

## Kun kukaan ei ollut varautunut

- Raportti COVID-19-pandemian vaikutuksista Santa Fé Oy:n toimintaan

Veikko Rinne

<b>Tekijä(t)</b> Veikko Rinne	
<b>Koulutusohjelma</b> Ruokatuotannon johtamisen koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Kun kukaan ei ollut varautunut – Raportti COVID-19-pandemian vaikutuksista Santa Fé Oy:n toimintaan	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 75 + 2
<p>Opinnäytetyö käsittelee Santa Fé Oy:n johtamista COVID-19-pandemiasta johtuneen kriisin aikana vuonna 2020. Saadakseen laajan näkemyksen yhtiön johtamisen kokonaiskuvasta, kirjoittaja on haastatellut yrityksen johtoa, tutkinut yrityksen keskeisiä tunnuslukuja ja teettänyt työntekijäkyselyn Santa Fé Oy:n henkilöstölle. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yhtiön toimintaa ja onnistumista sekä taloudellisesta, että henkilöstön näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa esitellään ravintola-alan tilanne Suomessa maaliskuu- ja joulukuun 2020 välisellä tarkastelujaksolla. Tietoperustassa on myös esitetty mahdollisia, koronaviruksen aiheuttamia tai kiihdyttämiä muutoksia ravintola-alalla. Lisäksi tietoperustassa käsitellään kriisinhallintaa sekä päivittäisjohtamista kriisin aikana, viestinnän ja taloudellisen näkökulman osalta.</p> <p>Opinnäytetyön kirjoittaminen on aloitettu lokakuussa 2020, opinnäytetyön tutkimusosio on toteutettu joulukuun 2020 ja helmikuun 2021 välisenä aikana. Tutkimuksen tarkastelujaksoksi on rajattu maaliskuu-joulukuu 2020, mikä on mahdollistanut koronatilanteen kehittymisen seuraamista.</p> <p>Tutkimuksesta ilmenee, että Santa Fé Oy on onnistunut minimoimaan tappioita koronaviruksesta johtuvien poikkeusolojen aikana, yhtiö ei kuitenkaan ole onnistunut operoimaan positiivisella tuloksella tarkastelujakson läpi. Toimitusjohtajan haastattelusta ilmenee, kuinka yhtiö on tehnyt virhearvioita, mutta myös kannattavia ratkaisuja haastavissa olosuhteissa. Yhtiön henkilöstön osalta tuloksissa on hajontaa, mutta pääteltävissä on henkilöstön sitoutuminen Santa Fé Oy:n toimintaan ja luottamus yhtiön selviämisestä koronakriisin ylitse.</p> <p>Opinnäytetyö valmistui huhtikuussa 2021, aiheen ollessa edelleen ajankohtainen, vuosi COVID-19-pandemian julistamisen jälkeen. Kevään 2021 ravintoloiden sulkua ei ole käsitelty tässä opinnäytetyössä, mutta tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää lähdemateriaalina, kun tutkitaan koronakriisin vaikutuksia ravintola-alalla – uuden normaalin aikana. Lisäksi opinnäytetyöstä välittyy lukijalle yksityiskohtainen kuva toimialan tilanteesta vuonna 2020.</p>	
<b>Asiasanat</b> Ravintola-ala, kriisinhallinta, koronavirus, johtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Ravintola-alan tilanne ennen pandemiaa ja pandemian aiheuttamat muutokset toimialalla tulevaisuudessa .....	5
2.1	Rajoitustoimenpiteet ja ravintola-alan tilanne 3/2020 – 12/2020.....	8
2.2	Tukitoimet ravintola-alalle 2020.....	17
3	Kriisinhallinta yrityksessä .....	20
4	Tutkimusmenetelmät.....	25
4.1	Haastattelu .....	26
4.2	Kyselylomake .....	27
4.3	Tilinpäätös- ja taloustiedot.....	27
4.4	Tutkimuksen toteutus.....	28
5	Tulokset .....	30
5.1	Santa Fé Oy.....	30
5.2	Santa Fé Oy:n strategia COVID-19-pandemian aikana - Toimitusjohtajan haastattelu .....	30
5.3	Henkilöstökyselyn tulokset .....	37
5.4	Taloustietojen vertailua.....	42
5.5	Johtopäätelmät .....	58
6	Pohdinta .....	61
	Lähteet .....	65
	Liitteet.....	76
	Liite 1. Henkilöstökyselyn pohja.....	

# 1 Johdanto

Uudenvuodenaattona 2019 Maailman terveysjärjestö WHO sai varoituksen, että Kiinan Hubein maakuntaan kuuluvassa kaupungissa Wuhanissa oli havaittu keuhkokuumeen kaltaisia oireita 27 henkilöllä. Vuoden 2020 tammikuun 20. päivän WHO:n raportista ilmenee, että tartuntoja oli todettu Kiinassa, Etelä-Koreassa, Japanissa ja Thaimaassa. Samasta raportista ilmenee, että tammikuun 7. päivä onnistuttiin eristämään ja tunnistamaan uusi koronavirus, 2019-nCoV. (WHO 2020b.) Tammikuun 2020 viimeisen päivän WHO:n koronavirusraportista ilmenee, että tartuntoja oli todettu 19 valtiossa, Suomessa oli varmistettu yksi havainto ja globaalilla tasolla WHO määritteli taudin riskin korkeaksi. (WHO 2020 c) Myöhemmin 2019-nCoV vaihdettiin muotoon SARS-CoV-2. (WHO 2020d) SARS-CoV-2, (Gorbalenya ym. 2020) ja sen aiheuttama tauti COVID-19 on johtanut globaaliin pandemiaan (WHO 2020a). Koska kyseinen pandemia vaikuttaa koko maailman väestöön, ei Suomen yhteiskuntaakaan ole välttynyt taudin aiheuttaman pandemian vaikutuksilta.

Ravintola-ala on toimialana yksi suurimmista kärsijöistä koronaviruksen leviämisen ehkäisemiseksi toimeenpantujen rajoitteiden vuoksi. (MaRa ry 2020a; Heikkala, Khary & Puttonen 2020, 3.) Työministeri Tuula Haatainen allekirjoitti valtioneuvoston asetuksen ravitsemisliikkeiden aukiolon väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi 31.3.2020, asetus tuli voimaan 4.4.2020 ja oli voimassa 31.5.2020. (Eduskunta 2020a.) Asetuksessa säädettiin ravitsemisliikkeiden sulkemisesta asiakkailta, ravitsemispalveluita sai edelleen tuottaa ja myydä mutta vain takeaway-periaatteella. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa, maaliskuussa 2021, ravintola-alan rajoitukset ovat edelleen ajankohtaisia. Maaliskuussa 2021 valtaosa ravintola-alan yrityksistä joutui uudelleen sulkemaan asiakastilansa. Maakunnissa, joissa ravitsemisliikkeet saavat olla auki asiakkaille, rajoitetaan asiakasmääriä ja anniskeluaikoja. (TEM 2021.)

Thomas Skoglundin määritelmässä kriisi saa alkunsa tapahtumasta, joka merkitsee uhkaa ihmisille tai yrityksen aineellisille ja aineettomille arvoille. (2004, 9.) Skoglundin mukaan yritystason kriisinhallinnassa mennään pintaa syvemmälle toiminnan perustaan ja kriisitilanteessa toimiminen luo pohjan tapahtumasta muodostuvalle kuvalle. (2004, 7.) Kuva muodostuu viestinnän ja käyttäytymisen kautta, toisaalta maine syntyy vain todellisesta toiminnasta eikä ainoastaan siitä mitä yritys ulkoisesti viestii. (Kortetjärvi-Nurmi; Kuronen & Ollikainen 2009, 14.)

Opinnäytetyö käsittelee Santa Fé Oy:n johdon tekemiä ratkaisuja COVID-19-kriisin aikana maalisi- ja joulukuun 2020 välisellä tarkastelujaksolla. Opinnäytetyö tutkii ratkaisujen vaikutusta yritykseen sekä taloudellisesta että henkilöstön näkökulmasta. Tämä

opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan ravintolayrityksen johdon strategisia linjauksia henkilöstön ja tuloksellisuuden osalta. Opinnäytetyössä tutkitaan yrityksen strategisia linjauksia suhteessa hallituksen asettamiin rajoituksiin sekä em. tekijöiden yhteisvaikutusta Santa Fé Oy:n kokonaiskuvaan. Tätä opinnäytetyötä voidaan soveltaa toimialasta riippumatta tilanteessa, jossa yrityksen tavoitteena on varmistaa tuloksellisen liiketoiminnan jatkaminen äkillisen toimintaympäristön muutoksen aiheuttaman asiakaskadon myötä. Santa Fé Oy tulee saamaan opinnäytetyön kautta dokumentoitua tietoa toiminnastaan taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna suhteessa toimialaan. Tarkasteltavana on myös Santa Fé Oy:n henkilöstön työntekijäkokemuksia koronakriisin ajalta. Yhtiö pystyy siten käyttämään tässä opinnäytetyössä kerättyä tietoa kehittäessään toimintaansa parhaaksi katsomaansa suuntaan. Opinnäytetyö toimii väliraporttina ja johdon työkaluna, kyseessä ei kuitenkaan ole toimeksianto Santa Fé Oy:ltä.

Työn tavoitteena on tutkia mitä ratkaisuja Santa Fé Oy on tehnyt COVID-19-pandemian aikana, sekä selvittää miten tehdyillä toimenpiteillä on saavutettu yrityksen tavoitteet. Santa Fé Oy:n päätavoitteet koronakriisin aikana ovat olleet tappioiden minimointi ja liiketoiminnan jatkaminen. Tekijä selvittää tutkimusosiossa mitkä ratkaisut ovat olleet pandemiasta johtuvia, mitkä ovat olleet rajoitusten asettamia pakollisia ratkaisuja ja mitkä ratkaisut ovat liittyneet muuttuneen kilpailun myötä muuttuneisiin kilpailustrategioihin. Työn alatavoitteena on tarkastella, kuinka yrityksen henkilöstö on kokenut työnantajan toiminnan kriisitilanteessa. Toisena alatavoitteena on selvittää, kuinka yritys on lähtenyt kehittämään toimintaansa vähemmän haavoittuvaksi. Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimus, joka yhdistää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän luodakseen tarpeeksi laajan kokonaiskuvan yrityksen johtamisesta COVID-19-pandemian aikana. Kvalitatiivinen tutkimusosio on toteutettu havainnoimalla yrityksen toimintaa sekä toimitusjohtajan haastatteluilla. Kvantitatiivisessa osiossa tutkittavana on ollut Santa Fé Oy:n talouden tunnuslukuja vuodelta 2020 sekä niiden vertaamista vuoden 2019 lukuihin ja ravintola-alan lukuihin vuonna 2020. Lisäksi kvantitatiivisessa osiossa on mukana henkilöstökysely.

Henkilöstön näkemystä Santa Fé Oy:n johdon ratkaisuihin koronakriisin aikana on tutkittu, teettämällä henkilöstökysely, jolla on pyritty kartoittamaan työntekijäkokemusta koronakriisin aikana. Kirjoittaja on ottanut työntekijöiden näkökulman opinnäytetyössä huomioon kahdesta syystä: 1. Henkilöstö on yritykselle elintärkeä resurssi (Jääskeläinen 2020.) ja työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa tehokkuuteen. (Sistonen 2008, 141.) 2. Kirjoittaja halusi kehittää omaa osaamistaan henkilöstöhallinnon osalta.

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa työntekijäymmärrys (Luukka 2019, 116–132.) ja jotta yritys osaisi motivoida sekä sitouttaa henkilöstöään, tarvitsee yrityksellä olla tietoa niihin vaikuttavista tekijöistä henkilöstön osalta. Luukka kiteyttää asian seuraavasti: “työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä.” (2019, 119.) Pelkkä henkilöstökysely ei riitä pohjaksi työntekijäymmärrykselle, kyseessä on laajempi ilmiö, jonka rakentaminen vaatii henkilökohtaista vuorovaikutusta jokaisen yksilön kanssa. (Luukka 2019, 120.) Saadakseen käytäntöön soveltuvaa tietoa, kirjoittaja on teettänyt kyselyn yhteistyössä Santa Fé Oy:n HR-päällikön kanssa. Yhdistettynä kirjoittajan omaan esimiesasemaan keittiön vuoroesimiehenä yrityksessä elokuusta 2017 alkaen, saadaan riittävästi tietoa, jotta voidaan puhua työntekijäymmärryksestä.

Koska työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen (Aalto & Rubanovitsch 2007, 26; Luukka 2019, 118.), henkilöstön työskennellessä aivan asiakasrajapinnassa, perehdytään opinnäytetyössä osittain asiakaskokemuksesta riippuvaan tuloksellisuuteen. Asiakaskokemus on henkilökohtainen tunne ja mielikuva, joka syntyy yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Asiakaskokemus muuttuu vuorovaikutuksen edetessä, muutokseen vaikuttavat kokemukseen liittyvät odotukset ja yrityksen onnistuminen odotusten täyttämässä. (Fischer & Vainio 2014.) Tässä opinnäytetyössä ei perehdytä syvemmin asiakaskokemukseen, mutta koska viitekehyksenä on palveluala, ei asiakaskokemusta voida jättää täysin huomiotta. Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan yrityksessä tehtyjä tuloksellisuuteen vaikuttavia ratkaisuja tilanteessa, jossa asiakaskato johtuu ulkopuolisesta tekijästä eikä esimerkiksi asiakaslupauksen rikkomisesta yrityksen puolelta.

Työn merkitys toimialalle sekä Santa Fé Oy:lle tulee olemaan suuri. COVID-19-pandemiaa seuranneiden tartunnanehkäisytoimenpiteiden vaikutus ravintola-alalla on merkittävä. Kirjoittaja on löytänyt joitakin tutkimuksia pandemian vaikutuksista toimialaan, muttei tutkimusta, jossa aiheetta olisi käsitelty laajasti yhden yrityksen näkökulmasta kuten tässä opinnäytetyössä. Lähimpänä tätä opinnäytetyötä ovat olleet Varvara Blokhinan opinnäytetyö *Restaurant Crisis Management Plan on example of COVID-19 (2020)* sekä Anne Raition *Mennään päivä kerrallaan, ravintola-alan yrittäjien kokemuksia poikkeusolojen aikana.* (2020.) Blokhinan opinnäytetyö ei kuitenkaan keskity yrityksen johtamiseen tai tulostavoitteiden saavuttamiseen, vaan on produktiivinen opinnäytetyö, jossa Blokhina on tuottanut laadukkaan manuaalin kriisinhallintaan ravintola-alalle. Raition opinnäytetyö keskittyy enemmän toimialaan kuin yksittäiseen yritykseen. Toimiala tulee hyötymään tämän opinnäytetyön tutkimusosiosta, jossa selvitetään kuinka koronaviruksen leviämisen ehkäisemiseksi tehdyt toimenpiteet ovat

vaikuttaneet yksittäiseen ravintolayritykseen. Näitä tuloksia ja Santa Fé Oy:n tekemiä ratkaisuja voidaan verrata toimialan yritysten keskiarvoihin.

Kirjoittaja kiinnostui tutkimaan koronavirustilanteen vaikutusta suomalaiseen ravintola-alaan keväällä 2020 kun tuli itse lomautetuksi. Tekijä huomasi sekä ravintola-alan että oman työnantajansa haavoittuvuuden hallituksen päättäessä asiakasrajoituksista, jotka estivät ravintolaliiketoiminnan harjoittamisen aikaisemmalla tavalla. Opinnäytetyön tekijä sai Haaga-Heliasta opiskelupaikan lomautuksensa aikana ja pääsi siten suorittamaan vuonna 2011 aloittamansa opinnot loppuun. Opinnäytetyö tulee toimimaan väliraporttina COVID-19-pandemian vaikutuksista ravintola-alaan Santa Fé Oy:n ja kirjoittajan omasta näkökulmasta. Kirjoittaja kokee työn merkityksellisenä toimialalle - opinnäytetyön ajankohtaisuuden vuoksi, COVID-19-pandemian jatkuessa. Lisäksi globalisaation myötä todennäköisyys sille, että vastaavanlainen uusi pandemia on tulevaisuudessakin mahdollinen, on kohonnut. (Calistri, Parolin, Palù & Salata 2020.)

## 2 Ravintola-alan tilanne ennen pandemiaa ja pandemian aiheuttamat muutokset toimialalla

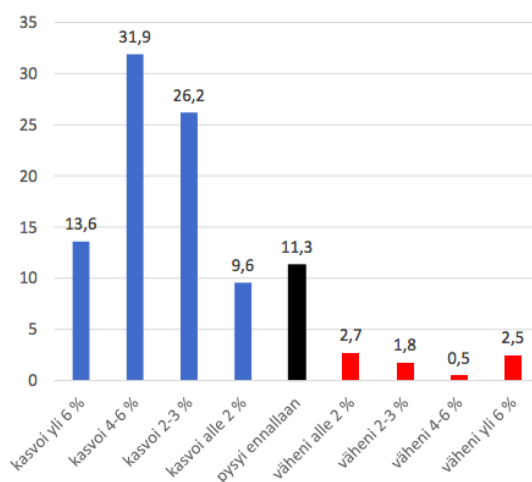
Tässä luvussa käsitellään toimialan tilannetta ennen pandemiaa, jotta saadaan parempi kokonaiskuva pandemian vaikutuksista. Lisäksi käsitellään jo nähtyjä muutoksia, jotka ovat aiheutuneet tai kiihtyneet pandemian vaikutuksesta. Näiden muutosten lisäksi esitetään joitakin mahdollisia muutoksia, joista on spekuloitu globaalilla tasolla.

Tammikuun 2020 lopulla Suomen elinkeinoelämän keskusliiton suhdannebarometrin saldoluku palveluiden osalta oli -6, majoitus- ja ravintolapalveluiden osalta saldoluku oli -8. Suidannenäkymä oli -5 ja alkuvuoden 2020 myynnin odotettiin jatkavan hienoista kasvua. (EK 2020a.) EK:n saldoluulla tarkoitetaan positiivista kehitystä odottavien yritysten osuutta, josta on vähennetty negatiivista kehitystä odottavien osuus. (EK2015.)

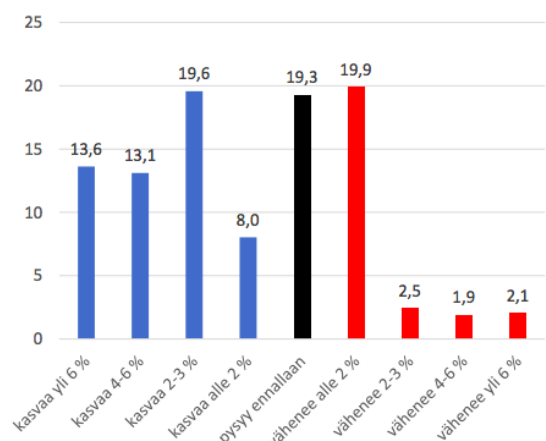
Odotettavissa oli, että Suomen talouskasvu tulee hiipumaan vuoden 2020 aikana. (EK 2020b.) Kuvasta 1 ilmenee että helmikuussa julkaistun MaRan tuottaman jäsenkyselyn mukaan odotukset vuodelle 2020 olivat varovaiset, suurin osa vastaajista (19,9 %) ennusti että myynti vähenee alle 2 %.

### MaRan jäsenkysely: Myynti: 2019 syksyn toteuma ja 2020 kevään ennuste

**Toteuma yrityksenne myynnistä 2019 syys-joulukuun välisenä aikana**



**Arvio yrityksenne myynnistä 2020 tammi-huhtikuun välisenä aikana**



Lähde: EK, MaRa, N=264

Kuva 1. MaRa Ry:n jäsenkysely, myynnin toteuma syys-joulukuu 2019 ja arvio myynnistä 2020 tammi-huhtikuu (MaRa 2020d)

Helmikuun viimeisestä WHO:n koronavirusraportissa ilmenee, että Euroopassa oli todettu 1119 tautitapausta, näistä suurin osa oli Italiassa, jossa oli todettu 888 tapausta.

Suomessa todennettuja tartuntoja oli kaksi, molemmat tapaukset oli määritelty matkailun tuomiksi eli turistilähtöisiksi. (WHO 2020e.) Maaliskuun 11. päivä 2020 WHO julisti COVID-19-tilanteen pandemiaksi (WHO 2020f), Suomessa todennettuja tartuntoja oli tässä vaiheessa 191. Maaliskuun 16. päivä Suomessa todettiin vallitsevan poikkeusolot COVID-19-pandemiasta johtuen. (Valtioneuvosto 2020a.) Ravintola-alan yrityksiin tämä heijastui asiakaskatona sillä ohjeistuksen mukaan väkijoukkoja tulisi välttää ja hallitus oli antanut etätyösuosituksen 12.3.2020, mikä vähensi lounasruokalijoiden määrää. (YLE 2020a.) Hallituksen linjaamien toimenpiteiden tarkoituksena oli suojata sekä väestöä että turvata yhteiskunnan ja talouselämän toiminta.

Toimialana ravintola-ala on sellainen, ettei palveluprosessia voida teknologian avulla täysin automatisoida ilman että asiakaskokemus muuttuisi radikaalisti. Ravintola-ala työtehtävien osalta muodostaa mielikuvan erilaisista asiakaspalvelutehtävistä, käsityöstä ja sosiaalisesta kanssakäymisestä asiakkaan kanssa. Asiakasnäkökulmasta ajateltuna sosiaalisuus onkin merkittävä tekijä ravintolapalveluiden ostamiselle. Sekä Suomessa (Helsingin Sanomat, 2020) että maailmalla (The London Economic, 2020.) on huomattu COVID-19-pandemian aikana ravintoloiden tärkeys ihmisten keskinäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen tapahtumapaikkoina. Vuonna 2019 matkailu- ja ravintola-ala on työllistänyt 93 500 henkilöä vuonna 2019, luku on n. 3,4 % kansantalouden työllisyydestä. Ravitsemistoiminnan osuus työllisyydestä on n. 77000 ja osuus on n. 2,8 % (MaRa 2020c.)

Toisaalta COVID-19-pandemian jälkeinen maailma ei tule enää olemaan samanlainen kuin koronakriisiä edeltäneellä ajanjaksolla. (Callejan, 2020, 129.) Tästä konkreettisena esimerkkinä Yhdysvalloissa Restaurant Brands Internationalin toimitusjohtajan lausunto, jonka mukaan yritys mahdollisesti ottaa kasvomaskit pysyväksi osaksi henkilökunnan työasua. (NRN, 2020.) Lisäksi RBI on päivittänyt Pohjois-Amerikassa yli 10 000 ravintolansa autokaistoja tekoälyn osalta sekä mahdollistanut kontaktittoman etämaksamisen. (Food Business News, 2020.)

Tulevaisuudessa uusien, alun perin eläimestä leviämään lähteneen, tarttuvien virustautien määrä tulee kasvamaan. (Kreuder Johnson ym. 2015.) Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa pysyvästikin ihmisten sosiaaliseen elämään erilaisten eristäytymis-, vetäytymis- ja

karanteenitoimien muodossa. Ravintoloiden turvallistamiseksi on kuitenkin esitetty mahdollisuutta eräänlaiseen asiakkaan desinfiointiin UV-valolla (Fortune, 2020.), mutta on todennäköisempää että ravintoloiden ja muiden julkisten tilojen sisäilmaa puhdistetaan jatkossa “far-UVC-valolla” joka on vähemmän haitallista ihmisille kuin yksittäisen henkilön säteilyttäminen.(Business Insider, 2020) Suomessa ravintolat Rymy-Eetu ja Storyville ottivat syyskuussa 2020 käyttöönsä sairaalatasoiset ilmanpuhdistimet turvatakseen asiakkaidensa ja henkilökuntansa terveyttä. (HS2020a)

Koska eläimestä ihmisiin tarttuvien virustautien määrä tulee mahdollisesti kasvamaan (Kreuder Johnson ym. 2015.) ihmisen laajentaessaan elinympäristöään ja fyysisen vuorovaikutuksen villieläinten kanssa lisääntyessä, on COVID-19-pandemialla todennäköisesti vaikutusta myöskin lihan kulutukseen. Useat teurastamot Yhdysvalloissa ja Euroopassa ovat olleet merkittäviä koronaviruksen tartuntapaikkoja (DW, 2020; France24, 2020; The Guardian, 2020), lihateollisuuden työntekijöiden ollessa osana tartuntaketjuja. Tämä on kiinnittänyt huomion lihateollisuuden puutteellisiin työolosuhteisiin, työturvallisuuteen ja suurten tehtaiden epäkäytännöllisyyteen viruksen levitessä työntekijöiden kautta laajemmalle. Edellä mainitut tekijät yhdessä ilmasto-ongelmien kanssa saattavat mahdollisesti kiihdyttää kasvipohjaisen ruokavalion suosiota, joka todennäköisesti tulee heijastumaan ravintola-alalla kysynnän sekä tarjonnan kasvuna. (CBInsight, 2020.) Lihasta tulee todennäköisesti eräänlainen ylellisyystuote - jos tuottaja sekä toimitusketjun toimijat pystyvät lupaamaan asiakkaalle turvallisesti tuotetun lihatuotteen, ollaan turvallisuudesta ja ylellisyydestä valmiita maksamaan enemmän.

COVID-19-pandemia on lisännyt ravintolaruoan kotiinkuljetusta, mutta toisaalta myös ruoanlaittoa kotona. Etätyösuositusten, sosiaalisen eristäytymisen ja erilaisten karanteenien vuoksi ihmisillä on lisääntynyt tarve ruoankuljetukselle. Kirjoittaja lähestyi kuljetusyhtiötä Foodora ja Woltia saadakseen tietoa tilausmäärien muutoksissa vuonna 2020, mutta molemmat yritykset ilmoittivat, ettei kyseistä tietoa voida jakaa liikesalaisuuksien vuoksi. COVID-19-pandemia nostaa ainakin väliaikaisesti kotiin kuljetetun ruoan kysyntää ja todennäköisesti alasta tulee entistä kilpaillumpi cloudkitchenien kautta. Pienempi yritys voi pyrkiä markkinoille keskittymällä valmistamaan ruokaa vain kuljetuksia varten useampaa ruokakulttuuria yhdistelemällä. Logistisesti on tehokkaampaa valmistaa useamman ravintolan annokset yhdessä sijainnissa ja tarjota asiakkaalle vaihtoehtoja eri ravintoloiden tarjonnasta samalla kuljetuksella. Tällaisen cloudkitchenin henkilöstökulut ovat myöskin pienemmät kuin perinteisen ravintola-alan yrityksen, joten Suomessakin todennäköisesti cloudkitchenien suosio sekä määrä tulevat ainakin hetkellisesti kasvamaan.

## 2.1 Rajoitustoimenpiteet ja ravintola-alan tilanne 3/2020–12/2020

Miriam Calleja on todennut kirjassaan (2020, 43.) että sosiaalinen etäännyttäminen pitää sisällään sekä konkreettisen turvavälin että fyysisten tapaamisten tarkoituksellisen vähentämisen. Useissa maissa on laadittu sekä otettu käyttöön säädöksiä, joilla on suljettu ei-välttämättömiä palveluita. (Calleja 2020, 43. & BBC 2020.) Nämä ei-välttämättömät palvelut pitävät sisällään mm. ravintola-alan yritykset. Säädöksillä on pyritty suojaamaan väestöä ja hidastamaan taudin etenemistä. Ravintola-alan yritykset joutuivat maailmanlaajuisesti sulkemaan asiakastilojaan ja siirtymään noutoruoan toimittamiseen.

Suomen tavoitteena on ollut koronaviruksen leviämisen estäminen siten että yhteiskunta pidetään avoinna samalla kun viruksen leviämistä pyritään rajoittamaan ja lopulta pääsemään viruksesta eroon rokotteen kautta. Hallituksen hybridistrategian tavoitteet ovat: 1. Estää viruksen leviämistä yhteiskunnassa. 2. Turvata terveydenhuollon kantokyky. 3. Suojella erityisesti riskiryhmiin kuuluvia ihmisiä. (Valtioneuvosto 2020c.) Tiukimpia rajoitustoimenpiteitä jouduttiin tekemään poikkeusolojen vallitessa ja Uudenmaan eristämisessä hetkellisesti keväällä 2020. Hallituksen tavoitteen mukaisesti rajoitustoimenpiteet ovat olleet tarpeellisia, kun otetaan huomioon Uudenmaan asukasmäärä ja -tiheys verrattaessa muuhun Suomeen. Mitä suurempi määrä ihmisiä samoissa asunnoissa tai rakennuksissa ja mitä enemmän kontakteja, sitä herkemmin COVID-19 tarttuu väestössä. (HuffPost 2021.)

Ravintola-alan työllisyysnäkyminen heikkeni huomattavasti maaliskuussa 2020, kun WHO julisti COVID-19-kriisin globaaliksi pandemiaksi. Suomessa valtioneuvosto totesi Suomessa vallitsevan poikkeusolot ja ravintola-alan, kuten koko yhteiskunnan, valtasi epätietoisuus. Tässä luvussa on kootusti ravintola-alan tilanne maaliskuu- ja joulukuun välisellä tarkastelujaksolla, tutkija hyödyntää lainauksia, taulukoita ja kuvaajia tilanteen havainnollistamiseksi. Tässä luvussa käsitellään seuraavaksi rajoitusten muutoksista johtuneet tapahtumat toimialan tilanteessa kuukausittain maaliskuusta 2020 joulukuuhun 2020.

## Maaliskuu

Suomen hallitus antoi 12.3.2020 suosituksen etätyöskentelystä ja ei-välttämättömien kontaktien vähentämisestä. (Valtioneuvosto 2020b). Tämä näkyi välittömästi ravintola-alan asiakaskatona. Alla on kerättyinä muutamia lainauksia ravintola-alan toimijoiden mietteistä, jotka kuvaavat hyvin tilanteen nopeaa negatiivista kehitystä. Lausunnoista ilmenee vakava suhtautuminen viruksen luomaan tilanteeseen, epätietoisuus sekä ravintola-alan yritysten vastuu koronavirustilanteen parantamiseksi.

