu 2.11.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-02-2020-0014/full/html>.

Jones, P. & Comfort, D. 2020. The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. International journal of contemporary hospitality management, 32, 10, 3037-3050. Viitattu 3.11.2020. <https://janet.finna>, Emerald eJournals Premier.

Joustava työaika. 2020. Työterveyslaitos. Työkykyinen työntekijä. Viitattu 14.11.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>.

Kansantalouden tilinpito. 2020. Talouden rakennemuutos. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 29.10.2020. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html.

Kehittämis- ja hallintokeskus KEHA. 2020. Tuet ja hyvitykset ravitsemisyrittäjille. Väliaikaiset tuet ja hyvitykset. Viitattu 27.10.2020. <https://www.keha-keskus.fi/poikkeusrahoitus/mara/>.

Kevään 2020 toimialojen näkymät. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö & Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Matkailuala. Viitattu 5.11.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162277/Matkailualan_nakymat_kevat_2020.pdf.

Kinnunen, J. 20.10.2020. Alueellinen tartuntatautien torjunnan johtoryhmä arvioi KSSH:n koronaepidemiatilanteen viime viikon kaltaiseksi. KSSH:n alueen koronavirusepidemiatilanne ja annetut suositukset. Viitattu 27.10.2020. [https://www.kssh.fi/fi-FI/Alueellinen_tartuntatautien_torjunnan_jo\(61797\)](https://www.kssh.fi/fi-FI/Alueellinen_tartuntatautien_torjunnan_jo(61797)).

KSSHHP:n koronatilanne – uusia suosituksia ei nähty tarpeelliseksi antaa. 16.11.2020. KSSHHP:n alueen koronavirusepidemiatilanne ja annetut suositukset. Viitattu 17.11.2020. https://www.ksshp.fi/fi-FI/KSSHHPn_koronatilanne_uusia_suosituksia_62027).

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Juva: Bookwell.

Kokous- ja tapahtumamyntiennuste. 2020. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. Ennusteet. Viitattu 3.10.2020. <https://www.mara.fi/toimiala/ennusteet/kokous-tapahtumamyntiennuste.html>.

Koronavirus. 14.10.2020. Suomen hybridistrategian mittaristo – tekninen kuvaus. Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 17.11.2020. <https://thl.fi/documents/533963/5860112/Hybridistrategian+seurantamittaristo+-+tekninen+kuvaus+14.10.2020.pdf/5b8a9b9e-b459-9237-df0b-bbdf91516359?t=1602742458055>.

Koronavirus ja kehitteillä olevat rokotteet. 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 16.11.2020. <https://stm.fi/koronavirusrokotteet>.

Koronatartunnat sairaanhoitopiireittäin. 18.11.2020. Iltalehti korona-uutiset. Viitattu 18.11.2020. <https://www.iltalehti.fi/koronavirus/a/be751c48-0032-4db2-b076-8ba5e71feb18>.

Korona tilannekuva kesäkuu. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.11.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/16402203/TEM+tilannekuva+17.6.2020/382db685-09d3-7748-2aa0-5e22ecc93493/TEM+tilannekuva+17.6.2020.pdf>.

Korona tilannekuva lokakuu. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.11.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/16402203/TEM+tilannekuva+5.10.2020.pdf/420e0642-d06f-8a64-aa61-f2f9247b25cc/TEM+tilannekuva+5.10.2020.pdf?t=1602221180598>.

Koronavirus – EU:n toimet. Terveys. Euroopan komissio. Viitattu 29.10.2020. https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response_fi

Koronaviruksen vaikutukset työllisyystilanteeseen. 2020. Työ- ja Elinkeinoministeriö. Lomautetut ammattiryhmittäin excel-tiedosto. Viitattu 27.10.2020. <https://tem.fi/koronaviruksen-vaikutukset-tyollisyystilanteeseen>.

Kuusela, K-M. 2020a. Työllisyyskatsaus tammikuu. Julkaisuarkisto Valto. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001243307>.

Kuusela, K-M. 2020b. Työllisyyskatsaus huhtikuu. Julkaisuarkisto Valto. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001243316>.

Kuusela, K-M. 2020c. Työllisyyskatsaus kesäkuu. Julkaisuarkisto Valto. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 28.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001243322>.

Kuusela, K-M. 2020d. Työllisyyskatsaus syyskuu. Julkaisuarkisto Valto. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 28.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001243331>.

- Kysymyksiä ja vastauksia koronasta ja yritysrahoituksesta. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Koronavirus. Viitattu 21.11.2020. <https://tem.fi/kysymyksia-ja-vastauksia-koronasta-ja-yritysrahoituksesta>.
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Juva: Bookwell.
- Laitinen, M. & Uusitalo, T. 2008. Narratiivinen lähestymistapa traumaattisten elämäkokemusten tutkimuksessa. Julkaisussa Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä. Toim. R. Kaasila, R. Rajala & K.E. Nurmi. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Larja, L. 2018. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2018. Tem-analyysejä 94/2019. Viitattu 27.10.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161727/Tyovoiman%20hankinta%20toimipaikoissa%20vuonna%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.
- Lehmus, M. 2020. Suhdanne vuosikirja 2:2020. Etna Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Viitattu 5.11.2020. <https://www.etla.fi/julkaisut/suhdanne-2020/>.
- Liiketoiminnan kehitysrahoitus häiriötilanteissa. 2020. Business Finland. Viitattu 5.11.2020. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/hairiotilannerahoitus/>.
- Lintunen, M. 8.4.2020. Taloustutkimus Horeca-rekisteri. Yhteenvedoraportti rekisterin sisällöstä. Viitattu 28.10.2020. https://www.mara.fi/media/toimiala/toimiala/horeca_rekisteri_2020_raportti.pdf.
- Lipponen, L. 1999. Kertomus kulttuurisesti suuntautuneen psykologian ydinmetaforana. Julkaisussa Kulttuuri ja psykologia. Toim. J. Ihanus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lipponen, K., Litovaara, A. & Katajainen, A. 2016. Voimaa. Hyvän elämän alku. Duodecim. Tallinna: Printon.
- Liukkonen, J. 2017. Psykykinen vahvuus. PS-kustannus. Juva: Bookwell.
- Lynch, P., Molz, J.G., McIntosh, A., Lugosi, P. & Lashley, C. 2011. Theorizing hospitality. *Hospitality & Society*, 1, 1, 3-24. Viitattu 12.11.2020. https://www.researchgate.net/publication/270540861_Theorizing_hospitality.
- Maa- ja metsätalousministeriö. 2013. Eläinten ja ihmisten välillä tarttuvat taudit. Suomen zoonoosistrategia 2013-2017. Työryhmämuistio. Helsinki. Viitattu 1.11.2020. <https://mmm.fi/documents/1410837/1723887/MMM-TRM-2013-1/b3419885-4c38-4275-8a43-a6d0ce7662a8/MMM-TRM-2013-1.pdf>.
- Makkonen, A. & Laurila, H. 2003. Matkailun synkkä syyskuu – mediatutkimus WTC:n terrori-iskun vaikutuksista turismiteollisuuteen. Teoksessa Turismin synkkä syyskuu 2001. Toim. E. Arola & J. Kärkkäinen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Matkailun faktat. N.d. Business Finland. Tutkimukset ja tilastot. Viitattu 4.11.2020. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tutkimukset-ja-tilastot/tutkimukset-ja-tilastot-lyhyesti/>.