“Viime torstaista (12.3.2020) alkaen on peruttu noin 40 prosenttia varauksista. Tilanne on huolestuttava.”

“Alkuviikko katsotaan, miten myynti kehittyy. Irtisanomisiin ei ole tarvetta, vaan lomautuksilla mennään tilanteen yli.” (YLE 2020a.)

-Mikko Kinnari, Kehitysjohtaja, Kolme Kiveä Ravintolat Oy Lappeenranta

“Vaikka kuinka yrittää kristallipalloon katsoa, niin ei siellä mitään näy.”

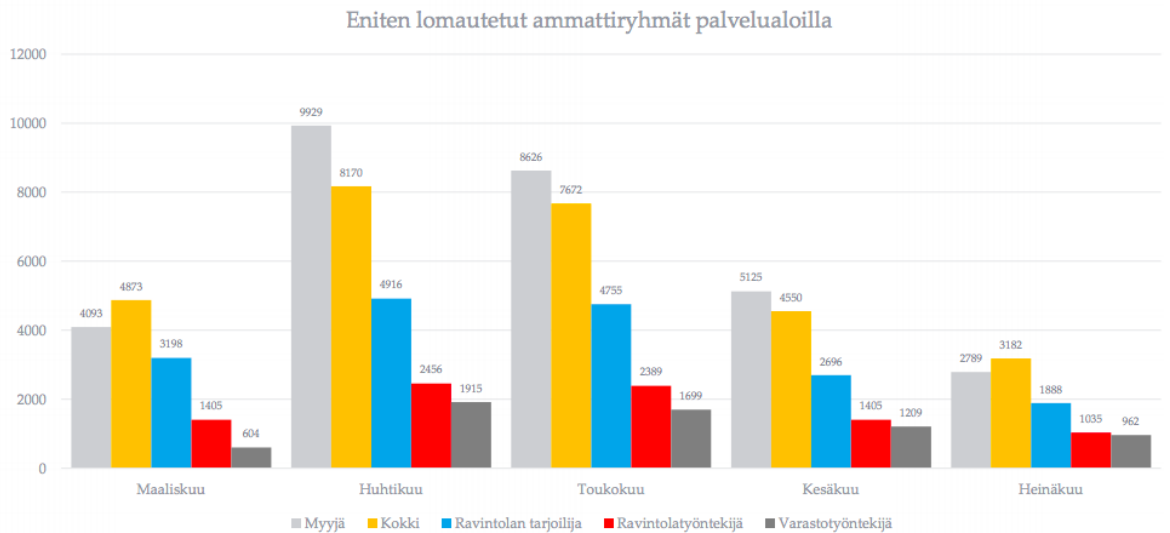
“Pidämme kuitenkin paikkaa, missä ihmiset kokoontuvat. Mietin sitä, onko moraalisesti oikein pitää ravintolaa auki. Muun muassa oma äitini kuuluu riskiryhmään, enkä missään nimessä toivo kenenkään sairastuvan.” (YLE 2020a.)

-Hannu Valkeapää, Ravintoloitsija, Havana Pori

Koronaviruksen leviämisen estämiseksi hallitus antoi 24.3.2020 eduskunnalle esityksen, jossa ehdotettiin majoitus- ja ravitsemistoiminnasta annetun lain väliaikaista muuttamista. (Eduskunta 2020b.) Ehdotuksessa tiivistettiin ehdotuksen vaikutukset sekä ravintola-alan tilanne maaliskuussa 2020 seuraavasti:

“Ravitsemisliikkeiden sulkemisella on välittömät vaikutukset ravitsemisalan yrittäjien mahdollisuuksiin harjoittaa ammattiaan. Toisaalta rajojen sulkemisen myötä ulkomaanmatkailun pysähtyminen, Suomessa liikkumista koskevan rajoituksen suosittaminen sekä paikallisen asiakaskunnan epävarmuus koronaviruksen leviämisestä ja sitä kautta varovainen palvelutarjonnan kuluttaminen aiheuttavat, että ravintoloiden asiakasmäärä on jo muutenkin romahtanut.”

Maaliskuun 30. päivä 2020 eduskunta toimitti lopullisen vastauksen hallituksen antamaan esitykseen tartuntatautilain muuttamisesta, lakimuutos mahdollisti ravitsemisliikkeiden aukiolon väliaikaisen rajoittamisen tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi. (Eduskunta 2020d.) Kuvassa 2 on ammattiliitto PAM:n tuottama tilasto lomautetuista palvelualan työntekijöistä ammattiryhmittäin, ravintola-alan lomautettujen työntekijöiden määrä on suurempi kuin myyjien ja varastotyöntekijöiden.

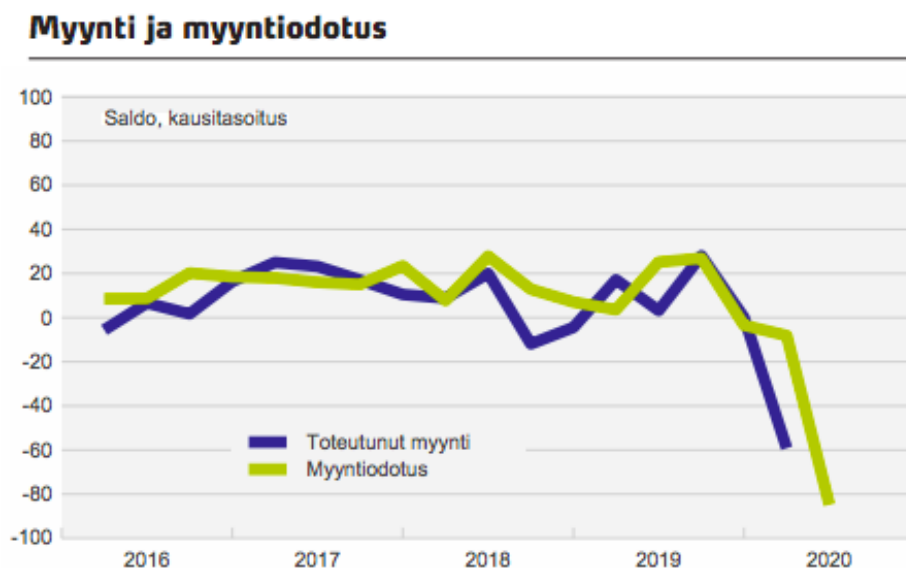


Kuva 2. Eniten lomautetut ammattiryhmät palvelualoilla. Ravintola-alan kuvaajat ovat keltainen, sininen ja punainen. (PAM2020)

### Huhtikuu

Työministeri Tuula Haatainen allekirjoitti valtioneuvoston asetuksen ravitsemisliikkeiden aukiolon väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi 31.3.2020, asetus tuli voimaan 4.4.2020 ja oli voimassa 31.5.2020. (Eduskunta 2020c.) Asetus mahdollisti ravintoloiden toimimisen noutoruoan tarjoajina, osa ravintoloista sulki ovensa mutta osa ravintoloista onnistui toimimaan tilanteessa kannattavasti, ilman lomautuksia. (YLE 2020b.)

Ravintoloiden asiakastilat olivat suljettuina valtioneuvoston asetuksella 4.4.2020, kesto 31.5.2020 asti. Kuvasta 3 ilmenee matkailu- ja ravintolapalveluiden myynti sekä myyntiodotus, verrokkina I/2019 myyntiodotus +23 ja I/2020 myyntiodotus -95.

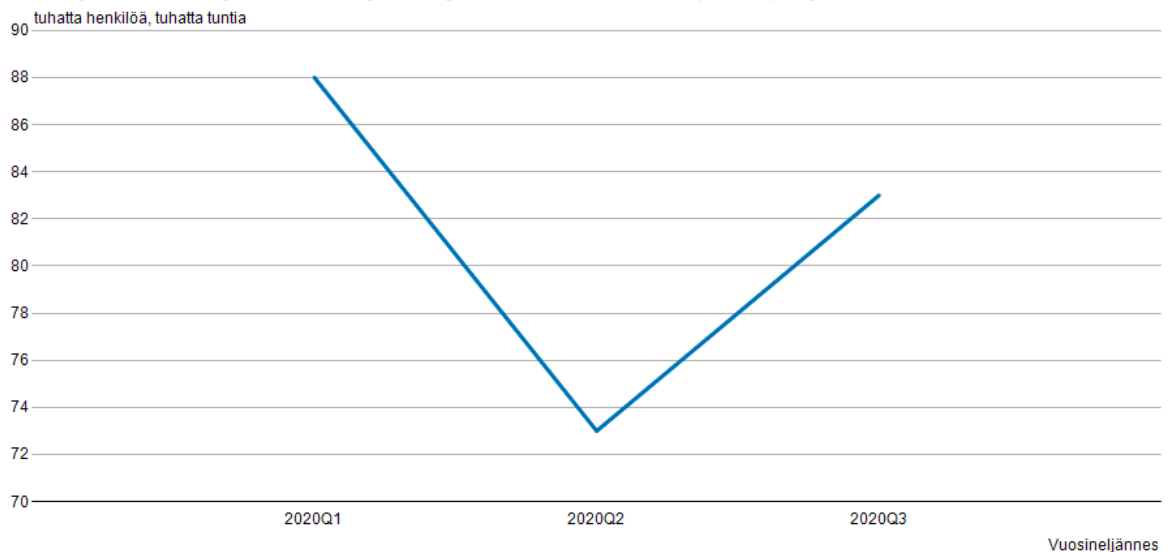


Kuva 3. EK:n suhdannebarometri MaRa-ala, huhtikuu 2020 (EK2020c)

## Toukokuu

Toukokuussa ravitsemisliikkeiden asiakastilat pysyivät edelleen suljettuina. Kuvasta 4 ilmenee matkailu- ja ravintola-alan työllisten määrä kolmen ensimmäisen neljänneksen osalta 2020, Tilastokeskuksella ei ollut статистиikkaa pelkästään ravitsemistoiminnan osalta. Tilastosta ilmenee työllisyyden muutos majoitus- ja ravintola-alalla 88 000 → 73 000 → 83 000 henkilöä. Pelkästä ravitsemistoiminnasta ei opinnäytetyötä kirjoittaessa ollut julkaistua tilastoa, joten kirjoittaja on päätenyt käyttämään MaRa-alan työllisyystilannetta kokonaisuutena.

Työlliset ja palkansaajat sekä työllisten ja palkansaajien tehdyt työtunnit, 15-74-vuotiaat muuttujina Vuosineljännes. I Majoitus- ja ravitsemistoiminta (55-56), Työlliset, 1000 henkilöä.



Lähde: Työvoimatutkimus, Tilastokeskus

Kuva 4. Työlliset ja palkansaajat MaRa-alalla Q1-Q3 2020 (Tilastokeskus 2020a)

## Kesäkuu

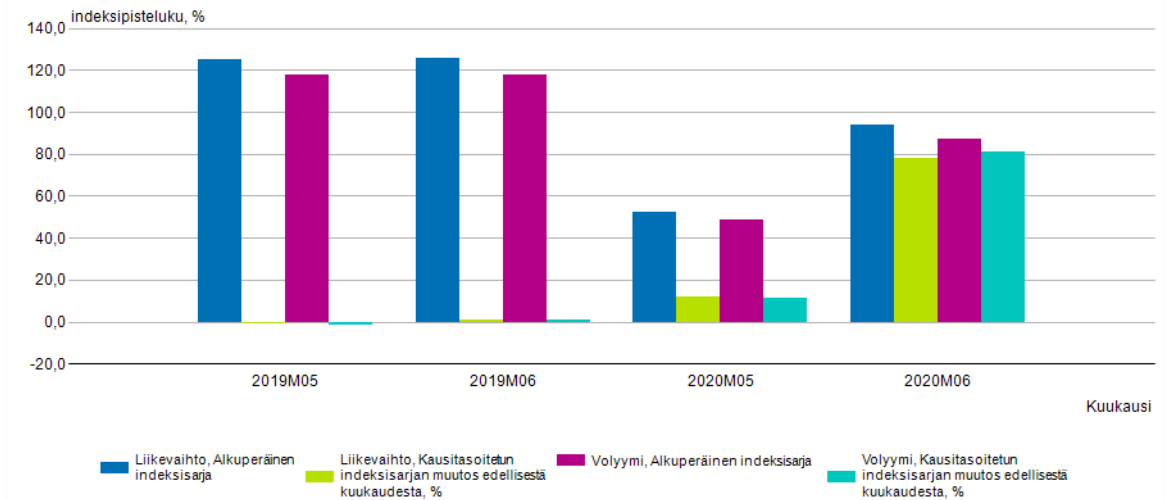
Ravitsemisliikkeet saivat avata asiakastilansa, sallittu asiakasmäärä sisätiloissa rajattiin puoleen kokonaiskapasiteetista. Sallituksi aukioloajaksi määriteltiin 06-23.00. Kaikilla asiakkailla tuli olla oma istumapaikkansa, ostokset kuitenkin sai noutaa esimerkiksi tiskiltä. Ns. Buffet-pöydät pysyivät suljettuina 22.6.2020 saakka, ravitsemisliikkeet velvoitettiin laatimaan suunnitelma, josta käy ilmi, kuinka toimipiste toteuttaa rajoitukset ja velvoitteensa. (Eduskunta 2020e; STM 2020a)

22.06.2020-12.07.2020 ravitsemisliike sai ottaa 75 % enimmäiskapasiteetistaan sisälle.

Kuvasta 5 näkyy, kuinka rajoitusten purkaminen vaikutti positiivisesti ravitsemistoiminnan liikevaihtoon, verrattaessa toukokuun 2020 liikevaihtoon. Indeksien perusvuosi on 2015 johon lukuja on verrattu ja näin saatu koostettua kuvaaja. Kuvaajista ilmenee että 2019 touko-kesäkuun prosentuaalinen muutos liikevaihdossa ja volyymissä on 0,7 %, eli kesäkuun liikevaihto ja volyyymi ovat kasvaneet hyvin maltillisesti toukokuusta. Vuonna

2020 kesäkuun liikevaihto kasvoi 78 % ja volyymi 81,4 % verrattaessa saman vuoden toukokuuhun. Volyymi ja liikevaihto olivat kuitenkin huomattavasti matalammalla tasolla kuin 2019 joten koronapandemian vaikutus näkyi edelleen ravintoloiden toiminnassa negatiivisesti.

Palvelualojen liikevaihtokuvaaja (2015=100) muuttujina Muuttuja, Tiedot ja Kuukausi. 56 Ravitsemistoiminta.



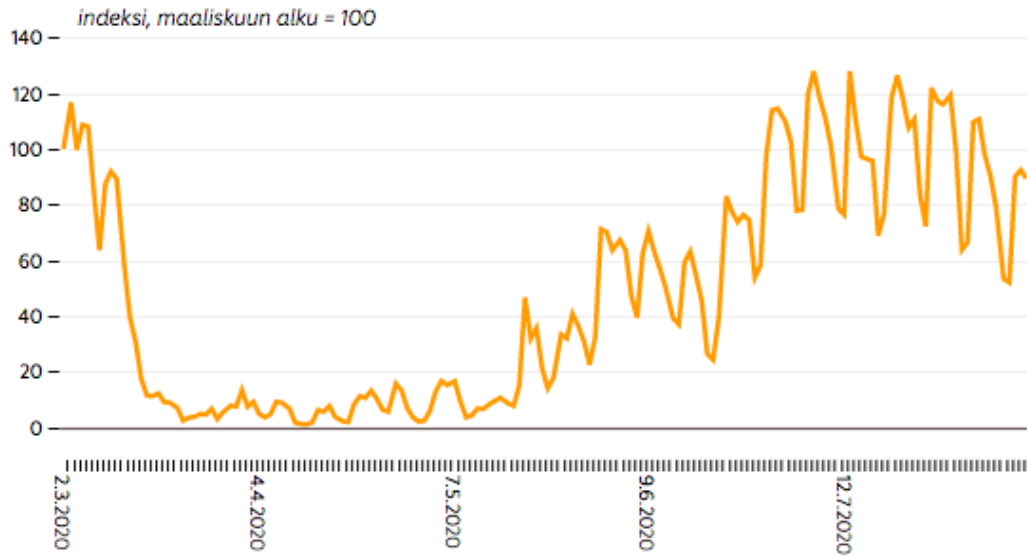
Lähde: Palvelualojen liikevaihtokuvaaja, Tilastokeskus

Kuva 5. Ravitsemistoiminnan liikevaihto- ja volyymikuvaaja 5–6/2019 ja 5–6/2020. (Tilastokeskus 2020b)

## Heinäkuu

Heinäkuun 13. päivä 2020 rajoitukset aukioloaikojen ja asiakasmäärän suhteen purettiin, asiakkailta täytyi edelleen olla istumapaikka. Ravitsemisliikkeiltä edellytettiin näkyvillä olevaa suunnitelmaa siitä, miten yritys toteuttaa rajoitukset ja veloitteet (tiedottaminen leviämisen estämisen keinoista, hygieniaohjeistus sekä turvavälit.) (STM 2020b.) Uudella asetuksella kumottiin valtioneuvoston asetus 401/2020. (STM 2020c, Valtioneuvoston asetus.) Rajoitusten purkautuessa ja istumapaikkaa edellytettäessä ravintoloiden pöytävaraukset kasvoivat nopealla tahdilla varauspalvelu TableOnlinen mukaan. (HS2020.) Kuvasta 6 käy ilmi pöytävarausten nousu heinäkuussa 2020. Huomioitavaa taulukossa on TableOnlinen noutotilauksen mahdollisuus joihinkin palvelun ravintoloihin, tämä ei anna täydellistä kuvaa ravintola-alan pöytävaraustilanteesta.

TableOnlinen kautta tehdyt pöytävaraukset maaliskuun alun tilanteeseen verrattuna. Epidemian aikana TableOnlinen kautta on voinut tehdä myös noutotilauksia joihinkin ravintoloihin, ne ovat mukana luvuissa.



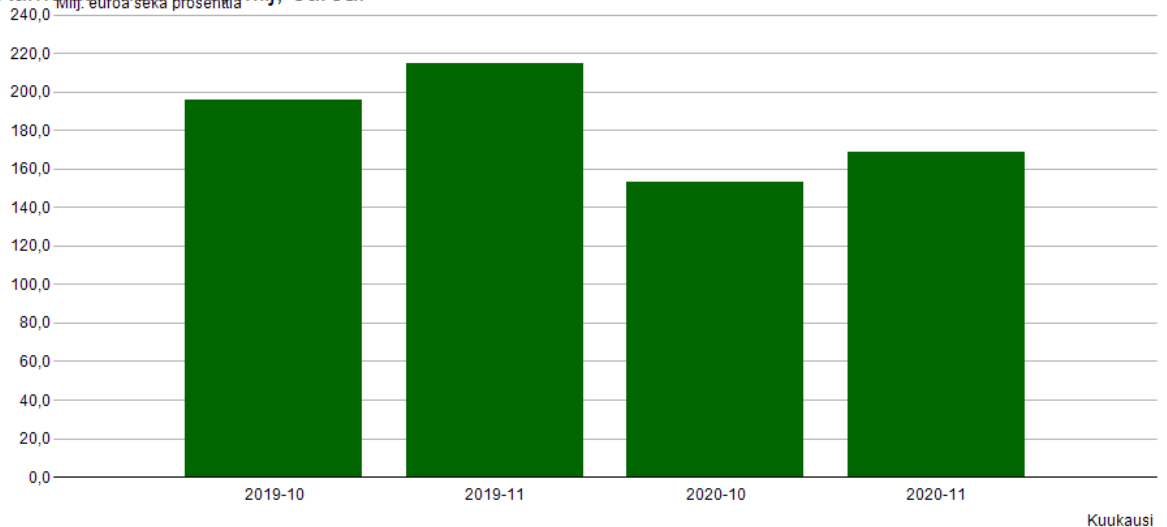
Lähde: TableOnline.fi. Tiedot saatu 13.8.2020

Kuva 6. TableOnlinen kautta tehdyt pöytävaraukset. (HS2020)

### Elo- & syyskuu

Rajoitukset pysyivät samanlaisina kuin heinäkuussa, Kuvasta 7 ilmenee kumulatiivinen arvonlisäveron bruttokertymä vuonna 2019 sekä 2020. Kuvaajana ovat elo- ja syyskuun kertymät molemmilta vuosilta, kertymät kuvaavat kehitystä kahden kuukauden viiveellä ja viive on huomioitu kuvaajaa laatiessa. Kuvaaja-10= elokuu, kuvaaja-11= syyskuu.

2. Verokertymät ja palautukset toimialoittain muuttujina Kuukausi. 561 - Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta, 3.0.0 - ARVONLISÄVERO, Verovuodet yhteensä, Bruttokertymä, Kumulatiivinen arvo, Milj, euroa.



Lähde: Verohallinto

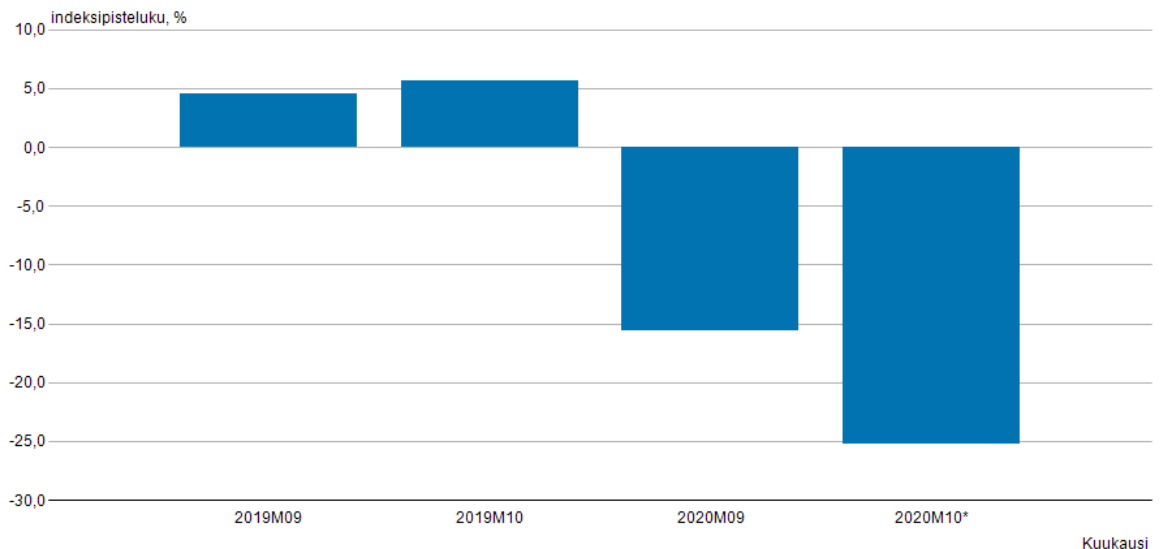
Kuva 7. Kumulatiivinen verokertymä, elo-syyskuu 2019 ja 2020 kertymän erotus yli 45M€. (Verohallinto 2020.)

### Lokakuu

Valtioneuvoston asetus aukioloon ja anniskeluaikoihin liittyen astui voimaan 1.10.2020, mutta ravitsemisliikkeet saivat viikon siirtymäajan rajoitusten toimeenpanoon. Asetus astui voimaan 08.10.2020 ja siinä rajoitettiin anniskeluaikoja, ei asiakasmääriä. Asiakkaalla tuli edelleen olla oma istumapaikka ja valtioneuvosto seurasi koronavirusepidemian ilmaantuvuutta eri alueilla lokakuun aikana. Kiihtymisvaiheeseen joutuneiden alueiden ravitsemistoimintaan voitiin pikaisesti säätää myös lisärajoituksia. (STM 2020d; STM2020e.) Merkittävänä rajoittavana tekijänä oli kiihtymisvaiheeseen joutuneiden alueiden ravitsemisyriyten suurimman sallitun asiakasmäärän laskeminen 50 %:n normaalitilanteeseen verrattaessa.

Kuvasta 8 ilmenee ravitsemistoiminnan liikevaihtokuvaaja syys-lokakuulta 2020 ja vertailukohteena samat kuukaudet vuodelta 2019. Kuvaaja on valtakunnallinen eikä anna realistista kuvaa esimerkiksi Uudenmaan tai muiden kiihtymisvaiheeseen joutuneiden alueiden tilanteesta. Kiihtymisvaiheessa olevilla alueilla ihmiset ovat varautuneempia käyttämään mm. ravintolapalveluita kuin ns. normaalivaiheen alueiden asukkaat. Kiihtymisvaiheen alueilla on COVID-19-pelon vuoksi myös vähemmän kotimaanmatkailua kuin normaalivaiheen alueilla ja nämä tekijät ovat vaikuttaneet negatiivisesti ravitsemispalveluiden kysyntään.

Palvelualojen liikevaihtokuvaaja (2015=100) muuttujina Kuukausi. 56 Ravitsemistoiminta, Liikevaihto, Alkuperäisen indeksisarjan vuosimuutos, %.



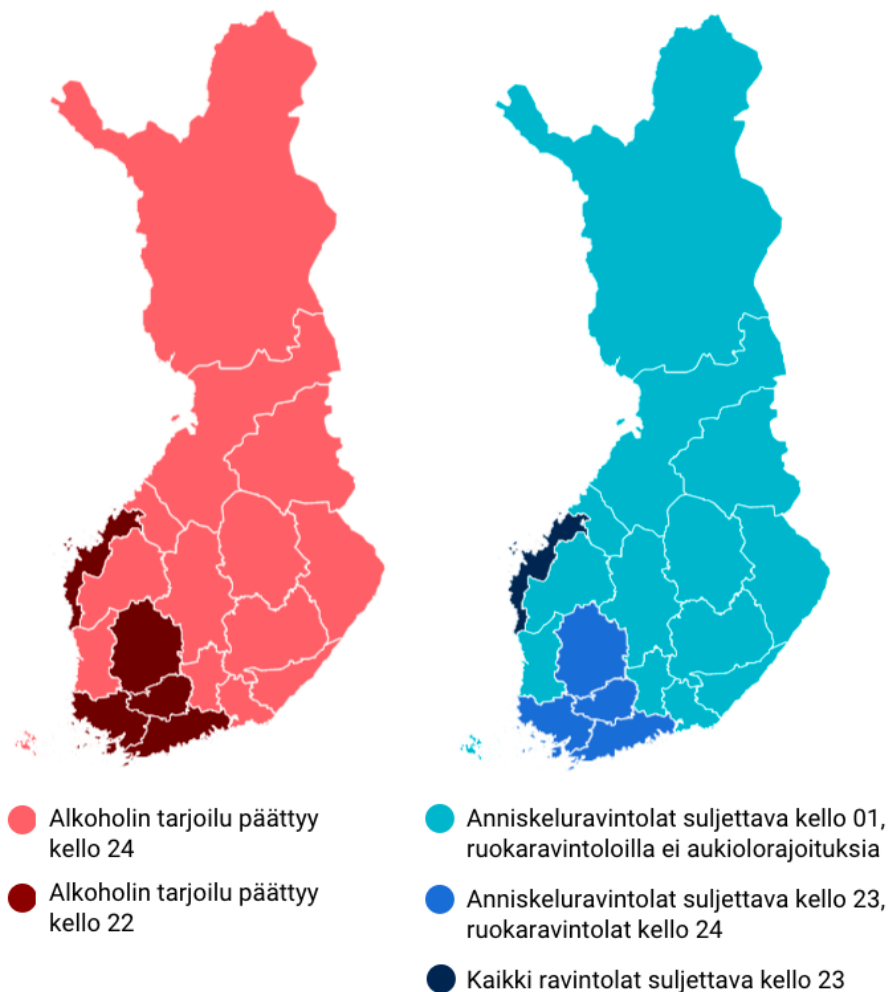
Lähde: Palvelualojen liikevaihtokuvaaja, Tilastokeskus

Kuva 8. Ravitsemistoiminnan liikevaihtokuvaaja syys-lokakuu 2019 ja 2020. (Tilastokeskus 2020c.)

## Marraskuu

Valtioneuvosto päätti 29. lokakuuta ravitsemisliikkeiden toiminnan väliaikaisesta rajoittamisesta 1.11.2020 alkaen. Aiemmin määrätyt ohjeistukseen, etäisyyksiin ja hygieniaan liittyvät vaatimukset pysyivät ennallaan. Ravitsemisliikkeillä oli edelleen toiminnan suunnitteluvollisuus koronaviruksen leviämisen estämiseksi. Asetuksella säädettiin rajoituksia ravitsemisliikkeiden asiakaspaikkojen määriin sekä aukiolo- ja anniskeluajoihin. Epidemian kiihtymis- ja leviämisvaiheessa olevissa Uudenmaan, Varsinais-Suomen, Kanta-Hämeen, Pirkanmaan ja Pohjanmaan maakunnissa pääasiallisesti alkoholijuomia tarjoavien liikkeiden asiakaspaikat rajoitettiin puoleen normaalista. Tällaisia ravitsemisliikkeitä ovat tyypillisesti pubit, baarit ja yökerhot. Mainituissa maakunnissa sijaitsevilla muilla ravitsemisliikkeissä asiakaspaikkojen määrä rajattiin 75 %:n normaalista. Muualla Suomessa asiakaspaikkamäärää rajoitettu. (STM 2020f.) Kuvassa 9 on koostettu alueelliset eroavaisuudet aukiolo- ja anniskeluajoissa.

Lähde: Sosiaali- ja terveysministeriö, grafiikka: Ilkka Kemppinen / Yle



Kuva 9. Alueelliset eroavaisuudet aukiolo- ja anniskeluajoissa Suomessa 01.11.2020 alkaen. (Yleisradio YLE2020c.)

## Joulukuu

Joulukuun 5.päivä voimaan astuivat rajoitustoimenpiteet, joiden mukaan Uudenmaan, Päijät-Hämeen, Pohjois-Pohjanmaan, Kymenlaakson, Kanta-Hämeen maakunnissa kaikkien ravintoloiden piti sulkea ovensa 23.00 ja anniskelun tuli loppua tuntia aikaisemmin. Kiihtymisvaiheen maakunnissa - Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla, Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla, Pohjanmaalla, Etelä-Karjalassa, Satakunnassa, Keski-Suomessa ja Kainuussa alkoholia pääsääntöisesti tarjoavat liikkeet saivat olla auki 23, ruokaravintolat ja kahvilat 24.00 asti. Alkoholin tarjoilun tuli päättyä kello 22.