- Matkailu lukuina. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. Matkailu. Viitattu 4.11.2020. <https://tem.fi/matkailu-lukuina>.
- Matkailun toimialaraportti. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö ja TEM toimialapalvelu. Julkaisuja 3:2019. Viitattu 5.11.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf.
- MaRa. 2020a. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. Jäsenkysely. Tiedote 18.5.2020. Viitattu 18.5.2020 <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2020/maran-jasenkysely-vain-9-prosenttia-matkailu-ja-ravintola-alan-yrityksista-toimii-kannattavasti-kuuden-kuukauden-kuluttua.html>.
- MaRa. 2020b. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. Jäsenkysely. Tiedote 10.9.2020. Viitattu 13.9.2020. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/maran-jasenkysely-yritysten-ja-tyontekijoiden-nakyma-on-synkka-rajoituksia-on-purettava-ja-maaraaikaiset-arvonlisaverojen-alentamiset-on-toteutettava.html>.
- Marin, S. 2020. Suomen pääministeri. Twitter –viesti 18.6.2020. Viitattu 5.10.2020. <https://twitter.com/marinsanna/status/1273673771401035776?lang=fi>.
- Mills, A. & Plangger, K. 2015. Social Media Strategy for Online Brands. Service Industries Journal, 35, 10, 521-536. Viitattu 14.11.2020. <https://janet.finna>, EBSCOhost Hospitality & Tourism Complete.
- Moilanen P. & Rähä, P. 2015. Merkitysrakenteiden tulkinta. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Juva: Bookwell.
- Muhonen, S. 2018. Somekohut ja mainekriisit. Helsinki: Mainostajat.
- Naiset ja miehet työelämässä. 2019. Elinkeinoelämän keskusliitto. Työllisyys. Viitattu 4.11.2020. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Naiset-ja-miehet-tyoelamassa-2019-EK.pdf>.
- OECD Tourism Trends & Policies. 2020. OECD Publishing. Pariisi. Viitattu 27.10.2020. <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>.
- Orchiston, C., Prayag, G. & Brown, C. 2016. Organizational resilience in the tourism sector. Annals of Tourism Research, 56, 145-148. Viitattu 3.11.2020. <https://janet.finna>, Elsevier SD Freedom Collection.
- Palvelualat ja PAM korona-aikana. 2020. Kevät ja kesä 2020. Julkaisut. Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 5.10.2020. https://www.pam.fi/media/korona/pam_koronavalitilinpaatos_02102020.pdf.
- Palvelualat Suomessa. 2020. Palvelualojen työnantajat Palta. Viitattu 4.11.2020. <https://www.palta.fi/palvelualat-suomessa/>.
- Pexels. 2020. Ilmainen valokuvapankki. Viitattu 15.11.2020. <https://www.pexels.com/search/food/>.

- Pk-yritykset ja koronan aiheuttama poikkeustilanne. 2020. Pk-yritysbarometri, syksy. Viitattu 16.11.2020. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk-yritysbarometri_syksy_2020_koronakysymykset.pdf.
- Pohls, M. 2016. Viini, laulu & taustajoukot. Hotelli- ja ravintolahenkilökunnan historia. Into. Porvoo: Bookwell.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi – muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja. Helsinki.
- Poikkeustilaseteli. 2020. Business Jyväskylä. Poikkeustilan ABC. Viitattu 21.10.2020. <https://www.businessjyvaskyla.fi/koronavirustilanne/poikkeustilaseteli>.
- Päihdetilastollinen vuosikirja. 2019. Alkoholi ja huumeet. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 4.11.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139083/Päihdetilastollinen%20vuosikirja%202019_verkkoon.pdf?sequence=7&isAllowed=y.
- Qiu, R.T.R., Park, J., Li, S.N., Song, H. 2020. Social costs of tourism during the COVID-19 pandemic. Annals of Tourism Research, 84. Viitattu 13.11.2020. <https://janet.finna>, Elsevier SD Freedom Collection.
- Rebuilding Tourism for the Future. 2020. COVID-19 policy response and recovery. Organisation for Economic Co-operation and Development OECD. Viitattu 5.11.2020. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137392-qsvjt75vnh&title=Rebuilding-tourism-for-the-future-COVID-19-policy-response-and-recovery.
- Rindrasih, E. 2019. Life after tsunami: the transformation of a post-tsunami and post-conflict tourist destination; the case of halal tourism, Aceh, Indonesia. International Development Planning Review, 41, 4, 517-540. Viitattu 12.11.2020. <https://janet.finna>, ProQuest Central.
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Sannikka, M. 13.10.2020. Työterveyslaitos poisti keväällä maskisuosituksen sivuiltaan – TTL:n mukaan päätös tehtiin itsenäisesti. Viitattu 2.11.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11592359>.
- Secon, H. 29.1.2020. The coronavirus' crown-like spikes give the virus family its name – here's what it looks like. Science news. Business Insider. Viitattu 4.10.2020. <https://www.businessinsider.com/where-coronavirus-name-comes-from-2020-1?r=US&IR=T>.
- Sesonkiennuste. 2020. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. Ennusteet. Viitattu 3.10.2020. <https://www.mara.fi/toimiala/ennusteet/sesonkiennuste.html>.
- Seville, E. 2017. Resilient organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. United Kingdom: Kogan Page.
- Shufutinsky, A., DePorres, D., Long, B. & Sibel, J. 2020. Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness. International Journal of Organizational Innovation, 13, 1, 20-42. Viitattu 14.11.2020. <https://janet.finna>, ProQuest Central.
- Suositus kasvomaskien käytöstä kansalaisille. 2020. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 6.11.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja>

[rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/suositus-kasvomaskien-kaytosta-kansalaisille.](#)

Suhdannebarometri tammikuu. 2020a. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 27.10.2020. <https://ek.fi/wp-content/uploads/SB-tammikuu-2020.pdf>.

Suhdannebarometri lokakuu. 2020b. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 28.10.2020. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/10/SB-lokakuu-2020.pdf>.

Suhdannevuosikirja. 2020. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etila. 2020:2. Viitattu 10.11.2020. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/suhdanne-2020-2.pdf>.

Suomen matkailustrategia 2019-2028. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.11.2020. <https://tem.fi/suomen-matkailustrategia>.

Syrjälä, L. 2018. Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 5. uudistettu painos. Toim. R. Valli. PS-kustannus. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Taloudellinen katsaus, syksy. 2020. Talousnäkymät. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:70. Viitattu 10.11.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-491-2>.

Talouden tilannekuva. 2020a. Tilastokeskus. Ajankohtaista. Viitattu 17.9.2020. <http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>.

Talouden tilannekuva. 2020b. Korona on koetellut vaihtelevasti eri toimialoja. Suomen virallinen tilasto. Viitattu 5.11.2020. <https://www.stat.fi/uutinen/talouden-tilannekuva-korona-on-koetellut-vaihtelevasti-eri-toimialoja>.

Tartuntatautilaki 400/2020. Tartuntatautilaki 1227/2016 väliaikainen muuttaminen. Annettu 21.12.2016. Viim. Muutos 29.5.2020. Viitattu 27.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20200400>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020a. Tilannekatsaus koronaviruksesta. Infektiotaudit ja rokotukset. Viitattu 9.9.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020b. Koronavirus COVID-19. Infektiotaudit ja rokotukset. Viitattu 13.9.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020c. Koronaan liittyvän karanteenin pituus lyhenee. Uutiset ja tiedotteet. Viitattu 27.10.2020. <https://thl.fi/fi/-/koronaan-liittyvan-karanteenin-pituus-lyhenee-10-paivaan-12.10.-alkaan>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020d. Ajankohtaista koronaviruksesta. Infektiotaudit ja rokotukset. Viitattu 13.9.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020e. Tartuntatautirekisterin COVID-19 tapaukset. Viitattu 13.9.2020.

https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/epirapo/covid19case/fact_epirapo_covid19case?row=hcdmunicipality2020-445222&column=dateweek2020010120201231-444316.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020f. Mielen hyvinvointi koronaepidemian aikana. Ajankohtaiset aiheet. Viitattu 29.10.2020.