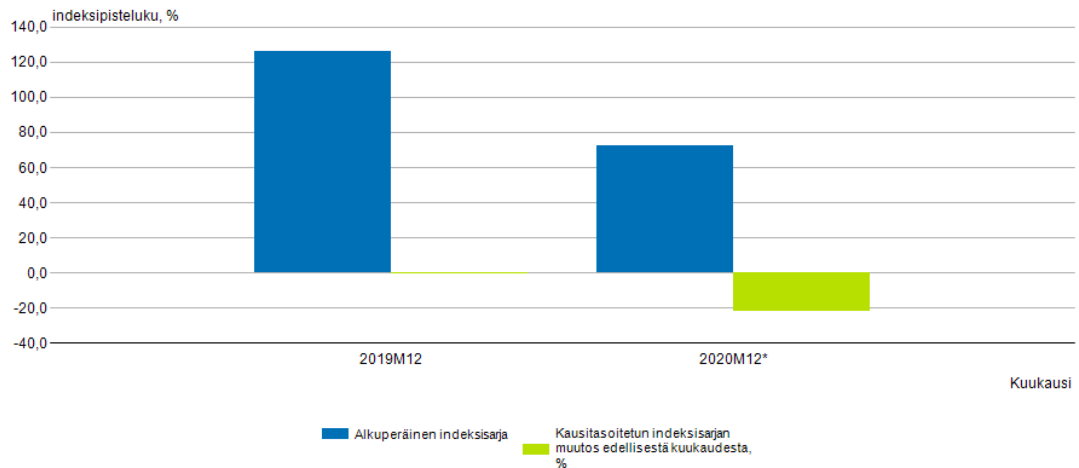
Joulukuun viidentenä päivänä voimaan tulleet rajoitukset eivät koskeneet perustason maakuntia, kuitenkin näissäkin maakunnissa ravintoloilta edellytettiin aiemmin lueteltuja käytäntöjä koronaviruksen leviämisen estämiseksi. Perustasolla oli enää viisi maakuntaa: Lappi, Pohjois-Karjala, Etelä-Savo, Pohjois-Savo ja Ahvenanmaa. Niissä anniskeluravintolat sulkivat ovensa 01.00 ja anniskelun tuli loppua tuntia aiemmin. Ruokaravintoloissa anniskelu loppui 00.00, mutta niillä ei ollut aukiolorajoituksia. Alkoholin tarjoilun sai aloittaa koko maassa kello 7 aamulla. Anniskelun täytyi kuitenkin olla alkoholilain mukaista, joten käytännössä tämä koski hotellien aamiaistarjoilua. Muissa ravintoloissa anniskelun sai aloittaa yhdeksältä aamulla. (Valvira 2018.)

Leviämisvaiheen maakunnissa pubit, baarit ja yökerhot saivat ottaa sisään 50 % enimmäisasiakasmäärästä. Ruokaravintolat ja kahvilat saivat ottaa 75 % enimmäisasiakasmäärästä. Kiihtymisvaiheen maakunnissa oli käytössä samat asiakasmäärärajoitukset. Perustason maakunnissa ei rajoitettu ravintoloiden asiakasmääriä. (YLE2020d.)

12. joulukuuta valtioneuvosto antoi uuden asetuksen, jolla tiukennettiin Varsinais-Suomen, Pohjois-Karjalan ja Lapin maakuntien sekä Etelä-Savon ravitsemisliikkeiden rajoituksia kiristyvät epidemiatilanteen heikentymisen vuoksi. Lisäksi asetuksessa selvennettiin anniskeluaikaa koskevia rajoituksia. Asiakaspaiikkoja, aukioloa ja anniskeluaikaa koskevat rajoitukset astuivat voimaan koko Lapin maakunnassa. Rajoitukset säädettiin kiihtymis- ja leviämisvaiheen alueilta saapuvien kotimaanmatkailijoiden odotettuun määrään perustuen. Alkoholin anniskelu oli Lapin kaikissa ravitsemisliikkeissä sallittu kello 7–22 välillä. Anniskeluravintoloiden aukioloaika määritettiin 24–23 ja asiakasmäärä rajattiin 50 %:n. Muut ravintolat saivat olla auki kello 01–24 ja käytössä oli 75 % asiakaspaiikoista. Rajoitukset Lapissa olivat samat kuin kiihtymisvaiheen maakunnissa. Samoja rajoituksia sovellettiin Satakunnan, Pirkanmaan, Etelä-Karjalan, Pohjois-Karjalan, Keski-Suomen, Etelä-Pohjanmaan, Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin maakunnissa. Rajoitukset asetettiin voimaan helmikuun loppuun 2021. (STM2020g.)

Kuvasta 10 ilmenee, kuinka rajoitusten tiukentaminen vaikutti ravitsemistoiminnan liikevaihtoon koko maassa. Verrattaessa marraskuun 2020 liikevaihtoon on indeksipisteluku -21,9 ja alkuperäinen indeksisarja 72,2 (2015 = 100) kun joulukuussa 2019 luku on ollut 125,8. Todennäköisesti kiihtymis- ja leviämisvaiheen alueiden ravitsemisliikkeiden liikevaihto on pudonnut vieläkin enemmän.

Palvelualueiden liikevaihtokuvaaja (2015=100) muuttujina Tiedot ja Kuukausi. 56 Ravitsemistoiminta, Liikevaihto.



Lähde: Palvelualueiden liikevaihtokuvaaja, Tilastokeskus

Kuva 10. Ravitsemistoiminnan liikevaihtokuvaaja joulukuun 2020 ja joulukuun 2019. (Tilastokeskus 2021a)

## 2.2. Tukitoimet ravintola-alalle 2020

Koska ravintolat olivat suljettuina 4.4.2020-31.05.2020, Suomen hallitus sopi mallista, jolla tuettiin ravitsemisyriyten uudelleentyöllistämistä sekä hyvitetiin toiminnan rajoittamista. (TEM, 2020; Valtioneuvosto 2020d.) Tässä mallissa yrityksen on mahdollista saada tukea työntekijän työllistämiseen rajoitusten helpottaessa ja yritystoiminnan uudelleen käynnistyessä. Tuen määrä on 1 000 euroa työntekijää kohden. Sen saamisen edellytyksenä on, että yritys maksaa työntekijälle kesäkuun 2020 alun ja elokuun 2020 lopun väliseltä ajalta palkkaa vähintään 2 500 euroa.

Hyvitys, jolla ravitsemisyriyksiä pyrittiin auttamaan kiinteiden kustannusten osalta, määräytyi seuraavasti: ”Hyvityksen suuruus riippuu vertailukohtaan keskimyynnistä ja siitä, miten paljon pienemmäksi myynti jäi huhtikuussa 2020 siihen verrattuna. Jos keskimyynti on ollut enintään miljoona euroa, hyvitysosuus on myynnin laskusta 15 prosenttia. Jos keskimyynti on vertailukohtana ollut yli miljoona euroa, hyvitysosuus on miljoonan ylittävältä osalta 5 prosenttia. Hyvitys voi enimmillään olla 500 000 euroa.” (TEM, 2020) Hyvitys perustui myynnin muutokseen, joka on aiheutunut laissa säädetyistä rajoitustoimenpiteistä. Hyvitystä saivat ravitsemisyriykset, joiden myynti huhtikuussa 2020 oli pienempi kuin keskimääräinen myynti huhti-toukokuussa 2019 tai tammi-helmikuussa

2020. Näistä vertailukohdaksi valittiin automaattisesti suuremman keskimyynnin ajanjakso. Uudelleentyyllistämisen tuen kustannusvaikutus on arviolta noin 48 miljoonaa euroa. Toiminnan rajoituksista saatavan hyvityksen kustannusvaikutukseksi arvioidaan kokonaisuudessaan noin 123 miljoonaa euroa. Valtion suora tuki, josta osa maksettiin joukkomaksatuksella ja osa erillisten hakemusten perusteella on ollut 48M€ + 123M€ = 171 miljoonaa euroa. Tuet myönsi ja maksoi ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA-keskus)

ELY-keskusten kehittämistuki oli tarkoitettu alle viisi henkilöä, mukaan lukien yrittäjä, työllistävälle yrityksille ja Business Finlandin kehittämistuki oli tarkoitettu yrityksille, jotka työllistivät yli viisi henkilöä. Business Finlandin kehittämistuki on tarkoitettu liiketoiminnan kehittämiseen seuraavanlaisesti:

-TKI-rahoituksen avulla rahoituksen saajat voivat etsiä uusia keinoja liiketoiminnan häiriötilanteen ratkaisemiseen sekä parantaa liiketoimintaedellytyksiään ja uudistaa toimintaansa ollakseen kilpailukykyisiä koronakriisin jälkeen.

-Haettavalla TKI-projektilla tulee pyrkiä suoraan ratkaisemaan koronan aiheuttamaa häiriötilannetta tai koronan aiheuttamaa liiketoimintauhkaa.

-Hyväksyttävissä kustannuksissa ovat vain tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta aiheutuvat menot

-Kehitettävällä ratkaisulla on oltava vähintään kansallista kilpailuetua. Hakemuksessa tulee kuvata, mitä omalla toimialalla tai kilpailijoihin verrattuna uusia tai parannettuja tuotteita, liiketoiminnan prosesseja, toimintatapoja tai palveluja syntyy projektin tuloksena. (Business Finland, 2020)

Business Finland tarjosi sekä rahoitusta, jota ei tarvitse maksaa takaisin, että lainaa, jonka tyypillinen laina-aika on 7–10 vuotta. (Business Finland, 2020.)

Edellä mainittujen rahoitusvaihtoehtojen lisäksi yrityksillä on ollut COVID-19-pandemian aikana mahdollisuus Finnveran lainantakauksiin, lyhennysvapaisiin jaksoihin ja lainojen uudelleen neuvotteluun. (TEM, 2020b) Koronatilanteen vaikutus vuokrasopimuksiin on ollut merkittävä ja suhtautuminen vuokrahelpotuksiin on ollut moninainen. MaRa Ry:n mukaan osa vuokranantajista on poistanut vuokranmaksuvelvoitteen määräajaksi, osa on "armahtanut" vuokravelvoitteen määräajalta, osa on siirtänyt maksuvelvoitteet myöhemmäksi ja osa ei ole joutanut vuokrien suhteen. Lähteen mukaan 60 % vuokranantajista on tullut vuokralaisia vastaan. (Viisi tähteä, 2020.)

Kuluttajien osallistuminen ravintoloiden tulevaisuuden takaamiseksi synnytti mm.

#supportyourlocal-kampanjan sosiaalisessa mediassa. Kampanjoinnin tarkoituksena oli sekä tuoda julki ravintoloiden taloudellista ahdinkoa että auttaa pienyrityksiä saamaan

näkyvyyttä ja lisää asiakkaita. Myös suurten yritysten mainoskampanjoissa pyrittiin saamaan lisänäkyvyyttä pienille yrityksille.

Koska COVID-19-pandemia vaikutti yritysten talouteen merkittävästi, pyrittiin tappioita paikkaamaan myös muilla keinoin. Vakuutuslautakunnan ratkaisun mukaan vakuutusyhtiö Pohjolan tulisi maksaa ravintolayrittäjille korvaukset epidemiakeskeytysvakuutuksesta. Lautakunnan päätös oli suositusluontoinen, eikä se velvoittanut Pohjolaa juridisesti maksamaan korvauksia. Kyseessä oli kuitenkin merkittävä päätös yrittäjien kannalta – viitasaarelainen ravintolayrittäjä Hanna Virtanen luonnehtii tilannetta tukitoimien ja vakuutusyhtiön kannalta seuraavasti:

-”Meidän osaltamme tässä on kyse merkittävästä summasta, joka mahdollistaa selviytymisen koronakriisistä. Olen tyytyväinen siihen, että olen ollut Pohjolan asiakas, koska heidän vakuutusehtonsa oli epäselvästi kirjoitettu. Selvitimme kaikkien vakuutusyhtiöiden ehdot epidemiakeskeytyksen osalta ja Pohjolassa ehto oli epäselvä. Kaikilla muilla vakuutusyhtiöillä oli selkeämmät ehdot pandemian varalta.” (Yrittäjät 2020.)

### 3 Kriisinhallinta yrityksessä

Yrityksen tai organisaation kriisinhallinta ja strategia linkittyvät vahvasti toisiinsa, molempien sisältäessä toimintasuunnitelman sekä riskianalyysin. (Kamensky 2015; Skoglund 2004, 21) Kriisistrategian tulisi olla osa jatkuvaa strategista suunnitelmaa ja strategian toteuttamista sillä kriisistrategia ja kokonaisvaltaisempi strategia limittyvät siten että niiden tarkastelu erikseen vie turhaan resursseja. (Seville & Vargo 2011, 3–4) Seville ja Vargo ovat artikkelissaan havainneet seuraavat yhtäläisyydet kriisisuunnitelmalla ja strategisella suunnitelmalla:

- Molemmat sijoittuvat tulevaisuuteen
- Molemmissa kartoitetaan haavoittuvuudet ja riskit
- Molemmat ovat suunnitelmallisia
- Molemmat ovat riippuvaisia organisaation rakenteesta ja resursseista toteutuakseen

Kriisinhallinta voidaan määritellä prosessina, jossa yritys käsittelee ennalta-arvaamatonta tapahtumaa, joka uhkaa yritystä ja sen sidosryhmiä. (Seville & Vargo, 2011.) Skoglundin (2004, 21) mukaan kriisinhallinnan suunnitteluvaiheessa yrityksen tulisi valmistautua ja varautua pahimman mahdollisen skenaarion kautta. Skoglund ei koe, että pahimman mahdollisen kriisin todennäköisyydellä olisi merkitystä. Yrityksellä on valmiudet selvitä pienemmistäkin kriiseistä, kun se on varautunut kaikista vakavimpiin skenaarioihin. Seville ja Vargo (2011) tuovat kuitenkin artikkelissaan esille havainnon, jonka mukaan PK-yritykset painottavat kriisinhallinnassaan aiemmin koettujen kriisien toistumista ja saattavat laiminlyödä varautumisen epätodennäköisempiin mutta mahdollisesti kohtalokkaampiin kriiseihin.

Kamenskyn mukaan strategialla pyritään hallitsemaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. (2015) Kamenskyn mielestä strategian tulee sisältää riskianalyysi, jossa otetaan huomioon riskin toteutumisen todennäköisyys ja riskin toteutumisen merkittävyys. Näiden tekijöiden kautta yrityksellä on mahdollista laatia riskikartta, joka mahdollistaa varasuunnitelman laatimisen. Varasuunnitelman tulisi olla kaksiosainen: toimenpideohjelma riskien toteutumisen ehkäisemiseksi sekä toimenpideohjelma, jolla varaudutaan riskin toteutumiseen. Kamensky vertaa varasuunnitelmaa sodankäyntiteoriaan. Kun vihollinen toimiikin alkuperäisen suunnitelman vastaisesti, ei ole aikaa laatia uutta suunnitelmaa vaan yrityksellä on oltava valmius toimia välittömästi etukäteen mietityllä tavalla. Tässä asiayhteydessä viholliseksi voidaan mieltää koronavirus ja COVID-19-pandemia, jotka odottamattomina tekijöinä luovat kriisin ja siten pakottavat yrityksen toimimaan alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavalla tavalla.

Varsinainen kriisityöskentely, kriisinhallinta, alkaa tunnustamalla kriisiin joutumisen. (Skoglund 2004, 69; Kamensky 2015, 28) Ennen varsinaista kriisinhallintaa organisaation tulisi olla valmistautunut kriisisuunnitelmalla sekä ennalta sovitulla kriisiryhmällä, jossa jokaisella on oma vastuualueensa. Sekä kriisinhallinnan että strategian tavoitteena on varmistaa toiminnan jatkuvuus kannattavana. Jotta organisaatio kykenee jatkossakin jatkamaan toimintaansa, eli pysymään kilpailussa mukana, tulee sen päästä asettamiinsa tavoitteisiin kehittämällä toimintaansa. Toisin sanoen, kilpailu on toimialasta riippumatonta ja organisaatio pysyy olemassa vain mukautumalla ja parantamalla suoritustaan. Jos suoritusta ei paranneta, johtaa se organisaatiossa taantumuksellisuuteen sekä tilanteeseen, jossa kilpailu lopulta pakottaa organisaation lopettamaan toimintansa kannattamattomana. (Kauhanen 2010, 34.)

Kilpailun ollessa väistämätöntä, tulee yrityksen kartoittaa sekä kilpailijansa että asiakkaansa ja pyrkiä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa oman ydinosaamisensa kautta. Jaettu kriisi voidaankin nähdä yrityksen voimavarana, olettaen että henkilöstö saa tarvitsemansa avun sekä tuen. Kun yritys keskittyy ydinosaamiseensa, sitä samalla kehittäen ja henkilöstö tietää toiminnan tavoitteen, voidaan jaetun kriisin kautta luoda tehokkaampi työyhteisö. Koettua kriisiä on mahdollista käyttää tulevaisuudessa yrityksen sisällä yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseksi. (Balkan & Özdemir, 2010; YLE 2020e.) Yrityksen johto ei kuitenkaan voi tuudittautua ajattelemaan kriisistä selviytymistä loputtomana voimavarana, yhteisöllisyyden tunne hiipuu hiljalleen sitä mukaa kuin kriisistä kuluu aikaa. COVID-19-kriisin aikana, kilpailu markkinoista voi tuntua ylivoimaiselta rajoitusten ja tilanteen jatkuvan muuttumisen seurauksena. Kuitenkin ne yritykset, jotka pystyvät vastaamaan muuttuneeseen tilanteeseen asiakkaiden mielestä parhaalla tavalla tulevat selviytymään paremmin verrattaessa muuttumattomiin ja taantuneisiin yrityksiin.

Koronakriisi voidaankin nähdä eräänlaisena käännekohtana koko ravintola-alan osalta, kriisin tunnustaminen ja hyväksyminen toimivat lähtökohtana kriisistä selviytymiselle. Nyt koetun globaalin kriisin vaikutus tulee näkymään muuttuneella ravintola-alalla ja nopeimmin muuttuneeseen tilanteeseen reagoineet yritykset saavat etulyöntiaseman. Kirjoittajan mielestä kriisi antaa mahdollisuuden yhä luovemmille ja aiemmin ennennäkemättömille liikeideoille. Sosiaalisen eristäytymisen ja etätyön vuoksi kilpailukenttä on entistä laajempi, ihmisten suosiossa noudettua tai toimitettua ruokaa, joka tilataan verkon kautta. Koronakriisi mahdollistaa verkkopohjaisten pop-upien kokeilemisen, sillä sijainnilla ei ole enää yhtä suurta merkitystä kuin aiemmin. Samalla yritykset joutuvat enenevästi pohtimaan liiketoimintansa ekologisuutta, läpinäkyvyyttä ja turvallisuutta – tämä tulee vaikuttamaan siihen, miten miellämme tulevaisuuden ravintolanormit.

## **Päivittäisjohtaminen kriisin aikana**

Päivittäisjohtamisella on merkittävä rooli yrityksen tuloksellisuuden, henkilöstön, työntekijäkokemuksen sekä imagon kannalta. Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä käytännönläheistä johtamistapaa, jolla pyritään saavuttamaan yrityksen tavoitteiden mukainen työskentelytapa, mikä vaikuttaa tuloksellisuuteen.

Päivittäisjohtamisella pyritään varmistamaan yrityksen tavoitteiden täyttyminen laadukkaan esimiestyön seurauksena. Johtamisella on vaikutusta työntekijäkokemukseen, henkilöstön tiedostaessa yhtiön tavoitteet ja tahtotilan. Päivittäisjohtamisessa onkin siten pitkälti kyse viestinnästä ja suorituksen johtamisesta. Pentti Sydänmaalakan mukaan suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, joka luo edellytykset monelle muulle henkilöstöjohtamisen prosessille (2001, 75.) Sydänmaalakka on tiivistänyt suorituksen johtamisen määritelmän seuraavasti: Yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. (Sydänmaalakka 2001, 75.)

Kuten aiemmin mainittiin, pysyäkseen kilpailussa mukana tulee yrityksen pyrkiä parantamaan suoritustaan suunnitelmallisesti. Sistosen mukaan suorituksen parantamisen kriittisin tekijä on esimies, joka luo toiminnallaan puitteet hyvälle tai huonoille suorituksille. (2008, 28.) Tavoitteellinen johtaminen perustuu siihen, että organisaatiolla on toiminta-ajatus, arvot ja visio. (Kauhanen, 2010, 13.) Kun huomioidaan nämä toteamukset, voidaan todeta, että suorituksen johtamisessa on lopulta kyse molemminpuolisesta viestinnästä johdon ja työntekijätason välillä. Saman havainnon ovat tehneet Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen sekä Ollikainen kirjassaan Yrityksen viestintä. (2009, 8.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen viestintään työntekijäkokemuksen kautta sekä tuloksellisuuden näkökulmasta. Tuloksellisuuteen vaikuttaa ulkoinen informaatioviestintä, johon tässä työssä on sisällytetty markkinointiviestintä. Informoinnilla vaikutetaan yrityksen tunnettuuteen sekä annetaan realistinen ja luotettava kuva sidosryhmille. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 9.) COVID-19-pandemian aikana ravitsemisliikkeet on veloitettu tiedottamaan koronaviruksen leviämismekanismista sekä kieltämään COVID-19 taudinkuvan mukaisesti oireilevien henkilöiden asiointi ravitsemisliikkeessä. Tällaisen viestin voi kääntää voimavarakseen tiedottamalla avoimesti leviämisen ehkäisemiseksi tehdyistä toimenpiteistä ja luomalla asiakkaille mielikuvan vastuullisesta sekä turvallisesta yrityksestä. Jottei haluttu mielikuva ole ristiriidassa todellisuuden kanssa, organisaation tulee sitoutua toiminnallaan antamiinsa arvolupauksiin sekä olemassaolonsa tarkoitukseen. Näin toimiessaan organisaatiota ohjaa strategia (arvot, missio sekä visio) ja toiminta voi olla aidosti tavoitteellista.

Tavoitteiden ollessa oikeinmitoitettuja ja niiden täytyessä yrityksellä on edellytykset jatkaa kannattavaa liiketoimintaa. Oleellista on, ettei yritys anna ristiriitaista tietoa eri julkaisukanavia käyttäessään, tai toimi ristiriidassa viestinnän ja toteutuksen suhteen. Päivittäisjohtamisen näkökulmasta, yrityksen esihenkilöstön tulee tietää, miksi yhtiö on valinnut tietyt toimintatavat, mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja miten toimintaa seurataan sekä kehitetään. Näin heillä on edellytykset ohjata alaistensa toimintaa siten, että yhtiö saavuttaa asettamansa tavoitteet.

Sisäinen viestintä vaikuttaa merkittävästi työntekijäkokemukseen ja onnistuneena sisäinen viestintä motivoi henkilöstöä tulokselliseen työskentelyyn. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 9.) Viestinnässä tulee toimia avoimesti ja huolehtia siitä, että henkilöstöllä on oikeanlainen käsitys yrityksen tavoitteista, tämä tekee kriisitilanteista johtuvien toimenpiteiden jalkauttamisesta helpompaa. Työntekijäkokemukseen liittyvä yrityksen identiteetin kokeminen yksilön näkökulmasta vaikuttaa henkilöstön sitouttamiseen kriisitilanteessa. Kriisinhallinnallisesti, työntekijän ymmärtäessä yrityksen tekemien ratkaisujen merkityksen yrityksen jatkon kannalta, on todennäköisempää, että työntekijä luottaa ratkaisujen oikeellisuuteen. Tämä vaatii onnistunutta sisäistä viestintää, tiedottamista ja vuorovaikutusta henkilöstön ja johdon välillä. Päivittäisjohtamisella on suuri vaikutus viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumiseen. Esihenkilöstö joutuneen kohtaamaan muutosvastarintaa, jolloin heidän tulee pystyä perustelemaan, miksi yhtiö joutuu tekemään muutoksia tai radikaaleja ratkaisuja. (Waroma 2018.)

Pauli Waroman (2018.) mukaan muutosjohtamisessa on kolme päällekkäistä ulottuvuutta: Ensimmäiseksi yhtiön tulee hahmottaa missä ollaan – mihin ollaan menossa: Luodaan viitekehys, jossa huomioidaan muutokset kilpailukentällä ja valitaan ”polku” jota lähdetään perustellusti seuraamaan, tavoitteena on motivoida henkilöstöä viestimällä työn tarkoituksesta. Toiseksi Waroma painottaa muutostyössä rehellisyyttä, yhtiön ei tulisi maalaila liian ruusuista kuvaa tulevaisuudesta. Yhtiön tulisi tiedostaa, että muutokseen kuuluu erehtyminen, eikä muutos tapahdu ilman kipuilua ja työntekoa. Muutosjohtamisen vaarana on Waroman mukaan, ettei yrityksen visio kohtaa arkitodellisuutta. Kolmantena Waroma painottaa, ettei yhtiön tulisi käyttää työaikaa eräänlaiseen haikailuun aikaan ennen muutosta, muutoksen estäminen entiseen haikailemalla ei palvele työmotivaatiota, asiakkaita eikä yhtiötä. Tuntemuksista tulee saada keskustella ja löytää kanava dialogille, keskustelua tulisi kuitenkin käydä sellaisessa tilanteessa, ettei se vie turhaan yrityksen resursseja. Näihin ulottuvuuksiin on mahdollista vaikuttaa laadukkaan päivittäisjohtamisen kautta.

Työntekijäkokemuksen, yrityksen profiilin ja identiteetin yhteisvaikutus luo maineen ja työnantajaimagon. Työnantajaimagon ollessa positiivinen on yrityksellä paremmat mahdollisuudet rekrytoida tarvitsemaansa osaamista verrattuna yrityksiin, joiden työnantajaimago on heikompi. Tätä kautta yrityksellä on mahdollisuus kääntää kriisi parantuneeksi kilpailukyvyksi lisääntyneen osaamisen myötä. Tässäkin päivittäisjohtamisella on oma roolinsa, onnistuneella johtamisella yhtiö saavuttaa todennäköisemmin positiivisen imagon ja maineen sekä asiakas- että työnantajamarkkinoilla. Työn tekijä esittää omat havaintonsa Santa Fé Oy:n viestinnän ja päivittäisjohtamisen osalta tutkimuksen tuloksissa.

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Santa Fé Oy:n tekemien ratkaisujen vaikutusta sekä yrityksen talouteen että henkilöstön työntekijäkokemukseen. Tutkimus on toteutettu vertailevalla määrällisellä tutkimuksella, henkilöstökyselyllä, havainnoimalla yhtiön toimintaa sekä haastatteleamalla yrityksen johtoa. Talouden tunnuslukuja verrataan yrityksen lukuihin vuodelta 2019, MaRa ry:ltä saatuihin toimialan keskiarvoihin sekä NoHo Partners Oyj:n lukuihin. NoHo Partners Oyj on valittu vertailukohteeksi talouden tunnuslukujen saatavuuden vuoksi sekä NoHo Partnersin tiettyjen yksiköiden samankaltaisuuden kanssa verrattaessa Santa Fé Oy:n yksiköihin. Tutkimustuloksia voidaan käyttää erityisesti tutkimuksen kohteena olevan Santa Fé Oy:n liikkeenjohdossa, mutta myös yleisemmin ravintola-alalla toimivien yritysten liikkeenjohdossa. Tutkimus ja tutkimustulokset sisältävät tietoa Santa Fé Oy:n strategian mukaisten päätösten vaikutuksista yhtiön tulokseen. Saatua tietoa voidaan jatkossa sovelletusti käyttää mahdollisessa tulevaisuuden kriisitilanteissa: Toimiala saa tietoa yksittäisen yhtiön tekemistä valinnoista COVID-19-kriisin aikana, mikä tarjoaa alalle yksityiskohtaista tietoa, kun tehdään jälkikartoitusta ravintola-alan tilasta COVID-19-pandemian jälkeen.

Tutkimuksen kohteena ovat Santa Fé Oy:n keskeiset talouden tunnusluvut sekä yrityksen henkilöstön kokemukset Santa Fé Oy:n toiminnasta kriisitilanteen vallitessa. Tutkimuksen tarkastelujaksona on maalisi- ja joulukuun välinen ajanjakso vuonna 2020. Tarkastelujakso on aloitettu maaliskuusta WHO:n julistaessa COVID-19-pandemian, joka vaikutti välittömästi ravintola-alaan globaalilla tasolla. Tarkastelujakso päättyy joulukuun viimeiseen päivään 2020 kvartaalien mukaisesti ja koronakriisin jatkumisen vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä käytetään monimenetelmäistä lähestymistapaa, jotta tutkimus vastaisi COVID-19-pandemian laajuuteen. Tutkimus on toteutettu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmin, työntekijäkokemuksen kartoittaminen on toteutettu verkkokyselyä käyttäen. Työntekijäkokemuksella ja yrityksen tuloksellisuudella on yhtäläisyys (Sistonen 2008, 141; PwC 2019.), mm. henkilöstön sitoutumisen, tehokkuuden ja yhteisen tavoitteen eteen työskentelyn kautta. Kriisitilanteessa toimiminen kuormittaa henkilöstöä enemmän kuin työskentely ns. normaalitilanteessa, joten henkilöstön kokemuksia ei voida sivuuttaa tässä opinnäytetyössä.

Tutkimuksessa ei huomioida kriisinhallinnan kannalta merkittävää osiota, kriisiviestintää, muuten kuin siltä osin joka vaikuttavaa suoraan tulokseen tai henkilöstöön. Tällaista viestintää ovat sekä ulkoinen että sisäinen tiedottaminen ja markkinointiviestintä, jotka molemmat huomioidaan tulosten analysoinnissa. Pois rajataan siten ulkoinen

kriisiviestintä, rajaus johtuu Santa Fé Oy:n yhtiömuodosta, jossa ei ole pörssiosakkeita ja siksi ettei Santa Fé Oy ole ollut mediassa esillä kriisitiedottamisen muodossa.

#### 4.1 Haastattelu

Laadullinen tutkimus on menetelmä, jolla pyritään selittämään tutkittavaa kohdetta verbaalisesti. (Kananen 2017, 35.) Toisin kuin määrällinen tutkimusmenetelmä, laadullinen tutkimusmenetelmä ei tähtää tulosten yleistettävyyteen vaan tarkempaan yksittäisen ilmiön selittämiseen. Laadullinen tutkimus on toteutettu haastattelemalla Santa Fé Oy:n johtoa, keräämällä artikkeleita koronakriisin vaikutuksista ravintola-alalla ja havainnoimalla Santa Fé Oy:n toimintaa työntekijänäkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö on ollut jatkuvaa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada syvällisempi käsitys siitä mistä COVID-19-pandemiassa on kyse yksittäisen ravintolayhtiön näkökulmasta.

Vaikka laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaankin saada kuvattua ilmiötä syvällisemmin, ei tuloksista voida kuitenkaan tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä vaan tulokset ovat päteviä ainoastaan kohdetapauksessa. (Kananen 2017, 33.) Kananen (2017, 34.) on listannut laadulliselle tutkimusmenetelmälle ominaisia piirteitä Creswellin (2007, 38.) tekstin pohjalta, ominaisia piirteitä ovat mm.

- Tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössään.
- Aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa.
- Tutkija on toimija, aineiston kerääjä.
- Tutkimusaineisto on monilähteistä: tekstiä, kuvia, haastatteluja jne.
- Aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista.
- Tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän opinnäytetyön laadullinen tutkimusosio täyttää edellä mainitut ominaispiirteet, saadut tulokset eivät kuitenkaan ole yksistään riittävän tarkkoja, jotta tutkimusongelmaan saadaan selkeä vastaus. Lisäksi tulee huomioida haastateltujen henkilöiden asema yrityksessä ja aseman mahdollinen vaikutus vastauksiin. Tutkijan työsuhde tutkittavassa yrityksessä voi myös mahdollisesti vaikuttaa havainnointiin. Näiden haasteiden vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään myös määrällistä tutkimusmenetelmää ja henkilöstökyselyä, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastauksia, jotka eivät päde ainoastaan kohdetapauksessa.

## 4.2 Kyselylomake

Tutkimus sisältää työntekijäkokemuksen mittaamiseksi henkilöstökyselyn, joka on toteutettu suljettuja kysymyksiä käyttämällä. Kysely on toteutettu annetun LIKERT-asteikon mukaisesti jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Kysely sisältää demografisten tekijöiden lisäksi 12 kysymystä jotta vastausprosentti pysyisi riittävän korkeana. Kyselyosio on toteutettu yhdessä Santa Fé Oy:n HR-päällikön kanssa siten että kirjoittaja on laatinut kyselyn, jonka jälkeen HR-päällikkö on vastannut kyselyn toimittamisesta henkilöstölle. Henkilöstökyselystä saadaan tietoa numeerisessa muodossa ja kysely tukee laadullisen tutkimusmenetelmää ilmiön selittämisessä. Lisäksi kyselyssä on osio avoimelle palautteelle, jotta tutkija pystyy kartoittamaan, toistuuko palautteissa samankaltaisia näkemyksiä.

Taanilan (2019) mukaan haasteita kyselytutkimuksessa ovat heikko validiteetti, heikko reliabiliteetti ja otannan onnistuminen. Heikolla validiteetilla tarkoitetaan, etteivät kysymykset mittaa sitä mitä niiden on tarkoitus. Heikko reliabiliteetti selittyy kysymysten väärin ymmärtämisellä, vastausten epärehellisyydellä, vastauksiin vaikuttavilla satunnaisilla tekijöillä (mielentila, vuorokaudenaika yms.) ja vastausten väärin kirjaamisella. Otoksen perusteella muodostetaan kuva perusjoukosta ja jos otos ei vastaa perusjoukkoa voidaan otoksen perusteella tehdä virheellisiä päätelmiä. Yksi yleisimpiä haasteita otoksen onnistumisen kannalta on kato. (Taanila 2019.) Tällä tarkoitetaan vastausprosentin jäämistä alhaiseksi, mutta toisaalta Taanila mainitsee, että vaikka katoa esiintyisikin, on todellisilla vastaajilla ja todellisilla mielipiteillä silti merkitystä.

Tässä opinnäytetyössä käytetty kyselylomake on esitetty liitteessä 1. Henkilöstökysely on toteutettu käyttäen Webropolia, tutkija on laatinut kyselyn, jonka jälkeen linkki kyselyyn on lähetetty sähköpostitse Santa Fé Oy:n henkilöstölle. Saadut tulokset on siirretty kuvaajineen Exceliin, jonka jälkeen on suodatettu tässä opinnäytetyössä esitetyt kuvaajat. Kyselylomake on suunniteltu antamaan tietoa Santa Fé Oy:n johtamisesta kriisinomaisissa olosuhteissa henkilöstön näkökulmasta. Tutkija huomasi vastausprosentin jäävän alhaisemmaksi kuin oli suunnitellut, mutta kyselyn tuloksille annetaan silti tässä työssä painoarvoa vastausten merkityksen vuoksi. (Taanila 2019.)

## 4.3 Tilinpäätös- ja taloustiedot

Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. (Heikkilä 2014, 8.) Vilkan (2015, 14.) mukaan määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan numeroin kuvata

tutkittavaa asiaa yleisesti sekä selvittää, missä määrin jokin asia on muuttunut tai missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen. Määrällinen tutkimus on objektiivinen eli tutkijasta riippumaton. (Vilkkä 2015, 13.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty vertailevaa määrällistä tutkimusta, jotta pystytään numeerisesti esittämään Santa Fé Oy:n valitseman strategian toimivuus verrattaessa vuoden 2019 tuloksellisuuteen, toimialaan ja NoHo Partners Oyj:hin. Määrällisen tutkimusosion tulokset esitetään prosentuaalisina muutoksina ja indeksilukuina mahdollisten Santa Fé Oy:n liikesalaisuuksien salassa pitämiseksi. Tulosten perusteella tutkija tekee yleistettävät johtopäätelmät ja esittelee ne omassa osiossaan.

Heikkilän mukaan määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Asioita kuvataan numeerisesti ja usein selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 8.)

Tässä opinnäytetyössä kuvataan COVID-19-pandemian vaikutuksia Santa Fé Oy:n talouteen numeerisesti. Koska muutosten syitä ei pystytä selittämään pelkästään saatavilla olevan aineiston - Santa Fé Oy:n, MaRa-alan ja NoHo Oyj:n tilastojen ja talouslukujen, pohjalta, tutkija yhdistää laadullisen ja määrällisen tutkimusosion tulokset tutkimusongelman selittäviksi johtopäätöksiksi.

#### **4.4 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus on toteutettu seuraavasti: Joulukuussa 2020 kirjoittaja aloitti tutkimuksen tekemisen marraskuussa tehdyn suunnitelman pohjalta. Kirjoittaja aloitti tutkimuksensa strategiatyö- ja henkilöstöjohtamisen kurssin tiimoilta kartoittamalla Santa Fé Oy:n henkilöstöjohtamista. Näistä havainnoista kirjoittaja laati kurssitehtävän mukaisen kehittämisraportin henkilöstöjohtamisen osalta. Kurssitehtävää varten kirjatut havainnot ja opinnäytetyön tutkimussuunnitelma toimivat pohjana suunnitellessa haastatteluja, henkilöstökyselyä sekä lukujen vertaamista. Joulukuussa 2020 kirjoittaja oli saanut myönteisen vastauksen Santa Fé Oy:ltä käyttää talouden tunnuslukuja osana opinnäytetyötä. Santa Fé Oy:n kanssa sovittiin, ettei lukuja ilmoiteta sellaisenaan, vaan käytetään joko prosentuaalisia muutoksia tai indeksilukuja.

Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen tiimoilta tutkija aloitti havainnoinnin oman lomautuksensa päätyttyä toukokuussa 2020. Samaan aikaan tutkija aloitti keräämään artikkeleita COVID-19-pandemiaan ja ravintola-alaan liittyen.

Henkilöstökysely on laadittu Santa Fé Oy:n HR-päällikön kanssa siten että kirjoittaja on laatinut kyselyn ja hyväksyttänyt sen HR-päälliköllä. Kysely oli valmiina 11.01.2021 ja kyselyssä kartoitettiin henkilöstön näkemystä Santa Fé Oy:n koronakriisin aikaisesta toiminnasta 2020. Kyselyn julkaisu viivästyi HR-päällikön ollessa lomautettuna, julkaisupäivä oli lopulta 22.01.2021.

Alkuperäisenä tarkastelujaksona oli maali-marraskuu 2020, mutta kirjoittaja päätti jatkaa tarkastelujaksoa kuukaudella siten että joulukuun viimeinen päivä 2020 on tutkimuksen takarajana. Tämä siksi että ensimmäiset havainnot Wuhanista sijoittuvat 2019 uudenvuodenaattoon eli vuotta aiemmin. Lisäksi henkilöstökysely oli helpompi rajata koskemaan vuotta 2020. Viimeisimpänä syynä on pikkujoulukauden peruuntuminen ja sen vaikutus ravintola-alan liikevaihdon romahtamiseen kokoontumisrajoitusten vuoksi. Kirjoittaja koki, että kyseessä on niin merkittävä asia, ettei sitä voinut jättää opinnäytetyöstä pois.

Tutkimus on viivästynyt koronavirustilanteesta johtuen, yleisen ohjeistuksen mukaan toimittaessa lievätkin flunssan oireet ovat aiheuttaneet muutoksia mm. haastatteluaiakatauluihin. Myös sosiaalisen kanssakäymisen rajoittaminen on vaikuttanut tutkimukseen siten, ettei tutkija tehnyt alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisesti henkilöhaastatteluja. Alkuperäisessä suunnitelmassa tutkija olisi haastatellut Santa Fé Oy:n henkilöstöä teemahaastatteluin ja saanut sitä kautta entistä laajemman kuvan työntekijäkokemukseen liittyen.

## 5 Tulokset

Tässä osiossa tulokset esitetään kirjallisesti, numeerisesti ja kuvaajin. Aluksi tutkimuksen kohde, Santa Fé Oy esitellään tiivistetysti. Tämän jälkeen esitetään yhtiön toimitusjohtajan haastattelu, jossa paneudutaan Santa Fén tekemiin ratkaisuihin ja niiden perusteluihin. Henkilöstökyselyn tulokset ilmoitetaan kuvaajina ja sanallisesti. Taloustietojen vertailun osalta tulokset ilmoitetaan prosentuaalisina muutoksina ja indeksilukuina, tutkija ottaa lukuihin kantaa tarkemmin tulosten yhteenvedossa. Tulokset noudattavat samaa järjestystä kuin toimialan tarkastelujakso, alkaen maaliskuusta 2020.

### 5.1 Santa Fé Oy

Santa Fé Oy on ravintola-alan yhtiö, johon kuuluu viisi ravintolaa. Ravintoloista neljä sijaitsee Helsingissä ja yksi Turussa. Yrityksen liikevaihto vuosina 2015–2019 on ollut keskiarvoltaan 9,7M€. Henkilöstöä yrityksessä on sesongista riippuen 80–115. Yhtiön yksiköt ovat liikeidealtaan joko casual- tai fast casual -ravintoloita ja pyrkivät erottautumaan muista ravintoloista suurilla annoksillaan.

Ravintola Santa Fé on 1990 perustettu texmex -ravintola, kyseessä on pitkään toiminut ravintolayhtiö, joka on vakiinnuttanut paikkansa Helsingin hektisellä ravintolakentällä. Lisäksi yhtiöön kuuluvat laajentumisen myötä amerikkalaisvaikutteiset, burgereistaan tunnetut Morrison'sit Helsingissä ja Turussa, Morrison's Brooklyn (BKLYN) Helsingissä sekä espanjalaistyylinen ravintola Amigo Helsingissä. Vuonna 2020 yritys sulki kaksi toimipistettä, Grande Grillin sekä Pizzeria & Spagetteria Morrison'sin. Morrison's BKLYN aloitti liiketoimintansa 6.11.2020 Pizzeria & Spagetteria Morrison'sin liiketilassa.

### 5.2 Santa Fé Oy:n strategia COVID-19-pandemian aikana - Toimitusjohtajan haastattelu

Tämä alaluku perustuu Santa Fé Oy:n toimitusjohtajan Jerry Hartmanin haastatteluun, joka on tehty 29.01.2021. Tutkija on toteuttanut tarkentavan haastattelun 23.02.2021 varmistukseksi ettei tässä opinnäytetyössä ole haastatteluun liittyviä asiavirheitä. Haastattelujen aiheena on ollut Santa Fé Oy:n vuoden 2020 strategiaan perehtyminen. Tässä luvussa viitataan myös muutostoimisto Flow:n tuottamaan muutoskäsikirjaan, Santa Fé koronan yli. Muutoskäsikirjassa paneudutaan post-COVID-19 aikaan ja se sijoittuu tulevaisuuteen. Käsikirjassa on analysoitu Santa Fé Oy:n nykyistä tilaa ja Flow on yhdessä Santa Fé Oy:n johtoryhmän kanssa toteuttanut toimintasuunnitelman tulevaisuuteen sijoittuen. Tässä luvussa esitetyt strategian muodostavat tekijät löytyvät niin haastattelusta kuin Santa Fé koronan yli -käsikirjastakin. Santa Fé koronan yli -käsikirjaan paneudutaan tarkemmin tässä luvussa elokuun ja marraskuun kohdalla.

## **Taustaa**

Nykyinen toimitusjohtaja aloitti syksyllä 2018, vuoden 2019 aikana Santa Fé Oy aloitti mittavan sopeuttamisohjelman: koko tuloslaskelma käytiin läpi yksityiskohtaisesti, kuluerien sopimukset kilpailutettiin ja yhtiön yksiköiden toimintatapoja tehostettiin. Toimintatapojen tehostamiseen liittyen ravintola- ja keittiöpäälliköiden taloudellista ajattelutapaa kehitettiin kertomalla tulostavoitteet sekä työtehojen (€/tunti) seuraamisen lisäämisellä. Uudistukset näyttivät onnistuvan ja tuottavan tulosta viimeisen kvartaalin aikana 2019. Vuoden 2019 tuloslaskelmassa oli parempi tulos pienemmällä liikevaihdolla kuin 2018. Vuoden 2020 alku vaikutti lupaavalta ja yrityksellä oli tavoitteena tehostaa toimintaa entisestään sekä vakioida tietyt työskentelytavat ja siten parantaa tulostaan. Tämän opinnäytetyön luvusta 5 tulokset, ilmenee yhtiön toteutuneet kvartaalit prosentuaalisina muutoksina verrattaessa vuoteen 2019.

## **Maaliskuu**

Sopeuttamistoimenpiteiden toimivuuden vuoksi tammi- ja helmikuussa 2020 yhtiön tulos oli parempi kuin kyseisiltä kuukausilta 2019. Maaliskuussa myynti laski viikoittain kysynnän heikentyessä – ensimmäinen viikko, toinen viikko ja kolmannen viikon kohdalla myyntiä ei käytännössä ollut. Hartman kertoo yksiköiden työvuorolistojen olleen valmiina samaan aikaan kuin liikevaihto romahti etätyösuosituksen tullessa voimaan ja koronatilanteen muuttuessa pandemiaksi. Kulujen karsimiseksi ja toiminnan tehostamiseksi Santa Fé Oy aloitti YT-neuvottelut maaliskuussa 2020 ja lomautti valtaosan henkilöstöstään. YT-neuvotteluesitys annettiin 13.3, neuvottelut aloitettiin 16.3 ja päätettiin 19.3. Lomautukset alkoivat 24.03.2020 ja lomautuksen arvioitu kesto oli 21.06.2020 saakka. Hartman toteaa julkaistujen työvuorolistojen olleen merkittävässä roolissa yhtiön henkilöstökulujen kohdalla, yhtiö ei ollut osannut odottaa niin radikaalia pudotusta kysynnässä ja liikevaihdossa kuin maaliskuussa 2020 kävi.

Santa Fé Oy teki Business Finlandille kehitysrahaa varten hakemuksen, jonka lähtökohtana oli keittiöiden yhdistäminen ravintolasulun ajaksi. Helsingin yksiköiden ruokatuotanto sijoitettiin yhteen keittiöön noutoruokaperiaatteella. Yhtiö sulki ravintola Santa Fé:n, Grande Grillin, Ateneuminkujan Morrison'sin sekä Amigon. Näiden yksiköiden ruokatuotanto siirrettiin supistetulla valikoimalla Pizzeria & Spagetteria Morrison'sin tiloihin. Yhtiölle myönnettiin kehitysrahaa 100000 €. Business Finland-projektin yhteiskeittiö ei kuitenkaan toiminut halutulla tavalla iltamyynnin ollessa vähäistä. Hartman totesi haastattelussa tämän johtuvan todennäköisesti ihmisten mieltymyksestä tilata noutoruokaa ja kotiinkuljetuksia lähempää kotiaan kuin Helsingin 00100-alueelta. Toisaalta Turussa, jossa keskusta-alueella asuu suhteessa enemmän ihmisiä, Morrison's

on paremmin saavutettavissa sekä Woltilla että Foodoralla ja itse noudettuna - iltamyynti noutoruokaperiaatteella toimi paremmin kuin Helsingissä.

Maaliskuussa yhtiö aloitti rahoitusneuvottelut, jotka sisälsivät lisärahoituksen. Neuvottelujen johdosta Finnvera myönsi Santa Fé Oy:lle fast track -takauksen 300000 euron lainalle, josta puolet lainasi yhtiön pankki ja puolet lainasi vakuutusyhtiö. Yhtiö aloitti maaliskuussa neuvottelut, jotka koskivat vuokrien määriä, Helsingin Morrison'sin liiketilasta ei veloitettu maksamaan vuokraa maaliskuun ajalta. Yhtiö sai vuokrahelpotuksia myös ravintola Santa Fé:n kohdalla.

Lomautukset, Business Finlandin kehitysraha ja Finnveran takaama lisärahoitus mahdollistivat toiminnan jatkumisen, yhtiö ei saanut maaliskuussa vuokrahelpotuksia. Koronakriisin alusta asti yhtiön tavoitteena on ollut tappioiden minimointi ja toiminnan jatkaminen, näiden kohdalla yhtiö on päässyt tavoitteisiinsa. Lomautukset ovat olleet elinehto toiminnan jatkamiselle, niillä saavutettu säästö ei kuitenkaan ole ollut yhtä suuri kuin se olisi ollut tilanteessa, jossa yhtiö olisi osannut aavistaa maaliskuisen radikaalin muutoksen toimintaympäristössään.

### **Huhti- ja toukokuu**

Yhtiön ruokatuotannon ollessa keskitettynä Pizzeria & Spagetteria Morrison'sin keittiöön, yhtiö alkoi suunnittelemaan omaa verkkokauppaansa Woltin ja Foodoran rinnalle. Verkkokauppaa yritettiin rakentaa kahden erillisen toimijan kanssa, kummankaan kanssa yhteistyö ei tuottanut sellaista lopputulosta, joka olisi tuonut asiakkaalle tai Santa Fé Oy:lle lisäarvoa. Verkkokaupan rakentamisesta luovuttiin, tilaukset otettiin joko sähköpostitse, puhelimella, Woltin, Foodoran tai tiskiltä tilaamisen kautta.

Huhti- ja toukokuussa yhtiön henkilöstöstä viisi oli töissä ja loput lomautettuina. Töissä olleet henkilöt olivat päälliköitä, toukokuun alussa osa lomautetuista päälliköistä kutsuttiin takaisin töihin ja työskennelleet lomautettiin. Näin tasoitettiin sekä lomautuksen että työssäolon aiheuttamaa rasiusta ja väsymystä. Tavoitteena oli pyrkiä tilanteeseen, jossa päälliköiden voimavarat riittäisivät, kun ravintoloiden rajoituksia alettaisiin purkamaan ja henkilöstöä kutsuttiin takaisin töihin.

Toukokuun viimeisellä viikolla suurin osa henkilöstöstä kutsuttiin takaisin töihin, sillä hallitus oli tehnyt ratkaisun, jonka mukaan ravintolat saatiin avata asiakkaille kesäkuun alusta. Takaisinkutsu kohdistui toukokuun viimeiselle viikolle, jotta yhtiö saisi toteutettua kolme kohtaa: 1. Lomautetun henkilöstön työtuntuman palauttaminen. 2. Työskennelleen henkilöstön levon varmistaminen 3. Yksiköiden uudelleen avaamiseksi vaadittu

esivalmistelu (raaka-ainetilaukset, yksiköiden siivous, henkilöstön tilannekartoitus), terassin pystyttäminen sekä yhteiskeittiön purkaminen.

### **Kesäkuu**

Ravintoloiden ollessa suljettuina asiakkailta, Santa Fé Oy oli tehnyt päätöksen olla avaamatta Grande Grilliä kesäkaudelle. Hartmanin mukaan terassin julkisivuremontin ja turvavälien varmistamisen seurauksena vähentyneet asiakaspaikat johtivat päätelmään, ettei Grande Grillin avaaminen olisi kannattavaa. Grande Grill oli ollut jo ennen COVID-19-pandemiaa heikosti kannattava yksikkö, jossa materiaalikate oli heikko ja henkilöstökulut korkeat suhteessa myyntiin.

Terassin myynti ei lähtenyt kesäkuun alusta räjähdysmäiseen nousuun, Hartman toteaa myynnin nousseen kunnolla vasta juhannuksen jälkeen. Tähän syitä ovat sisäpihaterassin varjoisuus, joka ei ollut yhtä houkutteleva asiakkaiden mielestä kuin ns. aurinkoterassit, sekä julkisivuremontin aiheuttama viihtyisyyden vähentyminen meluhaitan vuoksi.

Yhtiö muutti terassin palvelumallin ”puoli-itsepalveluksi”, jossa asiakas teki tilauksen tiskiltä, istui pöytään ja tilaus tarjoiltiin joko Santa Fén tai Pizzeria & Spagetteria Morrison’sin keittiöstä. Tämä mahdollisti työtehon (€ / tunti) paranemisen ja vähensi tarvetta käyttää ulkopuolisia henkilöstöyrityksiä. Oletusarvona oli, ettei liikevaihto yltäisi vuoden 2019 tasolle, joten yritys pyrki tavoitteiden määrittämisellä ja aktiivisella tehojen seuraamisella pitämään toimintansa kannattavana. Yhtiö ei markkinoinut ravintoloitaan tehostetusti kesäkuussa, vaan luotti esimerkiksi ”Santun terassin” omaavan sellaista käsitteellistä arvoa, ettei lisämarkkinoinnilla olisi saatu merkittävää etua tai lisämyyntiä.

### **Heinäkuu**

Juhannuksen jälkeen myynti oli lähtenyt kasvamaan ja oletuksena oli, että heinäkuussa myynti jatkaa kasvuaan. Kun rajoitustoimenpiteitä kevennettiin, yhtiö jatkoi valitsemallaan linjalla: terassi toimisi edelleen itsepalveluperiaatteella, työtehoja seurattaisiin aiemmin määrättyllä tavalla, luotettaisiin sisäpihaterassin ”legendastatukseen” jolloin ei olisi tarvetta lisämarkkinoinnille ja Grande Grill pidettäisiin edelleen suljettuna. Yhtiö ei pidentänyt aukioloaikojaan lisämyynnin toivossa, vaan toteutti valitsemaansa käytäntöä. Hartman toteaa aukioloajoista seuraavaa:

”Meidän asiakkaamme tulevat syömään ja lähtevät jonnekin (baari, pubi, urheilutapahtuma, konsertti, teatteri jne.) jatkamaan. Suurin osa viikonlopun asiakkaista menee jonnekin ruokailun jälkeen, ruokailuaika on aikaistunut – klo 21.00 ja 22.00 ravintolat hiljenevät huomattavasti, kun ennen oli kannattavaa olla auki 23.00 tai 24.00.” Tämän havainnon perusteella Santa Fé Oy ei ole kokenut tarpeelliseksi pidentää

aukioloaikoja, vaikka siihen olisi ollut mahdollisuus, yhtiö on enemmän keskittynyt tehokkaisiin aukiolotunteihin kuin yrittänyt saada lisämyyntiä aukioloaikojaan venyttämällä.

Itsepalveluperiaate ja aukioloaikojen venyttämättä jättäminen todettiin toimivaksi jo ennen sekä koronakriisin aikana, konkreettisenä todisteena oli työtuntien väheneminen vuodesta 2018 vuoteen 2020 6600 h → 2500 h, työtuntien vähentymiseen vaikuttaa myös Grande Grillin pitäminen suljettuna. Yhtiö onnistui parantamaan käyttökattettaan heinäkuussa 2020 verrattaessa vuoteen 2019. Heinäkuussa 2020 Santa Fé Oy:lle maksettiin kustannustuki 1 kompensationsa maaliskuu- ja huhtikuun myyntien laskemisen seurauksena, hyvitys oli suuruudeltaan 100000 €.

## **Elokuu**

Perinteisesti Santa Fé:n sisäpihaterassi on ollut erittäin vilkas elokuussa, erityisesti terassi on ollut ulkomaalaisten turistien suosiossa. Elokuussa 2020 myynti on laskenut viikoittain n. 20000 €, joka selittyy sekä ulkomaalaisten turistien poissaololla että kotimaan matkailun vähentymisenä koulujen alkaessa. Turussa turistien merkittävyys on ollut vähäisempi, Morrison's Turku kasvatti liikevaihtoaan verrattaessa vuoteen 2019.

Santa Fé Oy ei joutunut siirtämään koko henkilöstönsä vuosilomia kesälomakauden ulkopuolelle, yhtiön tuloksellinen heinäkuu mahdollisti lomarahojen maksamisen ongelmitta. Yhtiö jatkoi yksiköidensä toimintaa heinäkuun mallilla, kysyntä alitti kuitenkin odotukset, jolloin henkilöstökulut olivat korkeat suhteessa liikevaihtoon. Tämä selittyy etätyön suosimisen jatkumisella ja turistien poissaololla.

Elokuussa yhtiö päätti toteuttaa aiemmin mainitun muutuskäsikirjan, Santa Fé koronan yli. Muutuskäsikirjaa päätettiin lähteä toteuttamaan alkuperäisen Business Finland -projektin, yhteiskeittiön, jäädessä tavoitteestaan. Käsikirjassa määriteltiin tavoitteet, jotka ovat identiteettiä, taloutta, toimintoihin ja tuotteisiin liittyviä tekijöitä. Tavoitteissa on mainittu mm. brändin kirkastaminen, rahoituksen varmistaminen, yhteisen suunnan määrittäminen ja keittiön tuotantokehitys. Osana muutuskäsikirjaa yhtiö on määritellyt Ruuskasen ja Vihman avustuksella yhtiön omaamat ja yhtiöltä puuttuvat menestystekijät.

Hartmanin ja tutkijan sekä käsikirjan mukaan Santa Fé Oy:llä on laadukas johto, yksiköiden huippusijainti, ammattitaitoinen henkilökunta ja lähellä (=läsnä) oleva päätöksenteko, eli toimivaa päivittäisjohtamista. Käsikirjaan liittyvän analyysin mukaan Santa Fé Oy:ltä on puuttunut selkeä tulevaisuuden suunta, rohkeus sekä selkeä visio. Flow ja Santa Fé Oy:n johto linjasivat syksyllä 2020 yhtiön uudeksi missioksi "Klassikoilla tyytyväiseksi", visioksi "Tämän päivän nostalgiaa" ja asiakaslupaukseksi "Meihin voit

luottaa”. Yrityksen tapa toimia, eli arvot, on kirjattu käsikirjaan seuraavasti:” Reilusti, rehellisesti, rohkeasti, runsaasti.”

## **Syyskuu**

Syyskuussa yhtiö oli Hartmanin mukaan luottanut liiaksi lounasmyynnin nousuun kesäkuukausien jälkeen. Etätyösuositus näkyi lounasmyynnin vähenemisenä ja ”walk-in” -asiakkaiden vähentyminen tarkoitti iltamyynnin heikentymistä jokaisessa yhtiön yksikössä. Yhtiön johto joutui pohtimaan lomautusten todennäköisyyttä ja lomautusuhka oli olemassa.

Hartmanin mukaan yhtiön luotto syyskuun lounasmyynnin kasvuun ja sen perusteella tehdyn työvuorosunnittelun myötä yhtiön henkilöstökustannukset olivat korkeat suhteessa myyntiin. Hartman toteaa henkilöstön määrän olleen liian suuri ja jälkiviisaana voidaan todeta, ettei lounaiden kysynnän kasvuun olisi pitänyt luottaa. Yhtiö ei kuitenkaan joutunut lomauttamaan henkilöstöään syyskuun aikana. Yhtiö teki syyskuun ensimmäisellä viikolla päätöksen sisäpihaterassin sulkemisesta. Vaikkei syyskuuta välttämättä mielletä terrassikuukaudeksi, on ero liikevaihdollisesti ollut merkittävä, kun verrataan vuoden 2020 ja 2019 syyskuuta keskenään – vuonna 2020 sisäpihaterassin myynti on ollut n. 20 % vuoden 2019 vastaavan jakson myynnistä.

## **Lokakuu**

Yhtiön yksiköiden profiloituminen City-lehden Syö! -kampanjassa mukanaoleviksi ravintoloiksi johtuu siitä, että yhtiön ravintolat ovat olleet hyvin pitkään mukana ”kympeillä”. Kyseessä on kampanja, jossa ravintolat tarjoavat kampanja-annoksia asiakkaille 10 € hintaan. Vuonna 2020 Syö! -kampanjaa jouduttiin siirtämään lokakuussa voimaantulleiden, tiukentuneiden rajoitusten myötä. Kampanja on ajoittunut kesäsesongin ja pikkujoulukauden väliin, kyseessä on kaksi viikkoa kestävä kampanja.