<https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/ajankohtaista/mielen-hyvinvointi-koronaepidemian-aikana>.

Tervo, E. 2020. Jyväskylän kaupungin poikkeustilaseteliä haki 436 yritystä - tuki myönnettiin sadalle. Yle-uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11315691>.

Toimialaluokitus TOL. 2008a. Suomen virallinen tilasto. Yritystukitilasto. Viitattu 4.11.2020. http://www.stat.fi/til/yrtt/yrtt_2010-03-18_luo_001.html.

Toimialaluokitus TOL. 2008b. Suomen virallinen tilasto. Viitattu 4.11.2020. https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/toimiala_1_20080101/?code=56&name=Ravitsemistoiminta.

Toimintaohjeita yrityksille koronavirustilanteessa. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Koronavirus. Viitattu 5.11.2020. <https://tem.fi/koronavirus/toimintaohjeita-yrityksille>.

Tourism Employment. 2018. World Tourism Organization UNWTO. Viitattu 3.11.2020. <https://www.unwto.org/tourism-employment>.

Toukokuun liikevaihtokuvaaja. 2020. Suomen virallinen tilasto. Viitattu 5.11.2020. https://www.stat.fi/til/plv/2020/05/plv_2020_05_2020-07-14_tie_001_fi.html.

Travel, Tourism & Hospitality. 2019. Travel and tourism: Share of GDP worldwide 2000-2019. Statista. Viitattu 6.11.2020. <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>.

Travel, Tourism and Hospitality. 2020. Statista. Statistics and Market Data on Travel, Tourism & Hospitality. Viitattu 4.11.2020. <https://www.statista.com/markets/420/travel-tourism-hospitality/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tunnisteellisuus ja anonymisointi. 2020. Aineistonhallinnan käsikirja. Tietoarkisto. Viitattu 8.9.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi.html>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta Tenk. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 19.5.2020. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>.

Työterveyslaitos. N.d. Mitä on resilienssi? Toimiva työyhteistö. Viitattu 14.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>.

Työvoimatutkimus. 2019. Suomen virallinen tilasto SVT. Työllisyys ja työttömyys. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 28.10.2020. http://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti_2019_13_2020-05-07_kat_002_fi.html.

Työvoimatutkimus. 2020. Suomen virallinen tilasto SVT. Työllisyyskatsaus. Viitattu 5.11.2020. http://www.stat.fi/til/tyti/2020/09/tyti_2020_09_2020-10-20_tie_001_fi.html.

Valmiuslaki 1552/2011. Annettu 29.12.2011. Viim. Muutos 8.5.2020. Viitattu 27.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=valmiuslaki#a8.5.2020-330>.

Valtioneuvosto. 12.3.2020. Valtioneuvoston viestintäosasto tiedote 132/2020. Viitattu 26.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>.

Valtioneuvosto. 16.3.2020. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 140/2020. Viitattu 5.5.2020. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi.

Valtioneuvosto. 25.3.2020a. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 176/2020. Viitattu 27.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/uudellemaalle-liikkumisrajoituksia-hallitus-paatti-uusista-lisatoimista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>.

Valtioneuvosto. 25.3.2020b. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 177/2020. Viitattu 5.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/tyontekijan-tyovelvollisuutta-kokeva-valmiuslain-kayttoonottoasetus-eduskunnalle>.

Valtioneuvosto. 31.3.2020. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 201/2020. Viitattu 5.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/ravitsemisliikkeiden-toimintaa-rajoitetaan-ja-valmiuslain-mukaisia-toimivaltuuksia-jatketaan>.

Valtioneuvosto. 22.4.2020. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 275/2020. Viitattu 5.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paivitti-suomen-koronavirusstrategiaa-rajoitustoimia-mahdollista-purkaa-asteittain-ja-hallitusti>.