Koska rajoituksia kiristettiin, eikä kampanjaan ollut mahdollista osallistua, joutui Santa Fé Oy lomauttamaan osan henkilöstöstään. Hartmanin mukaan lomautus toteutettiin keväästä poikkeavalla tavalla, henkilöstön ja työsuojeluvaltuutetun aloitteesta. Yhtiö päätti toteuttaa lomautukset porrastetusti ja mahdollisimman tasavertaisesti. Lomautustarve jatkui arvion mukaan vuoden 2021 puolelle, lomautuksilla tavoiteltiin säästöä henkilöstökustannusten osalta.

Lokakuun toisella viikolla Santa Fé Oy lopetti Pizzeria & Spagetteria Morrison’sin kannattamattomana yksikkönä. Sijainnin ollessa kuitenkin ns. paraatipaikalla, yhtiö päätti jatkaa ravintolatoimintaa Spagetterian tiloissa. Liikeidea kirkastettiin, tarjonnan laatua

parannettiin ja tilalle päätettiin avata Morrison's BKLYN. Yhtiön johto luotti päivitettyyn liikeideaan ja halusi avata uuden yksikön rajoitustoimenpiteiden niin salliessa.

## **Marraskuu**

Marraskuussa voimassa olleiden rajoitusten perusteella City päätti järjestää Syö! -kampanjansa. Yhtiö osallistui kampanjaan, kyseessä oli liiketoiminnan kannalta haasteellinen yhtälö – kampanjaan osallistuminen tarkoittaisi henkilöstö- ja materiaalikustannusten kasvua, toisaalta poisjättäytyminen tarkoittaisi asiakasvirran merkittävää laskua. Hartman toteaa haastattelussa osallistumisen olleen kannattavaa, asiakasvirran hetkellinen kasvaminen tuotti enemmän kuin aiheutti kustannuksia. Toisaalta Hartman kertoo yhtiön myymien kampanja-annosten määrän olleen n.50 % vuoden 2019 lokakuussa järjestetyn kampanjan annosten määrästä.

Kampanjaan osallistuminen tarkoitti lokakuun lomautusten peruuntumista, valtaosa henkilöstöstä palasi töihin. Työntekijät, jotka eivät palanneet, olivat tehneet ratkaisunsa omasta tahdostaan. Yhtiö avasi BKLYN:n kampanjan ensimmäisenä päivänä ja Hartman toteaa ravintolan saaneen olosuhteisiin nähden hyvän alun. Morrison's BKLYN sai näkyvyyttä ja yhtiö pystyi kartoittamaan uuden yksikkönsä saamaa vastaanottoa. Palaute oli keskimääräisesti positiivista ja Santa Fé Oy jatkoi BKLYN:n toimintaa myös kampanja-ajan jälkeen, alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Hartman toteaa, että BKLYN olisi pitänyt toteuttaa pop-upina kampanjan ajaksi, tai sulkea yksikkö välittömästi "hopen" laannuttua, tällöin yhtiö olisi saanut näkyvyyttä uudelle yksikölleen mutta kampanja-ajan jälkeisiä kustannuksia olisi voitu vähentää.

Samaan aikaan BKLYN:n avaamisen kanssa, yhtiö avasi Grande Grillin liiketilaan Santa Fé Barin. Baarin tavoitteena oli tarjota asiakkaille enemmän tilaa, sekä antaa mahdollisuus odottaa ravintolapöydän vapautumista ilman jonottamista. Baarin ja ruokaravintolan yhteistyö tehtiin asiakkaalle yksinkertaiseksi, baarin lasku yhdistettiin suoraan ravintolapöydän laskuun, jolloin maksutapahtumia voitiin vähentää. Baarissa odottavat asiakkaat saivat hälyttimen, joka ilmoitti, kun pöytä oli vapautunut ravintolan puolelta. Tällä tavalla Santa Fé onnistui välttämään ovelle muodostuvat ruuhkat ja huolehtimaan asiakas- ja työntekijäturvallisuudesta. Santa Fé Barin oli alun perin tarkoitus olla väliaikainen ratkaisu, jota jatkettaisiin tarpeen vaatiessa, asiakasvirran vähentyessä marraskuun edetessä baarin toimintaa ei jatkettu joulukuussa.

Yhtiö sai marraskuun lopussa toteutettua loppuun Santa Fé koronan yli -muutokäsikirjan, mutta tiukentuneet rajoitukset, heikentynyt virustilanne ja lisääntynyt epävarmuus ovat aiheuttaneet sen, ettei käsikirjaa julkaistu sen valmistumisen jälkeen.

Uutta kirjattua strategiaa ei ole vielä ryhdytty jalkauttamaan yhtiön päivittäisessä toiminnassa. COVID-19-kriisi on aiheuttanut sen, ettei muutos olisi aidosti kehittävää vaan jäisi eräänlaisiksi korulauseiksi ja kosmeettisiksi muutoksiksi, jotka eivät aidosti kehittä yhtiötä. Toimitusjohtaja Hartman ei täysin allekirjoittanut käsikirjan nimeä "Santa Fé koronan yli", sillä hänen mielestään muutosta voidaan ryhtyä toteuttamaan, vaikka korona vaikuttaa yhteiskunnassa ja globaalilla tasolla. Ajoituksellisesti tämä tarkoittaa sitä, että muutostyö voidaan aloittaa siinä vaiheessa kuin pahin koronakriisi on selätetty ja yhtiö sekä yhteiskunta ovat nousujohteisessa tilassa pandemian ja COVID-19-pelon jäljiltä. Toisin sanoen, siinä vaiheessa, kun yksiköt voivat olla auki kannattavasti ja asiakkaiden osalta kysyntä on kasvanut vuonna 2020 koetun pohjakosketuksen jälkeen.

## **Joulukuu**

Joulukuussa tiukat kokoontumisrajoitukset tarkoittivat pikkujoulukauden peruuntumista ravintolanäkökuilmasta. Yhtiö ei lisännyt markkinointiaan yksittäisille seurueille, jotka olisivat olleet rajoitusten salliman kokoluokan sisällä. Hartman toteaa, ettei yhtiö halunnut ottaa riskiä, että markkinointiviesti koettaisiin ristiriitaisena hallituksen antamien ohjeistusten ja määräysten kanssa. Yhtiö päätti toteuttaa markkinointia imagonsa kautta, ohjeistuksista pidettäisiin huolta ja asiakkaan turvallisuudentunne otettiin tosissaan. Yhtiö halusi toiminnallaan viestiä kantavansa oman vastuunsa taistelussa virusta vastaan.

Santa Fé Oy yritti paikata pikkujoulusesongin myynnin menetyksiä mm. tarjoamalla lahjakortteja alennetuin hinnoin, osallistumalla Offerilla-kampanjaan tarjoamalla tietyt tuotteensa edullisemmin (asiakas pystyi odottamaan virustilanteen paranemista, ei velvoitettu käyttämään heti ostohetkellä) sekä osallistumalla Woltin järjestämään kampanjaan, jossa asiakkaalle tarjottiin ilmainen kotiinkuljetus. Woltin kampanjan myötä Santa Fé Oy:n Wolt -myynti kolminkertaistui. Osittain kasvu johtui ilmaisesta kotiinkuljetuksesta mutta myös Woltin palveluissa lisääntyneen näkyvyyden johdosta. Yhtiö sulki joulukuussa Morrison's BKLYN:n ovet, mutta tarjosi asiakkaille mahdollisuuden nauttia ravintolan annoksia Woltin sekä Foodoran kautta. BKLYN:n tuotteet valmistettiin Ateneuminkujan Morrison'sissa.

## **5.3 Henkilöstökyselyn tulokset**

Tässä osiossa esitetään Santa Fé Oy:n henkilöstöllä teetetyn kyselyn tulokset. Tulokset esitetään tekstinä ja pylväskaavioita hyödyntäen, kyselylomake on luettavissa kokonaisuudessaan liitteessä 1. Kyselyn sisältämien väittämien vastausvaihtoehdot ovat

LIKERT-asteikon mukaisesti 1. täysin eri mieltä – 5. täysin samaa mieltä. Kysely lähetettiin 31 vakituiselle Santa Fé Oy:n työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 18. Kyselyä ei lähetetty vuonna 2020 työskennelleille henkilöille, jotka olivat henkilöstövälitysyriyten kautta työllistettyjä. Kyselyä ei lähetetty myöskään yrityksen johdolle, sillä vastaukset eivät olisi kuvastaneet työntekijänäkökulmaa. 31 henkilöä on vähemmän kuin Santa Fé Oy:n palveluksessa on henkilöstöä, mutta 18 vastausta antaa tulokset sellaisella tarkkuudella, että Santa Fé Oy voi niitä hyödyntää.

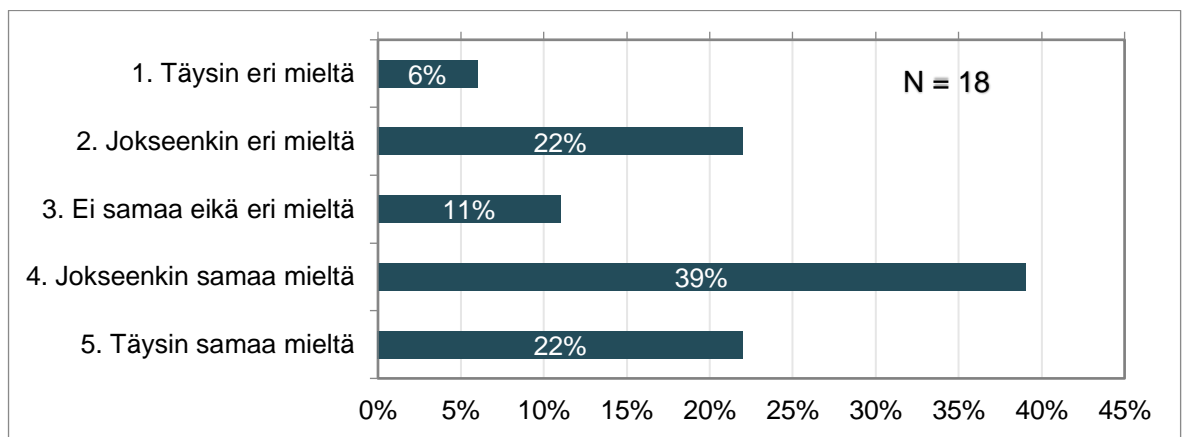
Kyselyyn vastanneiden määrä jäi alhaisemmaksi kuin tutkija olisi toivonut, varsinkin sellaisten henkilöiden osalta, jotka eivät ole päällikkö- tai vuorovastaavataso tehtävissä. Tämä selittyy osin sillä, että vastaukset on kerätty kolmen viikon aikana tammi- ja helmikuussa 2021. Todennäköisesti kyselyn teettäminen joulukuun lopun ja tammikuun 2021 aikana olisi tuottanut enemmän vastauksia. Santa Fé Oy:n henkilöstöstä osa oli lomautettuina kyselyn ollessa auki, joten on todennäköistä, ettei kysely ole tavoittanut kaikkia, joille se on sähköpostitse lähetetty. Tulokset kuitenkin julkaistaan, sillä voidaan todeta vastaajien ja vastausten olevan todellisia, siten ne soveltuvat osaksi tämän opinnäytetyön tutkimusosiota.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin työsuhteen kestoa. Vastanneista 44 % on työskennellyt Santa Fé Oy:n palveluksessa 1–3 vuotta, 33 % vastanneista on työskennellyt 5–10 vuotta, 17 % on työskennellyt yli 10 vuotta ja 6 % vastanneista 3–5 vuotta. Kukaan vastanneista ei ole työskennellyt yhtiön palveluksessa alle vuotta. Tällä taustatiedolla on merkitystä, kun tämän osion lopussa tutkija pohtii mm. yhteisöllisyyden tunteen merkitystä koko työyhteisöä koskevan kriisin aikana.

Toisen kysymyksen kohdalla selviää vastanneista 67 % olevan esihenkilönä tai päällikkötason tehtävissä. 33 % vastanneista on heidän alaisuudessaan työskenteleviä. Tutkija olisi toivonut enemmän vastauksia tältä ryhmältä, mutta kyselyn julkaisuaikajankohta lomautuksineen on ollut sellainen, ettei olisi ollut realistista odottaa kaikkien kyselyn vastaanottaneiden vastaavan.

Kolmannen kysymyksen vastauksista ilmenee henkilöstöstä 78 %:n olleen lomautettuna kerran. 11 % ei ole ollut lomautettuna ja 11 % on ollut lomautettuna useammin kuin kerran. Tutkija on halunnut kartoittaa tällä kysymyksellä, kuinka lomautusten tasapuolisuus on toteutunut. Vastausten eroavaisuuksilla voi olla merkitystä vastaajan asenteen muutoksessa koronatilanteen kehittymisen myötä. Useammin kuin kerran lomautetun henkilöstön ja lomauttamattoman henkilöstön kokemuksilla on eroavaisuuksia mm. epävarmuuden ja luottamuksen osalta. Neljännen väittämän kohdalla on kartoitettu

kokemuksia Santa Fé Oy:n henkilöstölleen tarjoamasta avusta COVID-19-pandemian luoman epävarmuuden kohdalla. Neljänteen väittämään ”Koen saaneeni työnantajaltani apua selvitäkseni COVID-19-pandemian luomasta epävarmuudesta” – 39 % vastauksista oli jokseenkin samaa mieltä (4). Täysin samaa mieltä (5) vastanneista oli 22 % ja jokseenkin eri mieltä (2) 22 %. Suluissa oleva numero kertoo vastausvaihtoehdon numeron, ei vastausten määrää. Vastaukset on koottu kuvan 11 pylväskaavioon, väittäjä on siinä määrin monitulkintainen, että yksi vastaaja voi kokea jonkin yhtiön toiminnan – esim. keskustelun avuksi ja toinen ei ole kokenut tätä apuna. Väittäjä ei vastaa siihen mitä apua vastaaja on tai ei ole mielestään saanut.



Kuva 11. Vastausjakauma henkilöstökyselyn väittämään ”Koen saaneeni työnantajaltani apua selvitäkseni COVID-19-pandemian aiheuttamasta epävarmuudesta”.

Kohdissa 5. ” Olen saanut työnantajaltani kiitosta työstäni” ja 6. ”Koen että minusta välitetään työntekijänä” vastaukset eivät ole keskenään yhdenmukaiset. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, ettei henkilöstö välttämättä yhdistä välittämistä kiitokseen. Kiitos - väittämän kohdalla jakauma on seuraava - täysin samaa mieltä (5) 17 % sekä jokseenkin samaa mieltä (4) 33 %. Täysin eri mieltä (1) on 11 %, samoin ei samaa eikä eri mieltä (3) 11 %. Jokseenkin eri mieltä (2) 28 % yllätti tutkijan, sillä kirjoittajan yksikössä kiitos on ollut ns. selviö esihenkilöstön ja työntekijöiden välillä. Kohdan 6 väittämän kohdalla vastaukset ovat jakautuneet 55 % jokseenkin samaa mieltä (4), 17 % täysin samaa mieltä (5) ja jokseenkin eri mieltä (2). 11 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä (3). Kokemus välittämisestä syntyy jostain muusta kuin kiitoksesta, eivätkä kohtien 5 ja 6 väittämät kerro yksittäisten vastausten syitä. Seitsemännen kohdan väittämän ”Koen työnantajan tarjoamien resurssien olevan riittävät työhyvinvointini kannalta” vastaukset jakaantuivat seuraavasti: 39 % jokseenkin samaa mieltä (4), 22 % ei samaa eikä eri mieltä (3), 17 % täysin samaa mieltä (5) sekä jokseenkin eri mieltä (2) ja 5 % täysin eri mieltä (1). Näiden kolmen väittämän kohdalla tulee huomioida enemmistöedustus esihenkilöstön osalta, esihenkilöstö ei välttämättä saa johdolta samanlaista kiitosta kuin työntekijät omilta

esihenkilöiltään. Vastauksiin vaikuttaa myös vastaajien sen hetkinen mielentila sekä päällimmäiset tunteet työnantajaa kohtaan.

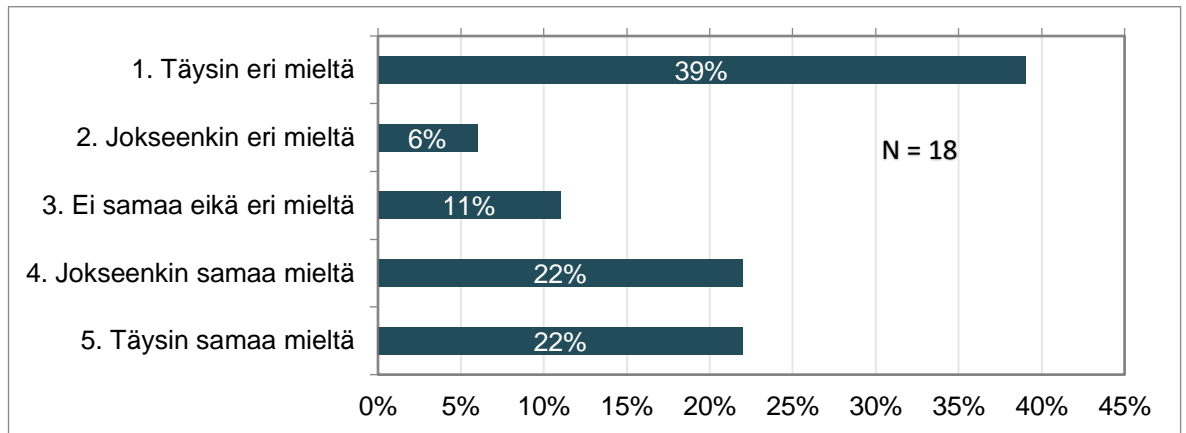
Seuraavissa väittämässä tutkittiin henkilöstön luottamusta yhtiötä kohtaan, sekä Santa Fé Oy:n avoimuutta henkilöstöä kohtaan COVID-19-pandemian aikana. Kohdan 8 väittämän ” Olen kokenut työnantajani olleen avoin COVID-19-pandemian vaikutuksesta yrityksen tilanteeseen” vastausten jakauma oli 33 % jokseenkin samaa mieltä (4), 28 % jokseenkin eri mieltä (2), 22 % täysin samaa mieltä (5), 11 % täysin eri mieltä (1) ja 6 % ei samaa eikä eri mieltä (3). Yhdeksännen väittämän ”Luotan työnantajani selviytyvän COVID-19-kriisistä” jakauma on 61 % jokseenkin samaa mieltä (4), 22 % ei samaa eikä eri mieltä (3), 11 % täysin samaa mieltä (5) ja 6 % jokseenkin eri mieltä (2). 10. väittämän ” Luotan työpaikkani säilyvän” vastaukset ovat yhteneväiset yhdeksännen väittämän kanssa – jakauma on 56 % jokseenkin samaa mieltä (4), 28 % täysin samaa mieltä (5), 11 % jokseenkin eri mieltä (2) ja 5 % ei samaa eikä eri mieltä (3). Vastauksia tulkitessa tulee huomioida jälleen esihenkilöstön enemmistö vastaajissa, todennäköisesti luottamus Santa Fé Oy:n selviämiseen ja oman työpaikan säilymiseen selittyy tietoisuudella yhtiön talousluvusta sekä yleisestä luottamuksesta koronaviruksen ohimenevyyden osalta.

Väittämän 11 ”Olen tietoinen työnantajani tavoitteista COVID-19-kriisin keskellä” jakauma on 39 % jokseenkin eri mieltä (2), 22 % ei samaa eikä eri mieltä (3), 17 % täysin samaa mieltä (5) ja 11 % täysin eri mieltä (1) sekä 11 % jokseenkin samaa mieltä (4).

Vastauksista voidaan päätellä, ettei yhtiö ole tiedottanut tarpeeksi selkeästi tavoitteitaan, tai johdon viesti ei ole kulkeutunut toivotulla tavalla henkilöstössä. 12. väittämän ”Koen pystyväni auttamaan työnantajaani työpanoksellani” kohdalla jakauma on 50 % jokseenkin samaa mieltä (4) ja 50 % täysin samaa mieltä (5). Vastaukset kertovat luottamuksesta oman tekemisen laadukkuuteen, sekä sitoutumisesta työnantajaan. Kolmastoista väittämä ”Olen saanut suoria vastauksia kysymyksiini COVID-19-pandemian aikana” mittaa Santa Fé Oy:n avoimuutta sekä sitä kuinka paljon henkilöstö on kysynyt tilanteesta. Jakauma on 44 % ei samaa eikä eri mieltä (3), 22 % jokseenkin samaa (4) sekä täysin samaa mieltä (5) ja 6 % jokseenkin eri (2) sekä täysin eri mieltä (1). Vastauksista voidaan päätellä, että Santa Fé Oy on pääosin vastannut kysymyksiin, kun niitä on esitetty.

Väittämän 14 ”Olen miettinyt alan / työnantajan vaihtoa” kohdalla vastausten jakauma on 39 % täysin eri mieltä (1), 22 % jokseenkin samaa mieltä (4), 22 % täysin samaa mieltä (5), 11 % ei samaa eikä eri mieltä (3) ja 6 % jokseenkin eri mieltä (2). Vastaukset kertovat sekä sitoutumisesta työnantajaan että epävarmuudesta ravintola-alan tulevaisuuteen tai oma työuran jatkumisesta Santa Fé Oy:ssä, kuvassa 12 on esitetty pylväskaavio vastauksista. Kyselyn viimeisen väittämän ”Luotan työnantajani tekevän järkeviä ratkaisuja kriisinhallinnassa” jakauma on 50 % jokseenkin samaa mieltä (4), 22 % ei

samaa eikä eri mieltä (3), 11 % täysin samaa mieltä (5), 11 % jokseenkin eri mieltä (2) ja 6 % täysin eri mieltä (1). Vastaukset kertovat luottamuksesta yhtiön johdon tekemien ratkaisujen laadukkuuteen, toisaalta koronatilanne on sinänsä uusi tilanne, ettei välttämättä voida varmuudella sanoa mitkä ratkaisusta ovat järkeviä.



Kuva 12. Vastausjakauma henkilöstökyselyn väittämään ”Olen miettinyt alan / työnantajan vaihtoa.”

Kyselyssä oli myös avoimen palautteen osio Santa Fé Oy:n johtamisesta COVID-19-pandemian aikana – vastauksia tähän osioon tuli viisi kappaletta. Osa avoimista palautteista oli hyvinkin kriittisiä yhtiö johtamiseen liittyen, osa oli sitä mieltä, että yhtiö on toiminut parhaansa mukaan. Eräässä palautteessa vastaaja oli pohtinut koko ravintola-alan saamaa kohtelua rajoitusten osalta, samassa vastauksessa oli useampia eri pohdintoja mutta vastaaja oli tiivistänyt vastauksensa lopulta lyhyesti: ”Pitäisi erottua, ei erotuta.” Vastauksista ilmenee, ettei Santa Fé Oy ole lähtenyt toimeenpanemaan päivitettyä strategiaansa koronakriisin keskellä – aivan kuten Hartman haastattelussa totesi.

## 5.4 Taloustietojen vertailua

Tässä osiossa esitetään Santa Fé Oy:n kulurakenne, tulosta ei julkaista liikesalaisuuksien salassa pitämiseksi. Laskukaava osuudelle liikevaihdosta sarakkeessa on  $\frac{kulu}{LiVa}$ .

Muutosprosenttien kohdalla käytetty laskukaava on  $\frac{uusi\ havainto - vanha\ havainto}{vanha\ havainto}$ .

Rivillä ”Muut liikekulut yhteensä” on laskettu yhteen toimitila-, kalusto-, markkinointi- ja muut liikekulut. Myöhemmin tutkija esittää tuloksissa ainoastaan ”muut liikekulut yhteensä”-rivin ellei joissakin aiemmin mainituissa kuluerissä ole selkeää poikkeamaa. Tuloslaskelmassa käyttökatteesta tulee vielä vähentää poistot sekä verot, jolloin jäljelle jäävä summa on yrityksen varsinainen tulos.

### Ensimmäinen kvartaali

Vuoden 2020 ensimmäisen kvartaalin osalta on huomioitu ainoastaan maaliskuu, muutokset kertovat COVID-19-pandemian välittömästä vaikutuksesta, kun verrataan vuoteen 2019 ja helmikuuhun 2020. Maaliskuun henkilöstökulut, 58 % ovat huomattavan korkeat suhteessa liikevaihtoon, vaikka lomautuspäätöksellä Santa Fé Oy onkin onnistunut laskemaan henkilöstökuluja helmikuuhun 2020 verrattuna 22 % ja maaliskuuhun 2019 31,3 %. Materiaalikustannukset ovat laskeneet aiemmin esitetyn toimipisteiden sulkemisen myötä.

Taulukko 1. Santa Fé Oy:n kulurakenne ja muutokset verrattuna edelliseen kuukauteen sekä edelliseen vuoteen.

	Osuus liikevaihdosta 3/2020	Muutos vrt. 3/2019	Muutos vrt. 2/2020
Liikevaihto	100 %	-55,4 %	-52,6 %
Materiaalit	33 %	-52,5 %	-35,2 %
Henkilökunta	58 %	-31,3 %	-22 %
Toimitilakulut	31 %	-6,6 %	-1 %
Kalustokulut	5 %	-20 %	-15,8 %
Markkinointi	3 %	-15,4 %	57,1 %
Muut liikekulut	22 %	-14,8 %	-35,8 %
Muut kulut yhteensä	62 %	-11,4 %	-17,7 %
Käyttökate	-53 %	-16800 %	-606,1 %

Koska verrokkina käytetään NoHo Oyj:n ravintolaliiketoimintaa, taulukkoon 2 on koottu Santa Fé Oy:n ja verrokin luvut ensimmäiseltä neljännekseltä 2020. Taulukosta ilmenevät muutokset verrattaessa vuoden 2019 ensimmäiseen neljännekseen. Laskukaavana on

$\frac{\text{uusi havainto} - \text{vanha havainto}}{\text{vanha havainto}}$ , jolla saadaan selville prosentuaalinen muutos. Lisäksi

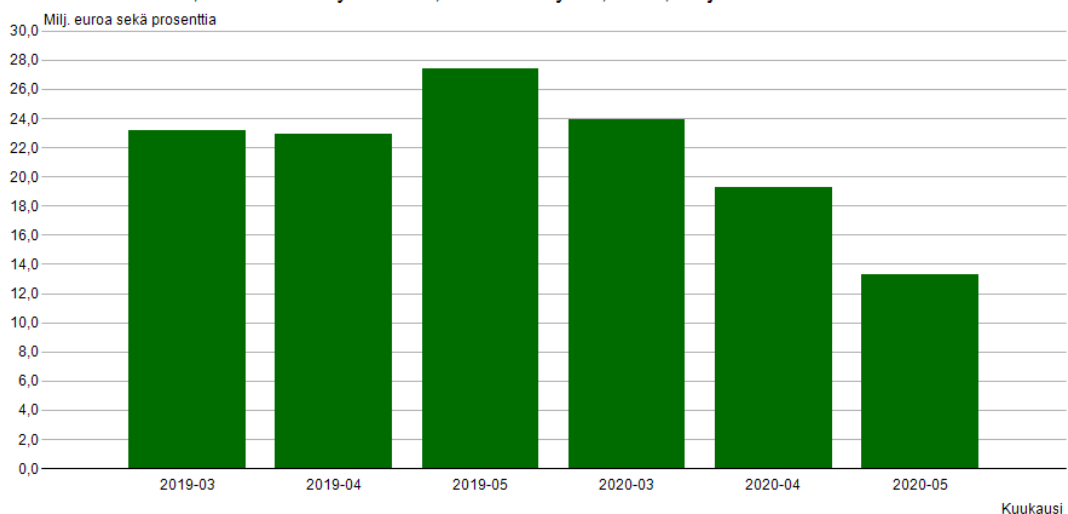
taulukkoon 3 on koottu tilastokeskuksen tilastoihin perustuvaa tietoa toimialan muutoksesta ensimmäisen kvartaalin osalta vuonna 2020 verrattaessa vuoden 2019 ensimmäiseen kvartaaliin.

Taulukko 2. Santa Fé Oy ja NoHo Oyj muutokset Q1/2020 vrt. Q1/2019 (Noho2020a)

	Santa Fé Oy Q1/2020	NoHo Oyj Q1/2020	NoHo Oyj Fast casual Q1/2020	NoHo Oyj ruokaravintolat Q1/2020
Liikevaihto	-17,4 %	-5,9 %	-20,1 %	-12 %
Materiaalit	-27,1 %	2,8 %		
Henkilöstökulut	-18,3 %	-7,3 %		
Käyttökate	-18,3 %			
Liikevoitto		-477 %		
Tulos		-466 %		

Verokkina käytetään ravitsemistoiminnan verokertymää ALV:n osalta ensimmäiseltä neljännekseltä 2020 ja ensimmäiseltä neljännekseltä 2019. Verokertymä ilmoitetaan kahden kuukauden viiveellä, joten kuvasta 13 ilmenee ALV-kertymä bruttona ilmoitettuna, tarkastelujaksona kuvaajassa on tammi-maaliskuu. Merkittävä ero kuvaajassa on maaliskuun kohdalla, pylväissä 2019-05 sekä 2020-05, joista näkyy suoraan ravitsemistoiminnan liikevaihdon merkittävä lasku verrattaessa vuoteen 2019. ALV-kertymästä voidaan päätellä myynnin kehitys, kyseessä on kokonaissumma eikä kuvaajassa ole eriteltyä 14 %:n ja 24 %:n verokantojen tuotteita.

2. Verokertymät ja palautukset toimialoittain muuttujina Kuukausi. 56 - Ravitsemistoiminta, 3.0.0 - ARVONLISÄVERO, Verovuodet yhteensä, Bruttokertymä, Arvo, Milj. euroa.



Lähde: Verohallinto

Kuva 13. Ravitsemistoiminnan ALV-bruttokertymä Q1 2019 ja Q1 2020. (Verohallinto 2020a.)