Valtioneuvosto. 4.5.2020. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 308/2020. Viitattu 5.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-suunnitelmasta-koronakriisin-hallinnan-hybridistrategiaksi-ja-rajoitusten-vaiheittaisesta-purkamisesta>.

Valtioneuvosto. 29.5.2020. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 135/2020. Viitattu 5.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/ravintolat-avataan-1-kesakuuta-rajoituksilla-estetaan-koronaviruksen-tartuntariskia>.

Valtioneuvosto. 31.5.2020. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 373/2020. Viitattu 5.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/muutoksia-koronavirusepidemian-vuoksi-asetettuihin-rajoituksiin-1-kesakuuta>.

Valtioneuvosto. 11.6.2020. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 406/2020. Viitattu 5.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-tarkensi-linjaustaan-ulkotilaisuuksien-yleisomaarista-1-7-alkaan>.

- Valtioneuvosto. 15.6.2020. Valtioneuvoston viestintäosasto tiedote 421/2020. Viitattu 27.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valmiuslain-mukaisten-toimivaltuuksien-kaytosta-luovutaan-poikkeusolot-paattuvat-tiistaina-16-kesakuuta>.
- Valtioneuvosto. 17.6.2020. Valtioneuvoston viestintäosasto tiedote 435/2020. Viitattu 27.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-lievennyksista-kokoontumisrajoituksiin-ravitsemisliikkeiden-toimintaan-ja-vierailukaytantoihin-1>.
- Valtioneuvosto. 18.6.2020. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 163/2020. Viitattu 5.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/osa-ravintoloiden-ja-kahviloiden-rajoituksista-lakkaa-13-heinakuuta-osa-sailyy-31-8-saakka>.
- Valtioneuvosto. 29.9.2020. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 611/2020. Viitattu 5.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-ravitsemisliikkeiden-toiminnan-valiaikaisesta-rajoittamisesta>.
- Verohallinto 2020. Koronatilanne: Verohallinto tukee yrityksiä, lue ohjeet. Viitattu 9.11.2020. <https://vero.fi/tietoa-verohallinnosta/uutishuone/korona/verohallinto-tukee-yrityksiä-koronatilanteessa/>.
- Vilkka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Toim. R. Valli. PS-kustannus. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Viljanen, V-P. 15.10.2020. Eduskunnan lakivaliokunnalle. HE –laiksi konkurssilain 2 luvun 3 §:n väliaikaisesta muuttamisesta. Viitattu 29.10.2020. <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaistuMetatieto/Documents/EDK-2020-AK-323605.pdf>.
- Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Vuokratyö. 24.2.2020. Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 28.10.2020. <https://www.pam.fi/wiki/vuokratyo.html>.
- Vähämäki, M. & Paalumäki, A. 2011. Havainnointi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa & P. Juuti. JTO. Vantaa: Hansaprint.
- Wen, Z., Huimin, G. & Kavanaugh, R.R. 2005. The Impacts of SARS on the Customer Behaviour of Chinese Domestic Tourists. Current Issues in Tourism, 8, 22-38. Viitattu 13.11.2020. <https://janet.finna>, EBSCOhost Hospitality & Tourism Complete.
- World Economic Outlook. 2020. International Monetary Fund. Viitattu 5.11.2020. https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/TTO/SUR/FIN/EUQ/CBQ.
- World Health Organization. 2015. How the 4 biggest outbreaks since the start of this century shattered some long-standing myths. Viitattu 1.11.2020. <https://www.who.int/news/item/01-09-2015-how-the-4-biggest-outbreaks-since-the-start-of-this-century-shattered-some-long-standing-myths>.
- World Health Organization. 2020a. WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. Viitattu 12.9.2020. <https://covid19.who.int>.

World Health Organization. 2020b. Q & As on COVID-19 and related health topics. Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Viitattu 9.9.2020.

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub>.

Liitteet

1 Puhelinhaastattelun runko ja narratiiviset kysymykset

Taustatiedot:

Kerro yrityksesi liikeideasta ja toiminta-ajatuksesta. Millaisia palveluja tarjoat asiakkaillesi?

Kauanko yritys on ollut toiminnassa, montako toimipaikkaa ja yrittäjää? Entä henkilöstön määrä?

Oma kertomus:

Kerro omin sanoin teidän yrityksen matkasta koronan uhkakuvien ilmaannuttua, poikkeus-tilanteen kautta tähän päivään. Mitä kaikkea tähän kevääseen on mahtunut ja millaiset kuu-kaudet nämä ovat olleet yrityksen ja yrittäjän kannalta?

Mieti aikaa ennen koronaa ja poikkeusoloja

Millaisia digitaalisia palveluita tai alustoja teillä on ollut käytössä yrityksessänne?

Esim. ruokatilaukseen onlinetilaus, nettikauppa, sähköposti, mitä muuta? Kerro tilausproses-ista tarkemmin ja mahdollisesta kuljetuspalvelusta. Tässä voit pohtia asiaa sekä lounasruoan että esim. juhlapalveluiden näkökulmasta.

Oletteko olleet mukana hyväntekeväisyysjärjestöjen toiminnoissa? Kerro tarkemmin?

Mitä sosiaalisen median kanavia olette hyödyntäneet ja kuinka? Mitä kanavaa eniten?

Mieti aikaa koronan ja poikkeusolojen aikana, nimenomaan tästä tilanteesta johtu- via toimia:

Kerro niistä muutoksista, joita olet poikkeus-tilanteen vuoksi ja/tai pakottama tehnyt liiketoi-
mintaasi kuluneen kevään aikana. Esim. ruokatilausten vastaanotto, take-away -annokset,
kotiinkuljetuspalvelut, hyväntekeväisyystoiminta, sosiaalisen median strategian muutoksia,
henkilöstömuutoksia, jotain muuta?

Oliko osa muutoksista sellaisia, joita olit suunnitellut jo aikaisemmin toteutettavaksi ja ajoi-
tus vain sattui samaan aikaan?

Jääkö jokin/jotkin tehdyistä muutoksista pysyviksi poikkeusolojen jälkeenkin?

Jos yrityksesi ei ole tehnyt mitään muutoksia toimintaansa poikkeusolojen vuoksi, onko niitä odotettavissa tai suunnitteilla lähitulevaisuudessa? Jos on, mitä?

Yritys:

Oletko tai aiotko hyödyntää tarjolla olevia taloudellisia tukitoimia? Kerro hakuprosessista tarkemmin, kuinka koit sen? Mitä ajattelet tarjolla olevista tukitoimista, olisiko jokin muu tukitoimi sinun yrityksellesi järkevämpi?

Kerro yrityksesi kannalta tärkeimmistä toiminnoista, jotka ovat auttaneet selviytymään kriisin keskellä.

Mitä positiivista koet poikkeusoloista koituvan yrityksellesi?

Oletko kokenut hallituksen ja ammattiliiton tiedotukset poikkeusoloista selkeiksi? Oletko saanut tarpeeksi ohjeita oman yritystoiminnan jatkoon vai onko tietoa pitänyt etsiä?

Yrittäjyys:

Mieti omaa yrittäjyyttäsi, ovatko poikkeusolot muuttaneet yrittäjyyttäsi. Millaisia tunteita kulunut kevät on nostanut pintaan? Mitä henkilökohtaisia oppeja olet saanut tästä? Mitkä ovat olleet omia vahvuuksiasi kriisin keskellä?

Mitä ajatuksia yksin-/yhteisyrittäjyys on herättänyt, onko oman firman yrittäjien lukumäärästä ollut hyötyä tai haittaa poikkeusolojen aikana?

Oletko saanut negatiivista palautetta siitä, että yrityksesi on vielä auki?

Miltä uskot syksyn 2020 näyttävän ravintola-alalla?

Tuleeko mieleesi vielä jotain mitä haluaisit ottaa esille tai sanoa?