Taulukossa 3 esitetyt luvut ovat samat kuin kuvan 11 kuvaajassa, muutosprosentin laskukaava on sama kuin taulukossa 2 ja muutos on kuvaa vuoden 2020 lukuja suhteessa 2019 lukuihin. Vaikka ravintolat olivatkin avoinna asiakkaille ilman rajoituksia, maaliskuun 2020 muutos kuvastaa kysynnän heikentymistä ihmisten muuttuneen käyttäytymisen seurauksena.

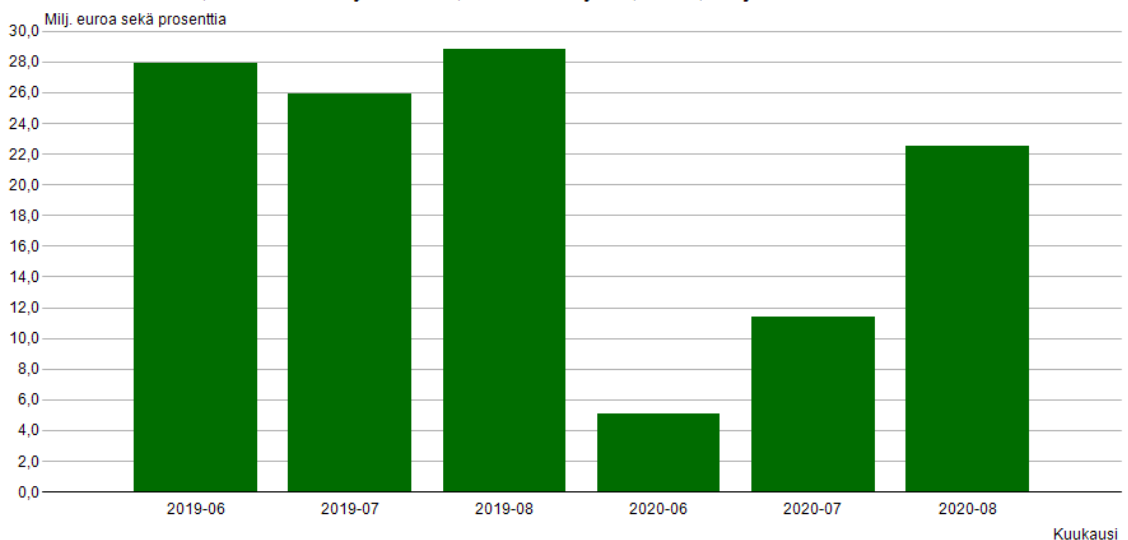
Taulukko 3. Ravitsemistoiminnan ALV-kertymän muutokset Q1. (Verohallinto 2020a.)

Aika	Tammi 2019	Helmi 2019	Maalis 2019	Q 1 yht 2019	Tammi 2020	Helmi 2020	Maalis 2020	Q 1 yht 2020
ALV-määrä	23,217 M€	22,935 M€	27,385 M€	73,537 M€	23,917 M€	19,274 M€	13,344 M€	56,535 M€
Muutos-%					3 %	-16 %	-51 %	-23 %

### Toinen kvartaali

Toisen kvartaalin luvuista ilmenee, kuinka suuri vaikutus ravitsemisliikkeiden väliaikaisella rajoittamisella oli Santa Fé Oy:n talouteen. Samoin vaikutus näkyy NoHo Oyj:n ravitsemistoiminnan kohdalla, myynti ja verokertymä laskivat huomattavasti. Kuvasta 14 ilmenee ravitsemistoiminnan tilanne ALV-bruttokertymää käyttäen kuten kuvassa 13. Taulukossa 4 on esitetty kuvan 14 luvut samalla tavalla kuin taulukossa 3 kuvan 13 pohjalta.

2. Verokertymät ja palautukset toimialoittain muuttujina Kuukausi. 56 - Ravitsemistoiminta, 3.0.0 - ARVONLISÄVERO, Verovuodet yhteensä, Bruttokertymä, Arvo, Milj. euroa.



Lähde: Verohallinto

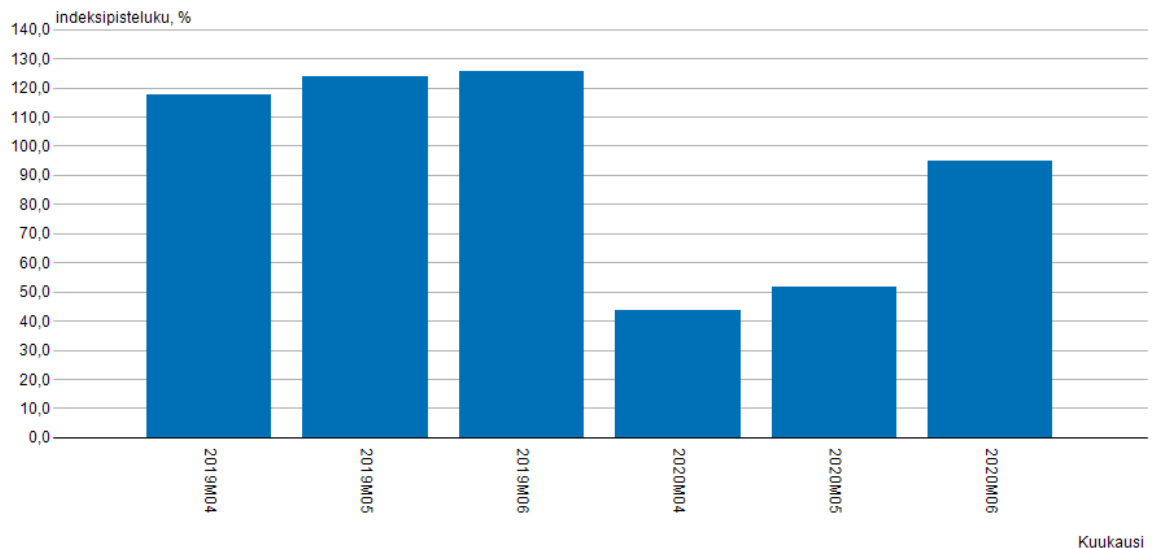
Kuva 14. Ravitsemistoiminnan ALV-bruttokertymä Q2 2019 ja Q2 2020. (Verohallinto 2020b.)

Taulukko 4. Ravitsemistoiminnan ALV-kertymän muutokset Q2. (Verohallinto 2020b.)

Aika	Huhti 2019	Touko 2019	Kesä 2019	Q 2 yht 2019	Huhti 2020	Touko 2020	Kesä 2020	Q 2 Yht 2020
ALV- määrä	27,876 M€	25,908 M€	28,776 M€	82,56 M€	5,06 M€	11,388 M€	22,507 M€	38,955 M€
Muutos- %					-82 %	-56 %	-22 %	-53 %

Kuva 15 on pylväskuvio ravitsemistoiminnan liikevaihdosta, kyseessä on indeksisarja, jossa vuosi 2015 on 100. Kuva 13 vahvistaa aiemmin esitettyjen tilastojen tavoin ravitsemistoiminnan äkillisen myynnin romahtamisen toisen kvartaalin aikana 2020, merkittävää kuviossa on kesäkuun 2020 myynnin nouseminen, joka selittyy rajoitusten keventämisellä.

Palvelualojen liikevaihtokuvaaja (2015=100) muuttujina Kuukausi. 56 Ravitsemistoiminta, Liikevaihto, Alkuperäinen indeksisarja.



Lähde: Palvelualojen liikevaihtokuvaaja, Tilastokeskus

Kuva 15. Liikevaihtokuvaaja, ravitsemistoiminta Q2 2019 ja 2020. (Tilastokeskus 2021b.)

Santa Fé Oy:n kulurakenteen negatiiviset prosenttiosuudet sarakkeessa ”osuus liikevaihdosta” selittyy yhtiön saamien tukien, lisärahoituksen ja vuokrahyvitysten kautta. Toisen neljänneksen osalta muutokset esitetään taulukoita ja kuvaajia käyttäen, laskukaavat ovat samat kuin aiemmin. Santa Fé Oy:n luvut esitetään kahdessa taulukossa, taulukossa 5 on kuvattu muutokset kuukausitasolla ja taulukossa 6 on koottu yhteen muutokset toisen kvartaalin osalta verrattaessa vuoteen 2019 ja ensimmäiseen kvartaaliin 2020. Taulukosta 5 ilmenee Santa Fé Oy:n strategianmukaisten säästötoimenpiteiden toimivuus, tosin osa parantuneesta käyttökatteesta selittyy Business Finlandin kehitysrahalla ja vuokrahyvityksillä. Suurin vaikutus käyttökäteen parantumiseen on kuitenkin 2019 tehdyillä sopeuttamisohjelmalla, jossa turhia kuluja on

karsittu mahdollisimman paljon, jotta pienemmällä myynnillä päästäisiin parempaan tulokseen. Ilman koronakriisiä Santa Fé Oy olisi todennäköisesti tehnyt merkittävästi paremman tuloksen kuin 2019.

Taulukko 5. Santa Fé Oy:n 2. kvartaali 2020.

4/2020			
	Osuus LiVa	Muutos 2019	Muutos ed kk
LiVa	100 %	-93 %	-85 %
Materiaalit	10 %	-98 %	-95 %
Hlöökunta	77 %	-87 %	-80 %
Toimitilakulut	50 %	-77 %	-76 %
Kalustokulut	8 %	-85 %	-75 %
Markkinointi	4 %	-71 %	-82 %
Muut liikekulut	-46 %	-119 %	-132 %
Muut kulut yht.	17 %	-97 %	-96 %
Käyttökate	-4 %	97 %	99 %

5/2020			
	Osuus LiVa	Muutos 2019	Muutos ed kk
LiVa	100 %	-94 %	-10 %
Materiaalit	26 %	-95 %	120 %
Hlöökunta	67 %	-90 %	-22 %
Toimitilakulut	58 %	-76 %	4 %
Kalustokulut	9 %	-83 %	0 %
Markkinointi	2 %	-89 %	-50 %
Muut liikekulut	-79 %	-134 %	55 %
Muut kulut yht.	-9 %	-102 %	-150 %
Käyttökate	16 %	111 %	450 %

6/2020			
	Osuus LiVa	Muutos 2019	Muutos ed kk
LiVa	100 %	-43 %	949 %
Materiaalit	35 %	-33 %	1327 %
Hlöökunta	33 %	-48 %	407 %
Toimitilakulut	15 %	-33 %	176 %
Kalustokulut	3 %	-6 %	275 %
Markkinointi	1 %	-56 %	300 %
Muut liikekulut	17 %	-24 %	321 %
Muut kulut yht.	36 %	-28 %	4175 %
Käyttökate	-4 %	11 %	-329 %

Taulukossa 6 on koottuna NoHo Oyj:n ravintolatoiminnan ja Santa Fé Oy:n lukuja toiselta kvartaalilta vuodelta 2020 verrattaessa samaan ajanjaksoon vuonna 2019. Molempien

yhtiöiden luvut kertovat rajoitusten myötä heikentyneestä kysynnästä ja erittäin haastavasta markkinatilanteesta. Santa Fé Oy on onnistunut vähentämään henkilöstökulujansa enemmän kuin NoHo Oyj, tosin pitää huomioida Santa Fé Oy:n olevan huomattavasti pienempi yhtiö henkilöstömäärältään kuin NoHo Oyj. Santa Fé on onnistunut parantamaan käyttökatettaan verrattaessa Q1 2020 ja Q2 2019, tämä kertoo osaltaan yhtiön johdon onnistuneista päätöksistä. NoHo Oyj on onnistunut vähentämään liiketoimintansa tappiollisuutta verrattaessa Q1 2020.

Taulukko 6. Santa Fé Oy:n ja NoHo Oyj:n ravintolaliiketoiminnan muutokset Q2 2020 verrattuna Q 2 2019. (NoHo2020b.)

	Santa Fé Oy Q2/2020 (suluissa Q1 %)	NoHo Oyj Q2/2020 (Suluissa Q1 %)	NoHo Oyj Fast casual Q2/2020 (Q1 %)	NoHo Oyj ruokaravintolat Q2/2020 (Q1 %)
Liikevaihto	-75,2 % (-67,4 %)	-71,9 % (-62,1)	-25,7 % (-9,2 %)	-79,3 % (-72,7 %)
Materiaalit	-75,4 % (-62,6 %)	-72,4 % (-65,3 %)		
Henkilöstökulut	-76,1 % (-68,2)	-63,8 % (-49,7 %)		
Käyttökate	93,2 % (91,9)			
Liikevoitto		-840 % (-21,4 %)		
Tulos		-364,4 % (4,5 %)		

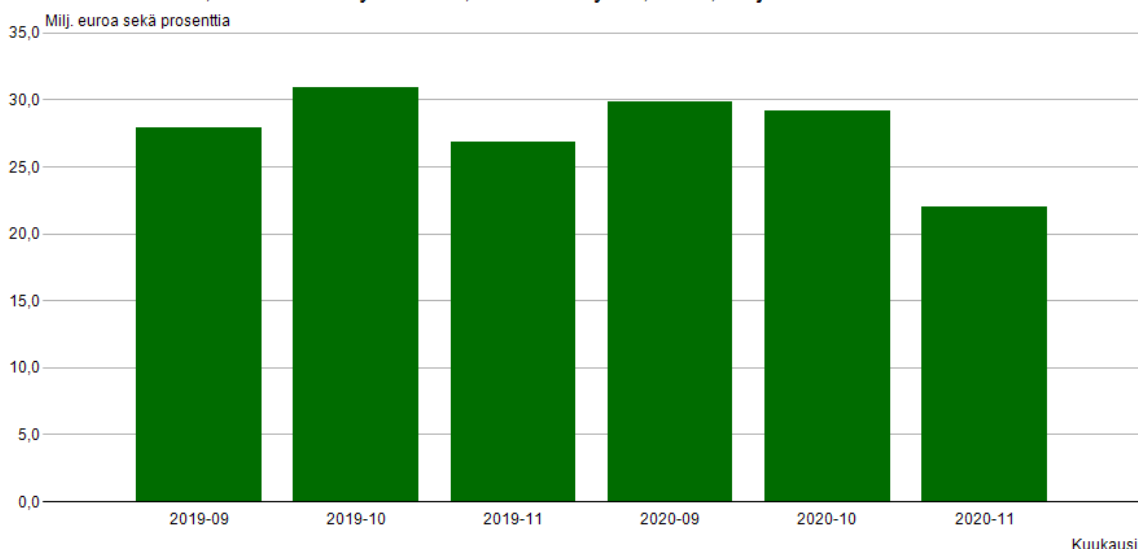
### Kolmas kvartaali

Heinä-syyskuun välisen aikana Suomessa helpotettiin ravintola-alaan kohdistuneita rajoitustoimenpiteitä. Kolmas kvartaali sijoittuu kesäkuukausille, jotka ovat yleisesti olleet ravintola-alalla vilkkaat. Vuonna 2020 COVID-19-pandemia vähensi kuitenkin ulkomaalaisten turistien määrää. Vaikka kotimaanmatkailu lisääntyikin vuodesta 2019, se ei täysin paikannut turistikadosta johtunutta liikevaihdon laskua. Tulee kuitenkin huomioida koronapandemian eriävät vaikutukset eri osissa maata - suosituissa kotimaan lomakohteissa toimivat ravintolat ovat tehneet hyvää tulosta, kun taas tapahtumien yhteydessä toimivat ravintolayritykset ovat edelleen kärsineet tapahtumien peruuntuessa. Koronatilanne on siten aiheuttanut epätasapainoa yritysten välille. Yrityksen sijainnilla ja

liikeidealla on ollut merkittävä vaikutus, joko negatiivinen tai positiivinen, muuttuneella kilpailukentällä.

Kolmannen kvartaalin luvut esitetään samalla tavalla kuin toisen neljänneksen kohdalla. Ensiksi esitetään toimialan tilannetta kuvaavat kuvat, kuvaajat ja taulukot. Näitä kuvaajia ovat kuvat 16 ja 17 sekä taulukko 7. Kuvasta 16 ilmenee heinäkuun 2020 verokertymän olleen korkeampi kuin heinäkuussa 2019, syyskuun verokertymä tukee väittämää, ettei kotimaanmatkailu onnistunut paikkaamaan turistikatoa. Syyskuussa kesälomakausi voidaan mieltää loppuneeksi. Vaikka rajoituksia ei syyskuussa kiristetty, verokertymä jäi vuoden 2019 kertymästä. Taulukkoon 7 on kerätty kuvan 16 luvut ja ilmoitettu prosentuaalinen muutos verrattaessa vuoden 2020 lukuja vuoden 2019 lukuihin.

2. Verokertymät ja palautukset toimialoittain muuttujina Kuukausi. 56 - Ravitsemistoiminta, 3.0.0 - ARVONLISÄVERO, Verovuodet yhteensä, Bruttokertymä, Arvo, Milj. euroa.



Lähde: Verohallinto

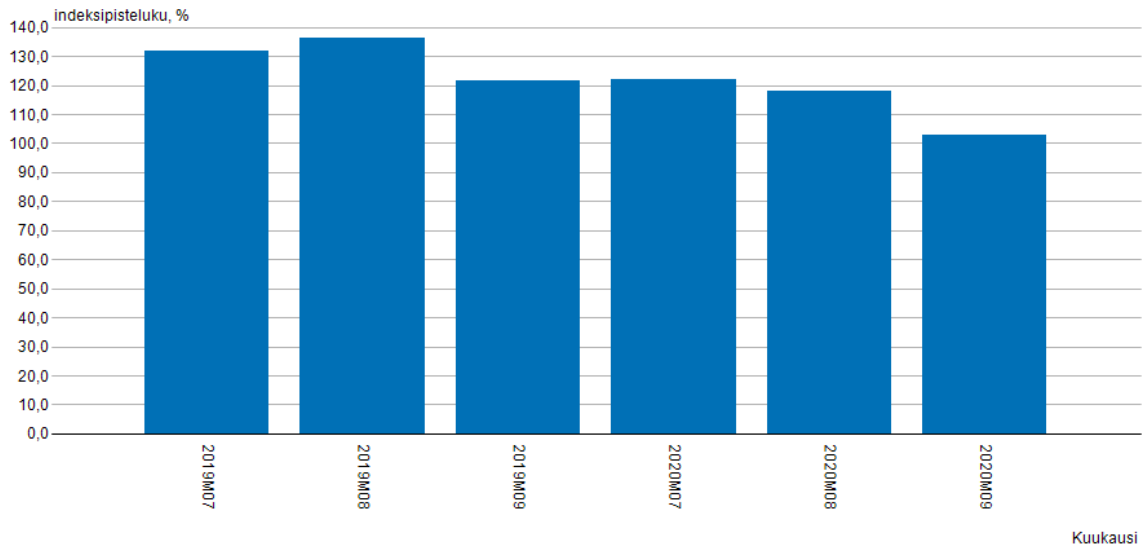
Kuva 16. Ravitsemistoiminnan ALV-bruttokertymä Q3 2019 ja Q3 2020. (Verohallinto 2020c.)

Taulukko 7. Ravitsemistoiminnan ALV-kertymän muutokset Q3. (Verohallinto 2020c.)

Aika	Heinä 2019	Elo 2019	Syys 2019	Q 3 yht 2019	Heinä 2020	Elo 2020	Syys 2020	Q 3 yht 2020
ALV- määrä	27,909 M€	30,855 M€	26,785 M€	82,56 M€	29,791 M€	29,197 M€	22,047 M€	81,035 M€
Muutos- %					6,7 %	-5,4 %	-17,7 %	-5,3 %

Kuvasta 17 ilmenee ravitsemistoiminnan indeksiluvut kolmannen kvartaalin osalta vuodelta 2019 ja 2020. Vuoden 2020 indeksi on alhaisempi kuin vuonna 2019, indeksi on kuitenkin kokonaisuutena noussut huomattavasti verrattaessa vuoden 2020 toiseen kvartaaliin, joka on esitetty kuvassa 15.

Palvelualojen liikevaihtokuvaaja (2015=100) muuttujina Kuukausi. 56 Ravitsemistoiminta, Liikevaihto, Alkuperäinen indeksisarja.



Lähde: Palvelualojen liikevaihtokuvaaja, Tilastokeskus

Kuva 17. Liikevaihtokuvaaja, ravitsemistoiminta Q3 2019 ja Q3 2020. (Tilastokeskus 2021c.)

Kolmannen kvartaalin osalta Santa Fé Oy:n luvut osoittavat yhtiön tilanteen noudattaneen samankaltaista kaavaa kuin toimiala. Heinäkuussa yhtiö on onnistunut parantamaan käyttökattautaan huomattavasti verrattaessa vuoden 2019 heinäkuuhun. Parannus on seurausta Santa Fé Oy:n onnistuneesta päätöksestä muuttaa Helsingissä Aleksanterinkadun sisäpihaterassi itsepalveluperiaatteella toimivaksi ja samanaikaisesti pitää kiinni päätöksestä, ettei Grande Grilliä avata kesäkaudelle. Grande Grillin avaaminen ei olisi tuonut yhtiölle merkittävää kasvua myynnin kannalta, kun huomioidaan sekä yksikön vaatimat henkilöstö- ja materiaalikulut että terrassin vähentyneet asiakaspaikat tehdyn julkisivuremontin vuoksi.

Taulukosta 8. käy ilmi, kuinka koronaviruksen vaikutus ulkomaalaisten matkailijoiden määrässä vaikutti yhtiön tuloksellisuuteen verrattaessa vuoteen 2019. Yhtiö onnistui vähentämään kulujansa edeltävään vuoteen verrattuna mutta käyttökate jäi silti 136 % alhaisemmaksi kuin vuotta aiemmin. Syyskuussa Santa Fé Oy luotti lounasmyynnin kysynnän kasvuun, kysyntä alitti odotukset, mikä heijastuu verrattaessa syyskuuta 2020 elokuuhun 2020.

Taulukko 8. Santa Fé Oy:n 3. kvartaali 2020.

	7/2020		
	Osuus LiVa	Muutos 2019	Muutos ed kk
LiVa	100 %	-18 %	57 %
Materiaalit	28 %	-23 %	25 %
Hlökunta	27 %	-34 %	32 %
Toimitilakulut	12 %	-19 %	22 %
Kalustokulut	2 %	-26 %	13 %
Markkinointi	0 %	-57 %	-25 %
Muut liikekulut	9 %	-44 %	-15 %
Muut kulut yht	24 %	-32 %	3 %
Käyttökate	21 %	153 %	1019 %

	8/2020		
	Osuus LiVa	Muutos 2019	Muutos ed kk
LiVa	100 %	-35,1 %	-24,8 %
Materiaalit	29 %	-40,2 %	-22,8 %
Hlökunta	39 %	-25,2 %	7,2 %
Toimitilakulut	15 %	-21,6 %	-4,7 %
Kalustokulut	3 %	-37,0 %	0,0 %
Markkinointi	1 %	33,3 %	33,0 %
Muut liikekulut	17 %	-15,4 %	37,5 %
Muut kulut yht	36 %	-19,9 %	12,5 %
Käyttökate	-3 %	-136,0 %	-112,2 %

	9/2020		
	Osuus LiVa	Muutos 2019	Muutos ed kk
LiVa	100 %	-35,7 %	-26 %
Materiaalit	30 %	-34,3 %	-22 %
Hlökunta	40 %	-36,6 %	-25 %
Toimitilakulut	21 %	-17,6 %	5 %
Kalustokulut	3 %	-35,0 %	-24 %
Markkinointi	2 %	-12,5 %	75 %
Muut liikekulut	20 %	-33,9 %	-11 %
Muut kulut yht	46 %	-26,6 %	-4 %
Käyttökate	-17 %	0,0 %	-261 %

Taulukosta 9 ilmenee NoHo Oyj:n kasvattaneen sekä liikevaihtoa että kuluja kolmannen kvartaalin aikana verrattaessa Q2 2020, vaikka tulos on noussut 96,5 % ei yhtiö kuitenkaan ole onnistunut välttämään tappiollista tulosta (-300 000 €). Yhtiön fast casual -liiketoiminta on ollut kolmannella neljänneksellä ainoa liiketoiminta-alue, jolla yhtiö on onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan verrattaessa vuoden 2019 kolmanteen kvartaaliin. Tosin fast casualin liikevaihto on kasvanut vähiten verrattaessa vuoden 2020 toiseen kvartaaliin, liiketoimintamalli ei ole yhtä haavoittuvainen rajoitusten kiristyessä muuhun NoHo Oyj:n ravintolaliiketoimintaan verrattuna.

Taulukossa näkyy yhtiöiden välisen kokoeron merkitys, Santa Fé Oy operoi huomattavasti pienemmällä liikevaihdolla, vähemmällä henkilöstöllä ja on onnistunut todennäköisesti kokonsa vuoksi toimimaan kannattavammin kuin NoHo Oyj. NoHo Oyj ei ole onnistunut vähentämään henkilöstökulujansa tarpeeksi suhteessa liikevaihdon laskuun.

Taulukko 9. Santa Fé Oy:n ja NoHo Oyj:n ravintolaliiketoiminnan muutokset Q3 2020 verrattuna Q 3 2019. (NoHo2020c.)

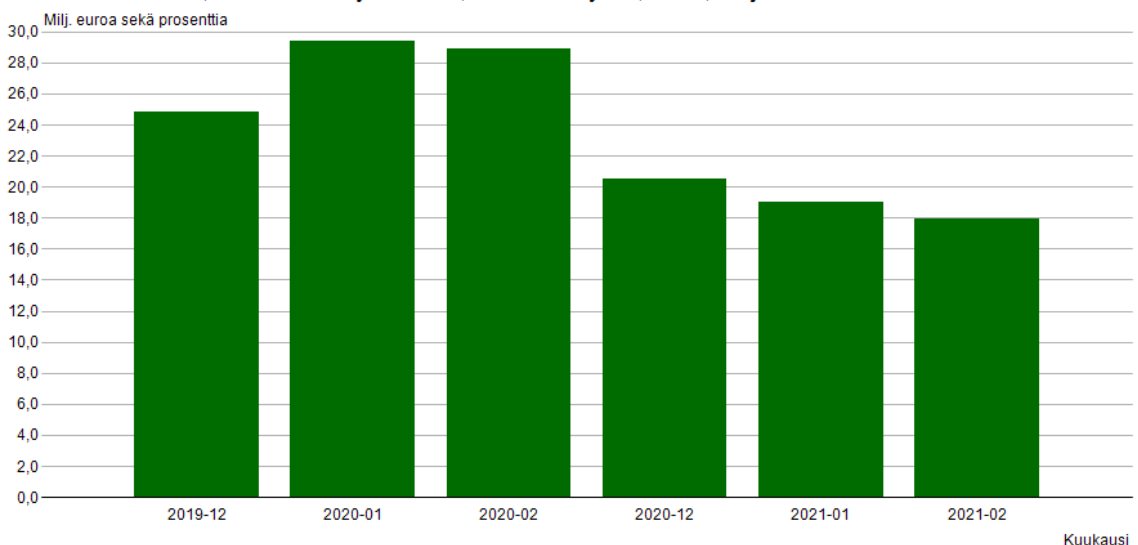
	Santa Fé Oy Q3/2020 (suluissa Q2 %)	NoHo Oyj Q3/2020 (Suluissa Q2 %)	NoHo Oyj Fast casual Q3/2020 (Q2 %)	NoHo Oyj ruokaravintolat Q3/2020 (Q2 %)
Liikevaihto	-28,7 % (200,6 %)	-27 % (194,7 %)	10,9 % (67,8 %)	-32,8 % (284,6 %)
Materiaalit	-32,3 % (170,5 %)	-25,6 % (203,8 %)		
Henkilöstökulut	-31,9 % (162 %)	-21,4 % (117,7 %)		
Käyttökate	48,8 % (681,8 %)			
Liikevoitto		-64,4 % (127 %)		
Tulos		-106,6 % (96,5 %)		

## Neljäs kvartaali

Vuoden 2020 viimeisellä neljänneksellä rajoituksia tiukennettiin uudelleen, rajoituksissa oli maakuntakohtaisia eroja, jotka riippuivat siitä, oliko maakunta perus-, kiihtymis- vai leviämisvaiheessa. Kuvaajat näyttävät valtakunnallisen tilanteen, johon on koottu kaikkien maakuntien ravintola-alan yritysten yhteenlaskettu liikevaihto ja arvonlisävero. Tästä johtuen kuvaajat eivät anna täysin todenmukaista kuvaa ravintola-alan yritysten välisistä eroista taloustilanteen osalta.

Neljännen kvartaalin luvut esitetään samalla tavalla kuin aiemmin tässä opinnäytetyössä. Kuvassa 18 on esitetty kuvaaja neljänneksen ravitsemistoiminnan ALV-kertymästä ja taulukko 10 sisältää kuvien 18 ja 19 luvut. Kuva 19 näyttää ALV-kertymän ravintoloiden osalta. Tämä kuvaaja on esitetty, jotta pystytään kuvaamaan pikkujoulusesongin peruuntumisen vaikutusta ravintoloiden osalta.

### 2. Verokertymät ja palautukset toimialoittain muuttujina Kuukausi. 56 - Ravitsemistoiminta, 3.0.0 - ARVONLISÄVERO, Verovuodet yhteensä, Bruttokertymä, Arvo, Milj. euroa.



Lähde: Verohallinto

Kuva 18. Ravitsemistoiminnan ALV-bruttokertymä Q4 2019 ja Q4 2020. (Verohallinto 2020d.)

Taulukko 10. Ravitsemistoiminnan ALV-kertymän muutokset Q3. (Verohallinto 2020d.)

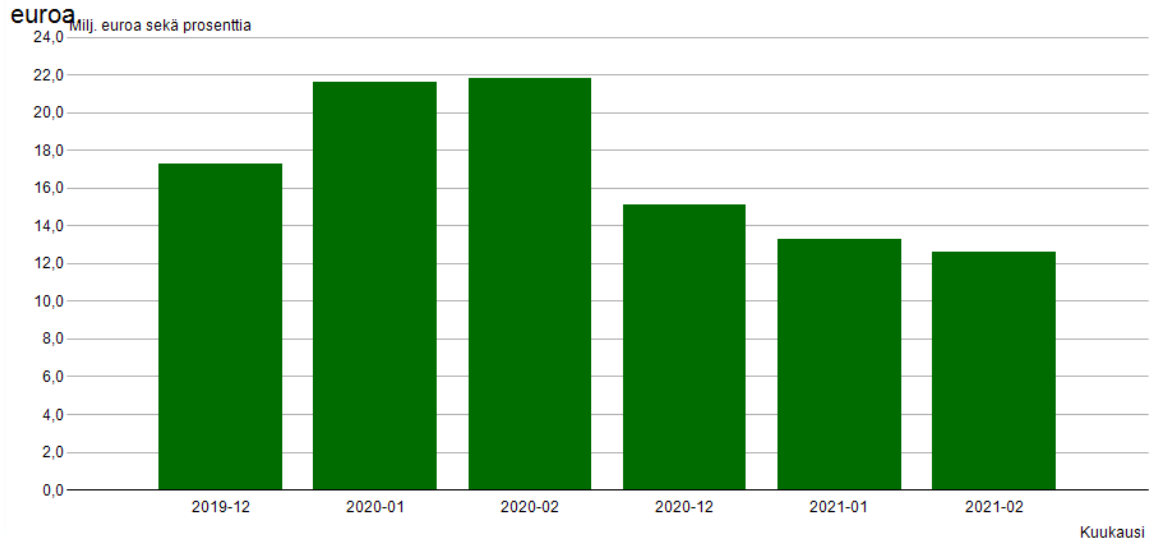
Aika	Loka 2019	Marras 2019	Joulu 2019	Q 4 yht 2019	Loka 2020	Marras 2020	Joulu 2020	Q 4 yht 2020
ALV-määrä	24,782 M€	29,357 M€	28,932 M€	83,071 M€	20,451 M€	18,979 M€	17,860 M€	57,290 M€
Muutos-%					-17,5 %	-35,4 %	-38,3 %	-31,0 %

#### Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta, 561

ALV-määrä	17,318 M€	21,573 M€	21,799 M€	60,690 M€	15,074 M€	13,302 M€	12,572 M€	40,948 M€
Muutos-%					-13,0 %	-38,3 %	-42,3 %	-32,5 %

Taulukon 10 perusteella voidaan todeta rajoitustoimenpiteiden vaikuttaneen negatiivisesti koko ravintola-alaan, marras- ja joulukuussa rajoitusten kiristämisen seuraukset ovat olleet merkittävät verokertymän negatiivisen kehityksen kannalta. Kuva 19 sisältää kuvaajan taulukon 10 alempien rivien lukujen pohjalta. Kuvaajasta on poistettu ALV-kertymä mm. ateriapalveluiden, baarien ja kahviloiden osalta.

2. Verokertymät ja palautukset toimialoittain muuttujina Kuukausi. 561 - Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta, 3.0.0 - ARVONLISÄVERO, Verovuodet yhteensä, Bruttokertymä, Arvo, Milj.

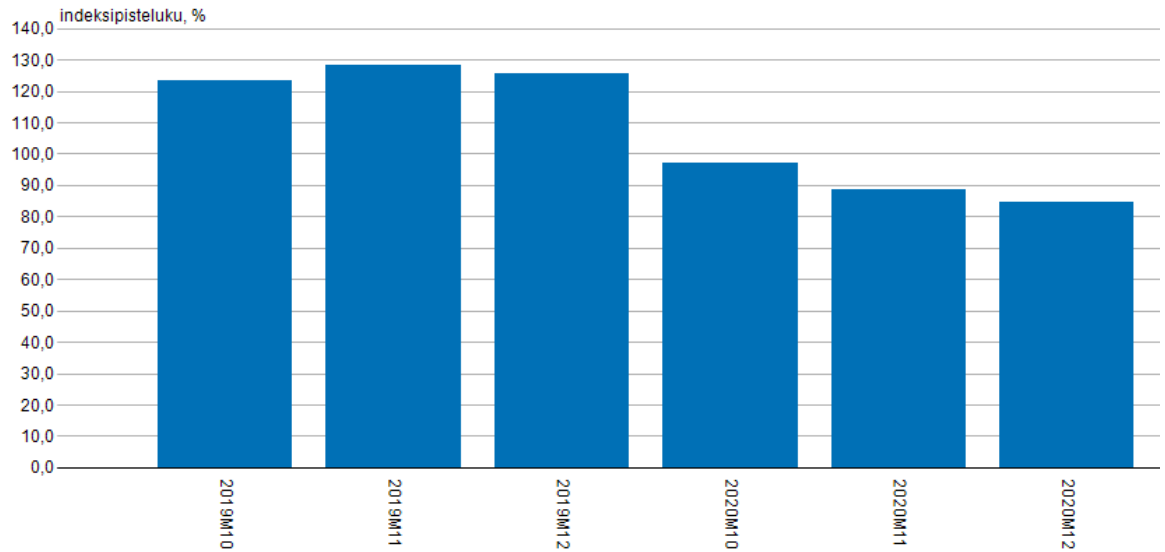


Lähde: Verohallinto

Kuva 19. ALV-bruttokertymä ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta, 561. (Verohallinto 2021a.)

Kuvassa 20 on kuvattuna neljännen kvartaalin liikevaihtoindeksi vuosilta 2019 ja 2020. Kuvaajan indeksin lasku noudattaa samaa kaavaa kuin kuvat 18 sekä 19, heikentynyt indeksiluku johtuu sekä kiristyneistä rajoitustoimenpiteistä että kysynnän heikentymisestä. Indeksiä tulkitessa tulee huomioida liikevaihdon lasku yhdistettynä toimialan korkeahkoihin kiinteisiin kuluihin, jolloin saadaan parempi kokonaiskuva ravintola-alan kokemista haasteista, pahentuneen koronavirustilanteen seurauksena. Indeksi kuvaa tilannetta valtakunnallisesti, tilanne kiihtymis- ja leviämisvaiheen maakunnissa on ollut todellisuudessa heikompi kuin indeksi antaa ymmärtää.

Palvelualojen liikevaihtokuvaaja (2015=100) muuttujina Kuukausi. 56 Ravitsemistoiminta, Liikevaihto, Alkuperäinen indeksisarja.



Lähde: Palvelualojen liikevaihtokuvaaja, Tilastokeskus

Kuva 20. Liikevaihtokuvaaja, ravitsemistoiminta Q3 2019 ja Q3 2020. (Tilastokeskus 2021c.)

Santa Fé Oy:n neljännen kvartaalin luvut on esitetty taulukossa 11. Yhtiön parantunut liikevaihto marraskuussa verrattaessa lokakuuhun selittyy yhtiön osallistumisella City-lehden järjestämään Syö! -kampanjaan. Kampanjassa mukanaolevat yritykset tarjoavat asiakkaille kampanja-annoksia 10 euron hintaan. Santa Fé Oy on ollut vakio-osallistuja kampanjaan ja erityisesti Morrison'sit ovat vakiinnuttaneet paikkansa "kympeillä". Santa Fé Oy avasi uuden yksikön, Morrison's BKLYN:n kampanjan ajaksi. BKLYN sai hyvän startin ja lisänäkyvyyttä kampanjan kautta, mutta joulukuussa kysynnän heikentyessä BKLYN suljettiin. Yhtiö päätti kuitenkin tarjota asiakkaille mahdollisuuden nauttia BKLYN:n annoksia Foodoran ja Woltin kautta, annokset valmistettiin Ateneuminkujan Morrisons'sissa.

Joulukuun luvut kertovat yhtiön kokemista haasteista Helsingin ollessa tiukkojen rajoitustoimenpiteiden alueella. Yhtiön ravintolat Helsingin keskustan alueella kärsivät kokoontumisrajoituksista. Vaikka yhtiö on vähentänyt kulujaan verrattaessa vuoteen 2019, ei kulujen karsiminen ole paikannut liikevaihdon vähenemistä. Lokakuun kohdalla on huomioitu yhtiön materiaalialennukset, ilman alennuksia materiaalikulut olisivat olleet 28 %.

## Taulukko 11. Santa Fé Oy:n 4. kvartaali 2020.

## 10/2020

	Osuus LiVa	Muutos 2019	Muutos ed kk
LiVa	100 %	-55,1 %	-13,5 %
Materiaalit	16 %	-77,9 %	-55,5 %
Hlökunta	42 %	-47,0 %	-9,6 %
Toimitilakulut	23 %	-20,4 %	-7,1 %
Kalustokulut	3 %	-54,2 %	-15,4 %
Markkinointi	3 %	12,5 %	28,6 %
Muut liikekulut	31 %	-22,8 %	34,6 %
Muut kulut yht	60 %	-23,7 %	11,5 %
Käyttökate	-17 %	-241,2 %	10,8 %

## 11/2020

	Osuus LiVa	Muutos 2019	Muutos ed kk
LiVa	100,0 %	-35,7 %	35,4 %
Materiaalit	30,0 %	-38,5 %	156,6 %
Hlökunta	43,0 %	-20,5 %	40,4 %
Toimitilakulut	18,0 %	-11,6 %	7,7 %
Kalustokulut	4,0 %	30,8 %	54,5 %
Markkinointi	2,0 %	57,1 %	22,2 %
Muut liikekulut	18,0 %	-9,0 %	-22,9 %
Muut kulut yht	42,0 %	-5,4 %	-4,9 %
Käyttökate	-15,0 %	-270,0 %	-17,2 %

## 12/2020

	Osuus LiVa	Muutos 2019	Muutos ed kk
LiVa	100 %	-57,9 %	-34,6 %
Materiaalit	32 %	-25,4 %	-28,7 %
Hlökunta	44 %	-47,4 %	-33,8 %
Toimitilakulut	22 %	-53,1 %	-20,2 %
Kalustokulut	4 %	-43,5 %	-23,5 %
Markkinointi	2 %	-40,0 %	-45,5 %
Muut liikekulut	24 %	-47,5 %	-9,9 %
Muut kulut yht	53 %	-49,5 %	-17,6 %
Käyttökate	-29 %	-583,3 %	-27,9 %

Taulukkoon 12 on koottu Santa Fé Oy:n ja NoHo Oyj:n neljännen kvartaalin luvut verrattaessa vuotta 2020 vuoteen 2019. Suluissa ole prosenttiluku kertoo muutoksen verrattaessa vuoden 2020 kolmanteen neljännekseen. Liikevoitto -rivi ei kuvaa liikevoittoprosenttia, vaan absoluuttisen liikevoiton muutosta verrattaessa Q4 2019 ja Q3 2020.

NoHo Oyj:n ruokaravintoloiden ja Santa Fé Oy:n muutokset liikevaihdon ovat samankaltaisia, mikä on mielenkiintoista, sillä NoHon ruokaravintolat ovat liikeidealtaan erilaisia kuin Santa Fé:n yksiköt. NoHo Oyj:n suurempi liikevaihdon lasku johtuu yhtiön viihderavintoloiden heikosta kannattavuudesta neljännellä kvartaalilla. Fast casualin kohdalla liikevaihto on kasvanut vuodesta 2019, samoin fast casual -yksiköiden määrä on noussut 48 → 53.

Taulukko 12. Santa Fé Oy:n ja NoHo Oyj:n ravintolaliiketoiminnan muutokset Q4 2020 verrattuna Q4 2019. (NoHo2021a.)

	Santa Fé Oy Q4/2020 (suluissa Q3 %)	NoHo Oyj Q4/2020 (Suluissa Q3 %)	NoHo Oyj Fast casual Q4/2020 (Q3 %)	NoHo Oyj ruokaravintolat Q4/2020 (Q3 %)
Liikevaihto	-49,7 % (-32,6 %)	-57,9 % (-43,5 %)	6,8 % (-10,1 %)	-51,6 % (-31,5 %)
Materiaalit	-51,6 % (-58,6 %)	-25,6 % (-34,2 %)		
Henkilöstökulut	-38,5 % (-15,8 %)	-21,4 % (-27,9 %)		
Käyttökate	-619,5 % (-15,8 %)			
Liikevoitto		-282,2 % (-641,9 %)		
Tulos		-377,0 % (-3912,3 %)		

Taulukkoon 13 on kerätty molempien yhtiöiden taloustietojen muutokset Q1 – Q4 2020. Taulukon lukujen perusteella voidaan todeta, että tarkastelujaksolla molemmat yritykset ovat joutuneet reagoimaan nopeasti äkillisiin muutoksiin, jotka ovat johtuneet muutoksista koronavirustilanteessa. Molemmat yhtiöt ovat karsineet radikaalisti kulujaan liikevaihdon laskiessa. NoHo Oyj on huomattavasti suurempi yhtiö kuin Santa Fé Oy, joten kiinteät kustannukset ovat selkeästi korkeammat. Lisäksi NoHon harjoittama viihderavintolatoiminta on ollut erityisissä ongelmissa koko tarkastelujakson ajan. Viihderavintoloita ei ole otettu vertailuun, sillä Santa Fé Oy:llä ei ole yökerhotoimintaa, jota voitaisiin verrata NoHo Oyj:n viihderavintoloihin. NoHon viihderavintoloiden kohdalla liikevaihto on laskenut vuodesta 2019 50,3 %, mikä on osaltaan vaikeuttanut NoHo Oyj:n liiketoimintaa. (NoHo2021a.)

Merkittävää on Santa Fé Oy:n käyttökateen parantuminen vuodesta 2019, mikä johtuu pitkälti vuonna 2019 toteutetusta sopeuttamisohjelmasta. Ilman COVID-19-pandemiaa Santa Fé Oy olisi todennäköisesti onnistunut parantamaan tulostaan merkittävästi vuodesta 2019.

Taulukko 13. Santa Fé Oy:n ja NoHo Oyj:n ravintolaliiketoiminnan muutokset 2020 verrattuna 2019. (NoHo2021a.)

	Santa Fé Oy Q1 - Q4/2020	NoHo Oyj Q1 - Q4/2020	NoHo Oyj Fast casual Q1 - Q4/2020	NoHo Oyj ruokaravintolat Q1 - Q4/2020
Liikevaihto	-36,3 %	-42,6 %	-6,9 %	-46,1 %
Materiaalit	-42,9 %	-37,4 %		
Henkilöstökulut	-38,9 %	-33,0 %		
Käyttökate	58 %			
Liikevoitto		-178,2 %		
Tulos		-161,8 %		

## 5.5 Tulosten yhteenvetoa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia mitä ratkaisuja Santa Fé Oy on tehnyt maaliskuun joulukuun 2020 välisellä tarkastelujaksolla, sekä selvittää onko tehdyillä toimenpiteillä saavutettu yhtiön tavoitteita. Osioon 5.2 on koottu yhtiön tekemiä ratkaisuja kuukausitasolla tarkasteluna, valtaosa yhtiön ratkaisuista ovat olleet seurausta muuttuneista rajoitustoimenpiteistä sekä muuttuneesta kilpailukentästä. Noutoravintolana toimiminen vaatii vähemmän henkilöstöä ja yhtiö on keskittänyt keittiötoimintojaan kulujen karsimiseksi. Yhtiö ei ole kuitenkaan saavuttanut lomautuksilla tavoitteiden mukaisia säästöjä, lomautukset ovat olleet kuitenkin elinehtona toiminnan jatkamiselle. Toisaalta terassin konseptin muuttaminen edesauttoi osaltaan yhtiön tavoitteiden täyttymistä työtehojen (€/h) osalta.

Santa Fé Oy:n ja NoHo Oyj:n talouden luvut ovat noudattaneet toimialan kanssa samankaltaista kaavaa kehityksen suhteen. Myynnin muutokset ovat olleet seurausta koronatilanteen ja -rajoitusten muutoksista ja vuosi 2020 on ollut haastava koko ravintolalalle. Santa Fé Oy on onnistunut parantamaan käyttökatettaan vuonna 2020 verrattaessa vuoteen 2019, kulujen leikkaaminen selittyi osin lomautuksilla ja yksiköiden ajoittaisella sulkemisella. Toisaalta vuonna 2019 toimeenpantu sopeuttamisohjelma ja tarkentunut kulujen seuraaminen on tehostanut yhtiön toimintaa. Vuoden 2020 tammi- ja helmikuu sekä kesä-elokuu ovat antaneet viitteitä sopeuttamisohjelman tuloksekkaasta toteuttamisesta. Vuoden 2019 toimenpiteet antavatkin Santa Fé Oy:lle hyvän pohjan lähteä toteuttamaan päivitettyä strategiaansa koronavirustilanteen niin salliessa. Toimitusjohtaja Hartmanin mukaan yhtiö luottaa pystyvänsä vastaamaan patoutuneeseen kysyntään rajoitusten hellittäessä, jolloin yhtiö voi aloittaa jalkauttamaan päivitettyä strategiaansa. Santa Fé Oy ei ole toteuttanut erilaisia kirjattuja skenaarioita toiminnassaan, toisin kuin NoHo Oyj. NoHo on toteuttanut sekä perustason että low-tason skenaarioiden toimintaa, kulloistenkin rajoitustoimenpiteiden mukaisesti. Santa Fé Oy on toiminut Hartmanin mukaan eräänlaisella ”go with the flow”-asenteella – tilannetta on seurattu aktiivisesti ja tarvittavia muutoksia on tehty nopealla aikataululla, yhtiön koko ei kuitenkaan velvoita kirjaamaan skenaarioita ja henkilökunta on tiennyt nopeidenkin tilannemuutosten olevan mahdollisia. Tällaisen toimintatavan valinnassa etuina ovatkin olleet ketteryys ja nopeus.

Ensimmäisenä alatavoitteena oli tarkastella, kuinka yrityksen henkilöstö on kokenut työnantajan toiminnan kriisitilanteessa. Henkilöstökyselyn vastauksissa oli hajontaa, johtuen mm. vastaajien sen hetken tilanteesta ja omista kokemuksista. Työhyvinvoinnin osalta eräs vastaaja kirjoitti, ettei yhtiö olisi voinut tehdä enempää ja kehuu yhtiön sitoutumista osaavaan henkilökuntaansa, toisaalta eräs palaute oli lähes päinvastainen.

Vastauksista ei voida tehdä juuri muita johtopäätelmiä kuin 1. Henkilöstö luottaa Santa Fé Oy:n selviävän koronaviruksesta. 2. Henkilöstö on sitoutunut Santa Fé Oy:n toimintaan. 3. Henkilöstö luottaa työpaikkojensa säilyvän. Nämä ovat linjassa yhtiön tavoitteiden kanssa – tavoitteita ovat olleet tappioiden minimointi, toiminnan jatkaminen ja henkilöstön työpaikkojen säilyttäminen. Henkilöstökyselyä voidaan kuitenkin käyttää Santa Fé Oy:n johtamisen työkaluna, kun pyritään parantamaan suorituksen johtamista ja yhdenmukaistamaan yhtiön toimintaa. Tämä siksi että yhtiön johdolla ja esihenkilöstöllä on hyvä työntekijätuntemus, jonka pohjalta kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää.

Toisena alatavoitteena oli selvittää, kuinka yritys on lähtenyt kehittämään toimintaansa vähemmän haavoittuvaksi. Santa Fé Oy ei ole lähtenyt muuttamaan perusliikeideaansa tai pyrkinyt laajentamaan toimintaansa. Yhtiö on onnistunut muuttamaan toimintaansa vähemmän haavoittuvaiseksi vuoden 2019 sopeuttamisohjelman kautta, mutta uusia tulonlähteitä tai täysin uudenlaisia palveluita yhtiö ei ole kehittänyt. Hartmanin mukaan Santa Fé Oy kävi Keskon kanssa neuvotteluja texmex-tuoteperheestä jo ennen koronavirusta, neuvottelut eivät kuitenkaan johtaneet yhteistyöhön. Myöskään oman verkkokaupan kehittäminen ei onnistunut siten, että yhtiö tai asiakkaat olisivat kokeneet saaneensa siitä lisäarvoa. Verkkokaupan kehittämisestä luovuttiin, kun huomattiin ettei oma verkkokauppa tuottanut taloudellisesti merkittävää tulosta. Yhtiö kuitenkin jatkaa edelleen yhteistyötä Woltin sekä Foodoran kanssa.

Tutkija yllättyi käyttökateen parantumisesta lukuja tarkastellessaan. Tutkija oletti ennen tutkimuksen aloittamista, ettei Santa Fé Oy olisi onnistunut leikkaamaan kulujaan niin tehokkaasti kuin se teki. Toimialan lukuja ja kehitystä tarkastellessa, voidaan todeta Santa Fé Oy:n onnistuneen koronaviruksen aikana, parantunut käyttökate ei ole ollut itsestänselvyyttä. Yhtiöllä onkin ollut tavoitteena tehostaa toimintaansa vuodesta 2019 lähtien, mutta koronapandemia aiheutti eräänlaisen katkoksen yhtiön toiminnan kehittämisessä. Resurssit kohdistettiin kriisistä selviämiseen, koronaviruksen hellittäessä yhtiö pystyy suuntaamaan resurssejaan toimintansa kehittämiseen ja kasvaneeseen kysyntään vastaamiseen.

Merkittävä kehityskohde Santa Fé Oy:n toiminnassa on esihenkilöstön johtamistaitojen sekä avoimuuden kehittäminen. Sisäinen viestintä on merkittävässä roolissa, kun päivitettyä strategiaa aletaan jalkauttamaan - henkilöstön tulee tietää, miten yhtiössä työskennellään ja miksi asiat tehdään valituilla tavoilla. Santa Fé Oy:n tavoitteet koronaviruksen aikana eivät ole olleet kirkkaita koko henkilöstölle, toipumisvaiheessa onkin tärkeää, että henkilöstö tietää yhtiön tavoitteet. Yhtiön tiivis yhteishenki ja henkilökunnan ammattitaito antavat vahvan pohjan, päivittäisjohtamisella on kuitenkin merkittävä rooli henkilöstön motivoimisessa muutosten edetessä. Santa Fé koronan yli -muutoskäsikirjan

sisältämä selviytymistarina voi toimia positiivisena tekijänä henkilöstön motivoimisessa sekä yhtiön yrittäessä parantaa houkuttelevuuttaan työnantajamarkkinoilla.

## 6 Pohdinta

COVID-19-pandemian vaikutukset tulevat muuttamaan ravintola-alaa tulevaisuudessa. Keväällä 2021 – vuosi pandemian julistamisen jälkeen, ala on jo muuttunut. Ihmisten käyttäytyminen tulee ainakin hetkellisesti muuttumaan, mikä näkyy omaehtoisena kontaktien välttämisenä viruspelosta johtuen. Riippuen hallituksen exit-strategian toteutumisesta, joka on riippuvainen mm. rokotusaikataulusta, ravintola-ala saattaa olla jatkossakin tiukkojen rajoitustoimenpiteiden vaikutuksen alaisena. Toisaalta patoutunut kysyntä voi mahdollisesti tuoda joillekin alan yrityksille lisävolyymiä myynnin kannalta, kun taas jotkin yritykset eivät välttämättä tule toipumaan taloudellisesti. COVID-19-pandemia tulee olemaan merkittävässä roolissa toimialan tulevaisuuden osalta, tulemme todennäköisesti näkemään uusia liiketoimintamalleja, jotka ovat saaneet alkunsa pandemian luoman pakon edessä. Vielä ei voida varmuudella sanoa mitkä ravintolayhtiöt tulevat selviämään poikkeusoloista ns. voittajina, mutta todennäköisesti parhaiten selviävät ne yhtiöt, jotka ovat lähteneet rohkeasti ratkaisemaan koronakriisin aiheuttamia ongelmia. Koronakriisi on nopeuttanut alan kehittymistä suuntaan, jossa digitalisaatio, kontaktittomuus, helppous ja valinnan vapaus tulevat nousemaan yhä suurempaan arvoon. Myös turvallisuus tulee toimimaan merkittävänä lisäarvon luojana alan yritysten toiminnassa, mutta todennäköisesti koronan jälkeisellä aikakaudella turvavälit, tehostettu hygienia ja valvonta tulevat olemaan myös globaali normi. (Fortune, 2020.)

Koronapandemia saattaa aiheuttaa toimialalle pulaa osaavasta työvoimasta. Huhtikuussa 2021, tiukkojen rajoitustoimenpiteiden ollessa voimassa, merkittävä osa ravintola-alan työntekijöistä on lomautettuna. Koronatilanteen helpottaessa, patoutunut kysyntä voi kannustaa myös uusia yrityksiä alalle, jolloin toimiala saattaa kohdata työntekijäpulan. Yli vuoden jatkuneet lomautukset alalla ovat aiheuttaneet työntekijöiden uudelleen kouluttautumista sekä alanvaihtoa. Ei ole takeita, että ravintola-alan tasaantuessa, tämä osa työntekijöistä palaisi alalle. COVID-19-pandemian vaikutuksesta lounasruokailu tulee muuttumaan, useiden yritysten suosiessa etätyötä tulevaisuudessakin. Tämä osaltaan tulee paikkaamaan työntekijäpulaa, sillä lounas- ja henkilöstöravintoloiden toiminta ei sido enää yhtä paljon työvoimaa, jolloin ainakin osa näissä työskentelevistä henkilöistä jatkaa alalla mutta vaihtavat työnantajaansa. Mitä kauemmin ravintola-alan epävarmuus jatkuu, sitä useampi alalla työskentelevä kouluttautuu muille toimialoille. Alan rajoitukset vaikuttavat myös todennäköisesti ravintola-alalle kouluttautuvien määrään, joten vaikutukset ovat hyvinkin kauaskantoisia. Jos hallituksen exit-strategia viivästyy ja tiukimpia rajoitustoimenpiteitä joudutaan jälleen tulevaisuudessa toteuttamaan uuden lockdownin merkeissä – ei ole varmuutta siitä kuinka paljon ravintola-alan BKT toimialana tulee pienenemään.

Santa Fé Oy:n, kuten koko toimialan, lähitulevaisuus riippuu pitkälti koronatilanteen kehitymisestä. Toimitusjohtaja Hartmanin mukaan yhtiö voi hyödyntää pitkiä perinteitään, sekä yksiköiden keskeisiä sijainteja siinä vaiheessa, kun tapahtumat ja kulttuuritarjonta ovat jälleen mahdollisia. Yhtiö luottaa patoutuneen kysynnän olevan sen verran suurta, että asiakasvirta tulee palaamaan ainakin hetkellisesti aiempien vuosien tasolle. Yhtiön päivitetty strategia sisältää tulevaisuuden kannalta tärkeitä elementtejä: Yhtiö pyrkii toimimaan rohkeammin, jolloin tilanteen vaatimat ratkaisut ovat mahdollisia nopealla aikataululla. Santa Fé Oy tulee yhdenmukaistamaan toimintamallejaan yksiköittäin, jolloin henkilöstö näkee paremmin työnsä vaikutuksen yhtiön tuloksellisuuden kannalta. Johdon tavoitteena on luoda itseohjautuvuuteen perustuva palkitsemisjärjestelmä, joka parantaa entisestään henkilöstön sitoutumista yhtiön toimintaan ja arvoihin. Vuonna 2019 toteutettu sopeuttamisohjelma tulee jatkossakin olemaan osa yhtiön toimintaa, tehokas kulukuri ja palveluiden kilpailuttaminen ovat elinehtona kilpailussa pysymiselle. Vuoden 2020 aikana toteutettu Aleksanterinkadun sisäpihaterassin julkisivuremontti tulee parantamaan asiakasviihtyvyyttä vuonna 2021. Yhtiö voikin viestiä asiakkaille remontoidusta terassista, jolla on mahdollista huolehtia riittävästä asiakasturvallisuudesta. Samalla sisäpihalla toimiva Morrison's BKLYN sai hyvän startin vuoden 2020 marraskuussa, mutta ravintola oli auki vain joulukuuhun 2020. Rajoitustoimenpiteiden hellittäessä yhtiö voikin lähteä markkinoimaan uutuutena tätä yksikköään kesäkaudelle 2021.

Santa Fé Oy tulee varmasti kokemaan haasteita alkaessaan toimeenpanemaan uutta strategiaansa, päivittäisjohtamisen laadukkuus ja viestintä tulevat olemaan merkittävässä roolissa muutosta tehtäessä. (Waroma, 2018.) Toiminta ei saa olla myöskään liian jäykkää tai hidasta, yhtiön tulee pystyä reagoimaan toimintaympäristönsä muutoksiin tarvittavalla nopeudella. Tämä on huomioitu uutta strategiaa laadittaessa, muutos on jatkuvaa ja muuttuminen on pakollista (Kauhanen 2010, 34.) – on kuitenkin suuri ero siinä, onko muutos ennakoivaa ja omaehtoista vaiko pakon edessä tapahtuvaa. Santa Fé Oy:ssä päivitetty strategia on kirjoitettu ennakoivasta lähtökohdasta, siksi on realistista odottaa yhtiön selviytyvän pandemian vaikutuksista ja tulevaisuudessa jatkavan tuloksellista liiketoimintaa.

Tutkija osasi odottaa lähdemateriaalin olevan runsasta, mutta yllättyi silti siitä, kuinka paljon ravintola-alasta on kirjoitettu koronapandemian aikana. Uusia artikkeleita julkaistaan tätä opinnäytetyötä viimeistellessä päivittäin, eikä kellään tunnu olevan kuin aavistuksia toimialan tulevaisuudesta. Keskustelu on hyvin jakautunutta: on artikkeleita, joissa suorastaan vähätellään toimialaa. On artikkeleita, joissa ravintola-ala on nostettu laiminlyödyn uhrin asemaan – ja kaikkea näiden näkökulmien väliltä. Nopeasti muuttuvat tilanteet ovat aiheuttaneet sen, ettei alalla työskentelevätkään ole olleet täysin tietoisia

kulloinkin voimassaolleista rajoitteista. Asiakasnäkökulmasta pohdittuna medialla on ollut suuri vaikutus ravintoloiden houkuttelevuuden osalta, tiettyihin ravintoloihin jäljitetyt tartuntaketjut – ja niistä uutisoiminen ovat olleet omiaan karkottamaan asiakkaat ainakin hetkellisesti. Tutkija kuitenkin perehtyi mielenkiinnolla eri valtioiden toteuttamiin malleihin koronan hillitsemiseksi, Suomi ei ole ollut poikkeus ravintoloiden sulkemisen suhteen. (France24, 2021.) Mutta eräänlainen viikko kerrallaan -ajattelu ei ole palvellut ravintola-alan yrittäjiä tai työntekijöitä, epätietoisuuden ollessa merkittävä stressinaiheuttaja. (YLE2020a.) Tutkijan mielestä viimeistään koronakriisin aikana toimialan on täytynyt havahtua työntekijöiden kokemaan kuormitukseen jo ennen pandemiaa. Kirjoittajan mielestä alan yritysten tulisi varautua mahdollisiin mielenterveysongelmiin ja olemaan tietoisia työntekijöidensä jaksamisesta niin lomautusten aikana kuin lomautusten päätyttyä.

Kirjoittaja kokee työn edelleen ajankohtaiseksi, vaikka päätös aiheen valinnasta tapahtui vuoden 2020 keväällä. Koronapandemia vaikuttaa edelleen yhteiskunnassa, eikä vielä ole varmuutta siitä millaiseksi tilanne tulee muuttumaan. Jatkotutkimukselle on tarvetta COVID-19-pandemian laannuttua. Tutkimuksen aiheena voivat olla ainakin: miten ravintola-ala on muuttunut, miten ravintola-asiakkaiden toiminta on muuttunut sekä mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen että jotkin yritykset ovat selvinneet COVID-19-pandemiasta. Lisäksi on mahdollista tarkastella globaalin kriisin merkitystä uuden ravintolayhtiön alkurahoittamisen kannalta, kun tutkitaan mihin uuden yrityksen tulee varautua ja kuinka paljon yritys tarvitsee puskurivaroja.

Opinnäytetyöprosessi on viivästynyt osittain myös kirjoittajan kokemien ongelmien vuoksi, lomautukset, korona-ahdistus ja epävarmuus ovat aiheuttaneet välillä uupumusta ja riittämättömyyden tunnetta. Opinnäytetyö on ollut aiheeltaan sellainen, ettei tutkija ole voinut välttyä koronauutisoinnilta, joka on lisännyt uupumusta. Aihe on kuitenkin ollut mielenkiintoinen ja haastava, joten motivaatio on pysynyt korkealla tutkimusta tehdessä. Tutkijan pitkä tauko opinnoissa yhdistettynä etäopiskeluun aiheutti syksyllä 2020 vääristyneen kuvan opinnäytetyön etenemisestä, alkuperäisessä suunnitelmassa opinnäytetyö olisi ollut valmiina tammikuussa 2021. Toisaalta opinnäytetyöprosessi on opettanut kirjoittajaa oman työnsä aikatauluttamisessa ja positiivisella tavalla vaatinut suoriutumaan useiden kurssien suorittamisesta yhtäaikaisesti kirjoittamisprosessin kanssa. Taustamateriaalin käsittely olisi ollut tehokkaampaa pienemmissä osissa toteutettuna. Nyt tutkija keräsi laajan tausta-aineiston, jonka organisointi vei turhaan resursseja. Tätä oppimaansa kirjoittaja tulee soveltamaan jatkossa yhä enemmän, mahdollisissa jatko-opinnoissaan. Tutkija on kiitollinen läheisiltään saamasta tuesta niinä hetkinä, kun on tuntenut, ettei opinnäytetyö muodostu sellaiseksi kuin olisi sen halunnut.

Tuki on valanut itsevarmuutta, jota ilman opinnäytetyö ei olisi onnistunut siinä laajuudessaan kuin se nyt on kirjoitettu.

## Lähteet

Balkan, M.O. & Özdemir L. 2010. The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/305149013\\_The\\_Positive\\_and\\_Negative\\_Effects\\_of\\_Crisis\\_on\\_Organizations\\_An\\_Application](https://www.researchgate.net/publication/305149013_The_Positive_and_Negative_Effects_of_Crisis_on_Organizations_An_Application). Luettu: 19.03.2021.

BBC 2020. Coronavirus: Spain and France announce sweeping restrictions. Luettavissa: <https://www.bbc.com/news/world-europe-51892477>. Luettu: 15.12.2020.

Blokhina V., 2020. Restaurant Crisis Management Plan on example of COVID-19. Opinnäytetyö. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052814675>. Luettu 9.11.2020

Business Finland, 2020. Tilapäinen TKI-laina häiriötilanteisiin. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/tki-lainahairiotilanteisiin>. Luettu: 30.01.2021.

Business Insider, 2020. A Columbia scientist's 'new and powerful weapon' against the coronavirus destroys particles using UV light without harming people. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/uv-light-kills-coronavirus-surfaces-safe-for-humans-2020-7?r=US&IR=T>. Luettu: 22.01.2021.

Calistri, A., Parolin, C., Palù, G. & Salata, C. 2020. Coronaviruses: a paradigm of new emerging zoonotic diseases. Luettavissa: <https://academic.oup.com/femspd/article/77/9/ftaa006/5739327#199680819>. Luettu: 08.12.2020.

Calleja, M. 2020. Korona. Virus joka mullisti maailman. Oppian. Helsinki.

CBInsights, 2020. Our Meatless Future: How The \$2.7T Global Meat Market Gets Disrupted. Luettavissa: <https://www.cbinsights.com/research/future-of-meat-industrial-farming/>. Luettu: 19.01.2021.

Deutsche Welle, DW 2020. Europe's meat industry is a coronavirus hot spot. Luettavissa: <https://www.dw.com/en/europes-meat-industry-is-a-coronavirus-hot-spot/a-53961438>. Luettu: 20.01.2021

Eduskunta 2020a. Valtioneuvoston asetus ravitsemisliikkeiden aukiolon väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/M\\_15+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/M_15+2020.pdf).  
Luettu: 01.12.2020

Eduskunta 2020b. Hallituksen esitys HE 25/2020 vp. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_25+2020.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_25+2020.aspx).  
Luettu: 03.12.2020.

Eduskunta 2020c. Valtioneuvoston asetus ravitsemisliikkeiden väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/M\\_15+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/M_15+2020.pdf).  
Luettu: 13.12.2020.

Eduskunta 2020d. Eduskunnan vastaus EV 14/2020 vp - HE 25/2020 vp. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Sivut/EV\\_14+2020.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Sivut/EV_14+2020.aspx).  
Luettu: 10.01.2021.

Eduskunta 2020e. Eduskunnan vastaus EV 53/2020 vp - HE 72/2020 vp. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Sivut/EV\\_53+2020.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Sivut/EV_53+2020.aspx).  
Luettu: 11.01.2021.

Elinkeinoelämän keskusliitto, EK2015. Viikon kysymys: Mitä saldoluku kuvaa?  
Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-mita-saldoluku-kuvaa/>.  
Luettu: 18.01.2021

Elinkeinoelämän keskusliitto, EK 2020a. Suhdannebarometri. Tammikuu 2020.  
Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/SB-tammikuu-2020.pdf>. Luettu: 14.12.2020.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2020b. Suhdannebarometri: Suhdanne tilanne heikentynyt ja näkymät yhä heikot. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ekn-suhdannebarometri-suhdanne tilanne-huonontunut-ja-nakymat-yha-heikot/>.  
Luettu: 15.12.2020.

Elinkeinoelämän keskusliitto, EK 2020c. Suhdannebarometri. Huhtikuu 2020.  
Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/SB-huhtikuu-2020.pdf>. Luettu: 3.1.2021.

Food Business News, 2020. Restaurant Brands announces drive-thru overhaul. Luettavissa: <https://www.foodbusinessnews.net/articles/17163-restaurant-brands-announces-drive-thru-overhaul>. Luettu: 05.12.2020.

Fortune, 2020. How COVID-19 will remake the restaurant industry. Luettavissa: <https://fortune.com/2020/10/05/reinvent-podcast-covid-restaurants-david-chang-momofuku/>. Luettu: 19.01.2021.

France24, 2020. Covid-19: How the meat industry became a global health liability Luettavissa: <https://www.france24.com/en/20200524-covid-19-how-the-meat-industry-became-a-global-health-liability>. Luettu: 19.01.2021

France24, 2021. French restaurants have been battered by the Covid-19 pandemic. Luettavissa: <https://www.france24.com/en/europe/20210108-french-restaurants-have-been-battered-by-the-covid-19-pandemic>

Gorbalenya, A.E., Baker, S.C, Baric, R.S., de Groot, R.J., Drosten, C., Gulyaeva, A.A., Haagmans, B.L., Lauber, C., Leontovich, A.M., Neuman, B.W., Penzar, D., Perlman, S., Poon, L.L.M., Samborskiy, D., Sidorov, I.A., Sola, I., & Ziebuhr, J. 2020. SARS-CoV-2, Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus: The species and its viruses – a statement of the Coronavirus Study Group. Luettavissa: <https://www.biorxiv.org/content/10.1101/2020.02.07.937862v1>. Luettu: 10.12.2020

Heikkala, V., Khary, O. & Puttonen, V. 2020. Case korona: Kassatilanne ravitsemus- ja majoitustoimialoilla. Aalto yliopisto, Rahoituksen laitos. Luettavissa: <https://www.mara.fi/media/toimiala/toimiala/case-korona-26.3.2020.pdf>. Luettu: 08.12.2020

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 13.02.2021.

Helsingin Sanomat HS2020. Ravintoloiden pöytävaraukset kasvoivat jo korona-aikaa edeltävälle tasolle, ja ulkomaiset asiakkaat vaihtuivat suomalaisiin – Nyt syksyä odotetaan kauhun-sekaisin tuntein. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006610786.html>. Luettu: 18.01.2021.

Helsingin Sanomat HS2020a. Kaksi helsinkiläistä yöravintolaa kokeilee erikoista keinoa hillitä koronataartuntoja: Järeä kone tappaa sähkövirralla baarin huoneilmasta kaiken vartin välein. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/helsinki/art-2000006646761.html>. Luettu: 25.01.2021.

HuffPost 2021. Stop Blaming COVID-19 Deaths On Population Density. Luettavissa: [https://www.huffpost.com/entry/covid-19-population-density-myth\\_n\\_5ff8c68fc5b63642b6fba9eb](https://www.huffpost.com/entry/covid-19-population-density-myth_n_5ff8c68fc5b63642b6fba9eb).

Härkönen, A., Löytömäki, S. & Pölkki, M. 2020. Ravintoloiden pöytävaraukset kasvoivat jo korona-aikaa edeltävälle tasolle. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006610786.html>. Luettu: 01.12.2020.

Jääskeläinen, P. 2020. Kasvavan yrityksen tärkein resurssi on ihminen. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/ilmarinen-kasvavan-yrityksen-tarkein-resurssi-on-ihminen>. Luettu: 18.03.2021.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. JAMK

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Helsinki

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Edita. Helsinki.

Kreuder Johnson, C., Hitchens P.L., Evans, T.S., Goldstein, T., Thomas, K., Clements, A., Joly, D.O., Wolfe, N.D., Daszak, P., Karesh, W.B. & Mazet, J.K. 2015. Spillover and pandemic properties of zoonotic viruses with high host plasticity. Luettavissa: <https://www.nature.com/articles/srep14830>. Luettu: 11.12.2020.

The London Economic. 2020. Eating out: the things we didn't realise we'd miss. Luettavissa: <https://www.thelondoneconomic.com/food-drink/eating-out-the-things-we-didnt-realise-wed-miss/28/04/>. Luettu: 10.12.2020

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2020a. MaRan jäsenkysely: Vain 9 prosenttia matkailu- ja ravintola-alan yrityksistä toimii kannattavasti kuuden kuukauden kuluttua. Luettavissa:

<https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2020/maran-jasenkysely-vain-9-prosenttia-matkailu-ja-ravintola-alan-yrityksista-toimii-kannattavasti-kuuden-kuukauden-kuluttua.html?p13=3>. Luettu: 03.12.2020.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2020b. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannenäkymät romahtaneet. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2020/matkailu-ja-ravintola-alan-suhdannenakymat-romahtaneet.html?p252=4>. Luettu: 02.12.2020.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2020c. Työllisten määrä. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>. Luettu: 02.12.2020.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2020d. Matkailu- ja ravintola-alan kasvuodotukset vaimenevat. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2020/matkailu-ja-ravintola-alan-kasvuodotukset-vaimenevat-pamin-lakot-kohtuuttomia.html?p13=4>. Luettu: 08.12.2020.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2020e. Lomautus- ja yt-neuvotteluaikaa lyhennetään ja TES-neuvottelut siirretään syksyyn – valtion suora rahallinen tuki välttämätön. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/lomautus-ja-yt-neuvotteluaikaa-lyhennetaan-ja-tes-neuvottelut-siirretaan-syksyyn-valtion-suora-rahallinen-tuki-valttamaton.html>. Luettu: 22.02.2021.

Nation's Restaurant News NRN, 2020. Burger King parent Restaurant Brands International considers designing face masks as part of uniform. Luettavissa: <https://www.nrn.com/quick-service/burger-king-parent-restaurant-brands-international-considers-designing-face-masks-part>. Luettu: 10.12.2020.

NoHo Oyj, NoHo2020a. Osavuositarkastus Q1/2020. Luettavissa: [https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2020/06/NoHo\\_Partners\\_Oyj\\_Osavuosikatsaus\\_Q1\\_2020.pdf](https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2020/06/NoHo_Partners_Oyj_Osavuosikatsaus_Q1_2020.pdf). Luettu: 15.02.2021

NoHo Oyj, NoHo2020b. Puolivuositarkastus Q2/2020. Luettavissa: [https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2020/08/NoHo\\_Partners\\_Oyj\\_Puolivuositarkastus\\_Q2\\_2020.pdf](https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2020/08/NoHo_Partners_Oyj_Puolivuositarkastus_Q2_2020.pdf) Luettu: 19.03.2021

NoHo Oyj, NoHo2020c. Osavuositarkastus Q3/2020. Luettavissa: [https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2020/11/NoHo\\_Partners\\_Oyj\\_Osavuositarkastus\\_Q3\\_2020.pdf](https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2020/11/NoHo_Partners_Oyj_Osavuositarkastus_Q3_2020.pdf) Luettu: 20.03.2021.

NoHo Oyj, NoHo2021a. Tilinpäätöstiedote 2020. Luettavissa: [https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2021/02/NoHo\\_Partners\\_Oyj\\_Tilinpäätöstiedote\\_2020.pdf](https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2021/02/NoHo_Partners_Oyj_Tilinpäätöstiedote_2020.pdf) Luettu: 21.03.2021.

Palvelualojen ammattiliitto, PAM2020. Palvelualat ja PAM korona-aikana. Kevät ja kesä 2020

Luettavissa: [https://www.pam.fi/media/korona/pam\\_koronavalitilinpäätös\\_02102020.pdf](https://www.pam.fi/media/korona/pam_koronavalitilinpäätös_02102020.pdf).  
Luettu: 20.01.2021.

PwC, 2018. The employee experience: Helping people get excited to do their best at work  
Luettavissa: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/workforce-of-the-future/library/employee-experience.html>. Luettu: 11.04.2021.

Raitio, A. 2020. Mennään päivä kerrallaan Ravintola-alan yrittäjien kokemuksia poikkeusolojen aikana. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020121227843>. Luettu: 10.04.2021.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.

Skoglund Thomas & Viitanen Raija, 2004. Yrityksen kriisinhallinta: johtajuus ja viestintä. Tietosanoma. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö STM 2020a. Ravintolat avataan 1. kesäkuuta – rajoituksilla estetään koronaviruksen tartuntariskiä. Luettavissa:

[https://stm.fi/documents/1271139/20825107/VNA\\_ravitsemisliikkeet\\_2\\_2.pdf/9bb43d2e-61e9-535f-255b-5de984b551db/VNA\\_ravitsemisliikkeet\\_2\\_2.pdf?t=1590759591000](https://stm.fi/documents/1271139/20825107/VNA_ravitsemisliikkeet_2_2.pdf/9bb43d2e-61e9-535f-255b-5de984b551db/VNA_ravitsemisliikkeet_2_2.pdf?t=1590759591000).

Luettu 9.11.2020

Sosiaali- ja terveysministeriö STM 2020b. Osa ravintoloiden ja kahviloiden rajoituksista lakkaa 13. heinäkuuta – osa säilyy 31.8. saakka.

Luettavissa: [https://stm.fi/-/osa-ravintoloiden-ja-kahviloiden-rajoituksista-lakkaa-13-heinakuuta-osa-sailyy-31-8-saakka?languageId=fi\\_FI](https://stm.fi/-/osa-ravintoloiden-ja-kahviloiden-rajoituksista-lakkaa-13-heinakuuta-osa-sailyy-31-8-saakka?languageId=fi_FI). Luettu: 09.01.2021

Sosiaali- ja terveysministeriö STM 2020c. Valtioneuvoston asetus. Luettavissa: <https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Valtioneuvoston+asetus+ravitsemisliikkeiden+toiminnan+v%C3%A4liaikaisesta+rajoittamisesta+tartuntataudin+levi%C3%A4misen+est%C3%A4miseksi.pdf/4ce2774d-a894-470f-390e-e6d1454e681f/Valtioneuvoston+asetus+ravitsemisliikkeiden+toiminnan+v%C3%A4liaikaisesta+rajoittamisesta+tartuntataudin+levi%C3%A4misen+est%C3%A4miseksi.pdf>. Luettu: 10.01.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö STM2020d. Ravintoloiden aukioloon ja anniskeluaikoihin uusia rajoituksia 8.10. lukien koronavirustilanteen vuoksi. Luettavissa: <https://stm.fi/-/ravintoloiden-aukioloon-ja-anniskeluaikoihin-uusia-rajoituksia-8.10.-lukien-koronavirustilanteen-vuoksi>. Luettu: 11.01.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö STM2020e. Valtioneuvoston asetus. Luettavissa: [https://stm.fi/documents/1271139/21429433/VNA\\_ravitsemisliikkeet\\_30-9-2020\\_1-versio.pdf/7558b857-4733-05b1-72ee-76934e6442e4/VNA\\_ravitsemisliikkeet\\_30-9-2020\\_1-versio.pdf?t=1601456154627](https://stm.fi/documents/1271139/21429433/VNA_ravitsemisliikkeet_30-9-2020_1-versio.pdf/7558b857-4733-05b1-72ee-76934e6442e4/VNA_ravitsemisliikkeet_30-9-2020_1-versio.pdf?t=1601456154627). Luettu: 11.01.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö STM2020f. Ravitsemisliikkeiden rajoituksille joustoa alueen epidemiatilanteen ja ravintolan pääasiallisen toiminnan mukaan. Luettavissa: <https://stm.fi/-/ravitsemisliikkeiden-rajoituksille-joustoa-alueen-epidemiatilanteen-ja-ravintolan-paaasiallisen-toiminnan-mukaan>. Luettu: 11.02.2021

Sosiaali- ja terveysministeriö STM2020g. Ravitsemisliikkeiden rajoitukset jatkuvat 28.2.2021 saakka – rajoituksia myös Lapin ravitsemisliikkeille. Luettavissa: <https://stm.fi/-/ravitsemisliikkeiden-rajoitukset-jatkuvat-28.2.2021-saakka-rajoituksia-myo-lapin-ravitsemisliikkeille>. Luettu: 11.02.2021

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki

Taanila, A. 2019. Kyselytutkimuksen luotettavuus. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL 2020. Varmistetut koronataipaukset Suomessa (COVID-19). Luettavissa: <https://experience.arcgis.com/experience/d40b2aaf08be4b9c8ec38de30b714f26>. Luettu: 16.12.2020.

The Guardian, 2020. Covid-19 shows factory food production is dangerous for animals and humans alike

Luettavissa: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/sep/08/meat-production-animals-humans-covid-19-slaughterhouses-workers>. Luettu: 19.01.2021

Tilastokeskus 2020a. Työlliset ja palkansaajat, majoitus- ja ravitsemistoiminta (55-56).

Luettavissa: <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/sq/e371768f-3808-4e4f-990f-e7554a1fbfa2>.

Luettu: 11.01.2021.

Tilastokeskus 2020b. Palvelualojen liikevaihtokuvaaja, ravitsemistoiminta (56).

Luettavissa: <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/sq/1bf8dc95-a479-4ea6-a3b1-cebc18e1f84d>.

Luettu: 19.01.2021

Tilastokeskus 2020c. Liikevaihtokuvaaja ravitsemistoiminta (56).

Luettavissa: <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/sq/9a813b27-a518-40a2-b98b-d9fcdf4944e9>.

Luettu: 11.01.2021.

Tilastokeskus 2021a. Liikevaihtokuvaaja ravitsemistoiminta (56). Luettavissa:

<https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/c910d0e3-2e85-4e00-8fe0-b83b86a71be9>. Luettu: 15.02.2021.

Tilastokeskus 2021b. Liikevaihtokuvaaja ravitsemistoiminta Q2 2019 ja 2020. Luettavissa:

<https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/012a4b3c-6857-47dc-bfa7-b06d2f3a4a3a>. Luettu:

20.03.2021.

Tilastokeskus 2021c. Liikevaihtokuvaaja ravitsemistoiminta Q3 2019 ja 2020. Luettavissa:

<https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/7d005e22-148e-4c46-93f5-3a67616db0d2>. Luettu:

20.03.2021

Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM 2020. Kysymyksiä ja vastauksia tuesta ja hyvityksestä

ravintoloille. Luettavissa: <https://tem.fi/kysymyksia-ja-vastauksia-tuesta-ja-hyvityksesta-ravintoloille>.

Luettu: 30.01.2021.

Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM 2020b. Toimintaohjeita yrityksille koronavirustilanteessa.

Luettavissa: <https://tem.fi/koronavirus/toimintaohjeita-yrityksille> Luettu: 30.01.2021.

Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM 2021. Ravintolat sulkeutuvat asiakkailta 9. maaliskuuta maakunnissa, joissa epidemiatilanne on vakavin. Luettavissa: <https://tem.fi/-/ravintolat-sulkeutuvat-asiakkailta-9.-maaliskuuta>. Luettu: 17.03.2021.

Valtioneuvosto 2020a. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>. Luettu: 14.12.2020.

Valtioneuvosto 2020b. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>. Luettu: 11.01.2021.

Valtioneuvosto 2020c. Valtioneuvoston periaatepäätös VNK/2020/57. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f806a9de2>. Luettu: 25.01.2021.

Valtioneuvosto 2020d. Ravintoloille tukea uudelleentyöllistämiseen ja hyvitystä toiminnan rajoittamisesta. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/ravintoloille-tukea-uudelleentyollistamiseen-ja-hyvitysta-toiminnan-rajoittamisesta>. Luettu: 30.01.2021.

Valvira 2018. Anniskeluaika ja sen jatkaminen. Luettavissa: <https://www.valvira.fi/alkoholi/anniskelu/anniskeluaika>.

Verohallinto 2020. Verokertymät ja palautukset. Luettavissa: <http://vero2.stat.fi/PXWeb/sq/5feff8d9-3606-41f4-829d-38f63cbfcee6>. Luettu: 11.01.2021

Verohallinto 2020a. Verokertymät ja palautukset toimialoittain, 56. Luettavissa: <http://vero2.stat.fi/PXWeb/sq/0e0ecf60-5d2e-4d5a-847d-761911f325e0>. Luettu: 23.02.2021.

Verohallinto 2020b. Verokertymät ja palautukset toimialoittain, 56. Luettavissa: <http://vero2.stat.fi/PXWeb/sq/253214de-4bfa-42a5-99fc-acf842a6e17f>  
Luettu: 20.03.2021.

Verohallinto 2020c. Verokertymät ja palautukset toimialoittain, 56. Luettavissa: <http://vero2.stat.fi/PXWeb/sq/814122bf-d019-486d-a7b3-72ca3169181e>  
Luettu: 20.03.2021

Verohallinto 2020d. Verokertymät ja palautukset toimialoittain, 56. Luettavissa: <http://vero2.stat.fi/PXWeb/sq/ff87582c-40a5-4864-a20e-de57a1336eb4>  
Luettu: 21.03.2021

Verohallinto 2021a. Verokertymät ja palautukset toimialoittain, 561. Luettavissa: <http://vero2.stat.fi/PXWeb/sq/9d3c8cb8-9938-430a-baa7-f8ec072d2771>  
Luettu: 21.03.2021

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Viisi Tähteä, 2020. MaRan kysely: 60 prosenttia vuokranantajista tullut vuokralaisia vastaan – oikeudenkäyntialto uhkaa. Luettavissa: <https://viisitahta.com/ravintolat/maran-kysely-60-prosenttia-vuokranantajista-tullut-vuokralaisia-vastaan-oikeudenkayntialto-uhkaa/>. Luettu: 30.01.2021.

Waroma, P. 2018. Muutosjohtamisen kolme ulottuvuutta – Speakersforum. Katsottavissa: [https://www.youtube.com/watch?v=p\\_r1\\_Cu1yD8](https://www.youtube.com/watch?v=p_r1_Cu1yD8). Katsottu: 30.03.2021.

World Health Organization WHO Europe 2020a. Coronavirus disease (COVID-19) outbreak. Luettavissa: <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19>. Luettu: 07.12.2020.

World Health Organization WHO 2020b. Novel Coronavirus(2019-nCoV) Situation report- 1. 21 January 2020. Luettavissa: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10_4). Luettu: 12.12.2020.

World Health Organization WHO 2020c. Novel Coronavirus(2019-NCoV) Situation report- 11. 31 January 2020. Luettavissa: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200131-sitrep-11-ncov.pdf?sfvrsn=de7c0f7\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200131-sitrep-11-ncov.pdf?sfvrsn=de7c0f7_4). Luettu: 12.12.2020.

World Health Organization WHO 2020d. Naming the coronavirus disease (COVID-19) and the virus that causes it. Luettavissa: [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it). Luettu: 13.12.2020.

World Health Organization WHO 2020e. Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 40. 29 February 2020. Luettavissa: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200229-sitrep-40-covid-19.pdf?sfvrsn=849d0665\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200229-sitrep-40-covid-19.pdf?sfvrsn=849d0665_2). Luettu: 14.12.2020.

World Health Organization WHO 2020f. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Luettavissa: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Luettu: 13.12.2020.

Yleisradio, YLE 2020a. Monet ravintolat ovat sinnikkäästi auki, vaikka asiakkaita ei ole ja bisnes kyykkää. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11259387>. Luettu: 12.12.2020.

Yleisradio, YLE 2020b. Huippuravintola sulki ovensa, mutta keittiössä paiskitaan hiki hatussa noutoannoksia. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11271224>. Luettu: 10.12.2020.

Yleisradio, YLE2020c. Yökahvila, limukaraoke, paluun tekevät hotellibrunssien kuoharit ja muita uusien ravintolarajoitusten kukkasia. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11622211>. Luettu: 11.02.2021.

Yleisradio, YLE2020d. Katso kartasta alueesi uudet ravintolarajoitukset – yökahvilan tai limukaraokeen pyörittäminen hyytyy. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11678817>. Luettu: 11.02.2021.

Yrittäjät 2020. Vakuutusyhtiötä suositetaan korvaamaan koronamenetykset – Ravintolayrittäjä riemuitsee: "Olen valmis menemään oikeuteen asti". Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/637687-vakuutusyhtiota-suositetaan-korvaamaan-koronamenetykset-ravintolayrittaja-riemuitsee#1f2f34c0>. Luettu: 12.02.2021.

Yleisradio, YLE 2020e. Korona yhdisti suomalaiset – Ylen kysely osoittaa, että kriisin uskotaan vahvistavan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11360926>

## Liitteet

### Liite 1. Henkilöstökyselyn pohja

Henkilöstökysely 2020

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää henkilöstön kokemusta johdon toiminnasta COVID-19-pandemian aikana, Santa Fé Oy käyttää kerättyä tietoa toimintansa kehittämiseen. Lisäksi kerättyä dataa käytetään Veikko Rinteen opinnäytetyössä, joka käsittelee Santa Fé Oy:n kriisijohtamista. Kyselyn tietoja ei yhdistetä vastaajaan, vastaukset pysyvät anonyyminä.

Kysely koskee vuotta 2020.

Demografiset tekijät

Työsuhteen kesto

0–1 v      1–3 v      3–5 v      5–10 v      yli 10 v

Vuorovastaava/Päällikkö

Kyllä      Ei

Ollut lomautettuna

Kyllä, kerran      Kyllä, useammin      En ole ollut lomautettuna

Vastaa seuraaviin väittämiin, 1 = täysin eri mieltä... 5 = täysin samaa mieltä

1. Koen saaneeni työnantajaltani apua selvitäkseni COVID-19-kriisin luomasta epävarmuudesta

1      2      3      4      5

2. Olen saanut työnantajaltani kiitosta työstäni

1      2      3      4      5

3. Koen että minusta välitetään työntekijänä

1      2      3      4      5

4. Koen työnantajan tarjoamien resurssien olevan riittävät työhyvinvointini kannalta

1                    2                    3                    4                    5

5. Olen kokenut työnantajani olleen avoin COVID-19-pandemian vaikutuksesta yrityksen tilanteeseen

1                    2                    3                    4                    5

6. Luotan työnantajani selviytyvän COVID-19-kriisistä

1                    2                    3                    4                    5

7. Luotan työpaikkani säilyvän

1                    2                    3                    4                    5

8. Olen tietoinen työnantajani tavoitteista COVID-19-kriisin keskellä

1                    2                    3                    4                    5

9. Koen pystyväni auttamaan työnantajaani omalla työpanoksellani

1                    2                    3                    4                    5

10. Olen saanut työnantajaltani suoria vastauksia kysymyksiini COVID-19-pandemian aikana

1                    2                    3                    4                    5

11. Olen miettinyt alan / työnantajan vaihtoa

1                    2                    3                    4                    5

12. Luotan työnantajani tekevän järkeviä ratkaisuja kriisinhallinnassa

1                    2                    3                    4                    5

Avoin palaute Santa Fé Oy:n johtamisesta COVID-19-kriisin aikana

---

Kiitos vastauksestasi!