

Eeva Helameri, Pekka Iivari, Sari Nisula & Pasi Satokangas

Kohti turvallisempaa matkailuliiketoimintaa

Strateginen riskienhallinta ja kriisijohtaminen Lapin matkailuyrityksissä



Kuva: Jenny Silvennoinen



LAPIN LIITTO

Tekijät

Helameri Eeva, FM, Asiantuntija, Vastuulliset palvelu, Lapin ammattikorkeakoulu
Iivari Pekka, FT, Yliopettaja, Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu
Nisula Sari, TAM, Asiantuntija, Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu
Satokangas Pasi, YTM, Asiantuntija, Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu

Metatiedot

Tyyppi: Monografia

Julkaisija: Lapin ammattikorkeakoulu Oy

Julkaisuvuosi: 2023

Sarja: Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 38/2023

ISBN: 978-952-316-504-5 (pdf)

ISSN: 2954-1654 (verkkojulkaisu)

URL-linkki: <https://pohjoisentekijat.fi/2023/12/18/kohti-turvallisempaa-matkailuliiketoimintaa/>

Oikeudet: CC BY 4.0

Kieli: suomi

©Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

Tiivistelmä

Koronapandemia ja Ukrainan sota vaikutuksineen muistuttivat matkailualan herkkyydestä toimintaympäristön muutoksille. Ne myös alleviivasivat tarvetta alan yrityksille soveltuville riskien- ja kriisinhallinnan keinoille. Tämä tarkoittaa erityisesti strategisen johtamisen tasolla ilmenevää liiketoimintariskien hallintaa. Käsillä olevassa raportissa esitellään matkailualan yrityksille tehty riskienhallintamalli.

Raportissa on myös kuvattu mallin taustatyönä koostetut tulokset eri toimialoilla käytetyistä riskienhallintamalleista sekä Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan nykytilasta ja tarpeista. Tulosten mukaan riskienhallinnan systemaattisuus vaihtelee huomattavasti yritysten välillä. Kehitetty malli ja siihen pohjautuvaan konseptiin kuuluvat työkalut antavat ajattelun ja toiminnan välineitä erityisesti riskienhallinnan alkuaskeleita ottaville yrityksille. Raportissa esitetty työ on toteutettu Matkailuyritysten riskienarvioinnin ja kriisinhallinnan konseptointi osana strategista johtamista (Matrix 1) -hankkeessa, joka on toteutettu Lapin liiton AKKE-rahoituksella.

Sisällys

Esipuhe	4
1. Taustaa matkailuyritysten riskienhallinnalle.....	6
2. Riskienhallintaan ja kriisijohtamiseen liittyviä käsitteitä	6
2.3 Riski ja riskienhallinta.....	6
2.4 Kriisi ja kriisinhallinta	7
2.5 Matkailun turvallisuus	8
3. Riskienhallinnan malleista ja käytännöistä	9
3.1 Riskienhallinnan periaatteet ja strategiat	9
3.2 Riskienhallinnan mallit ja käytännöt.....	11
3.3 Kaupallisia työkaluja riskienhallintaan.....	13
3.4 Yhteenveto riskienhallinnan malleista	14
4. Kriisijohtamisen malleista.....	16
4.1 Proaktiivinen ja reaktiivinen malli.....	16
4.2 Yksinäismalli ja yhteisömalli	18
5. Kriisijohtamisen käytännöistä	20
5.1 Organisaatio- ja verkostokohtaiset käytännöt.....	20
5.2 Esimerkkitapauksia kriisinhallinnasta.....	24
6. Lapin matkailuelinkeinon riskienhallinnan ja kriisijohtamisen muutostarpeita	26
6.1 Selvityksen taustaa	26
6.2 Matkailuun kohdistuvia riskejä	27
6.3 Lappilaisten matkailuyritysten riskienhallinnan nykytilasta	30
6.4 Lappilaisten matkailuyritysten riskienhallinnan tarpeita	37
7. Lähtökohdat riskienhallintakonseptin rakentamiseksi Lapin matkailuyrityksille.....	39
8. Konsepti matkailuelinkeinon riskienarvioinnin ja kriisijohtamisen prosesseista.....	42
8.1 Riskienhallinnan konseptin pilottiraportit.....	43
8.2 Konseptin yhteiskehittäminen alueen toimijoiden kanssa avoimilla työpajoilla	49
8.3 Matkailuyritysten riskienhallinnan ja kriisijohtamisen konsepti.....	51
8.4 Jatkokehitystarpeet	60
9. Lähteet.....	62

Esipuhe

“Riskejä on ollut ja tullut.” Haastateltavan lausahdus kuvaa hyvin matkailuyrittäjien viime vuosien kokemuksia. Juuri kun yhdestä kriisistä päästiin, tuli toinen tilalle. Lapin matkailuelinkeino toipui koronapandemiasta ennätysellisen hyvin, mutta kriisi herätteli muistamaan alan herkkyyden toimintaympäristön muutoksille. Kriisi kannattaa hyödyntää, ja tässä tapauksessa se kirvoitti etsimään keinoja, joilla matkailuyritykset voisivat varautua jatkossa paremmin vastaaviin tapahtumiin.

Tässä julkaisussa esitellään Matkailuyritysten riskienarvioinnin ja kriisinhallinnan konseptointi osana strategista johtamista (Matrix 1) -hankkeen tuloksia. Julkaisussa esitellään riskienhallinnan malleja sekä kriisijohtamisen ja siihen olennaisesti sisältyvän kriisiviestinnän menetelmiä ja toimintatapoja. Raportissa avataan muun muassa riskienhallintamalleja, parhaita käytäntöjä, esimerkkejä toimintatavoista poikkeamatilanteissa sekä riskienhallinnan ja kriisiosaamisen yhteyksiä yrityksen strategiseen johtamiseen, resilienssiin eli kriisinsietokykyyn, kilpailukykyyn ja jatkuvuuteen. Tavoitteena on myös se, että yritykset voivat poimia materiaalista perusteita omaan sisäiseen koulutukseensa sekä perehdyttämiseen.

Luvussa 2. tuodaan esille riskienhallintaan ja kriisijohtamiseen liittyviä käsitteitä. Luvussa 3. esitellään riskienarvioinnin malleja ja käytäntöjä. Luvussa 4. esitellään kriisijohtamisen malleja. Julkaisun viidennessä luvussa esitellään puolestaan kriisijohtamisen käytäntöjä. Kuudennessa luvussa esitellään Lapin matkailuelinkeinon riskienhallinnan ja kriisijohtamisen analyysi sekä kartoitus muutostarpeista. Seitsemännessä luvussa esitellään Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan vertailu olemassa oleviin malleihin sekä muita lähtökohtia riskienhallintamallin kehittämiseksi. Konsepti riskienarvioinnin ja kriisijohtamisen prosesseista osana matkailuyrityksen strategista johtamista sekä pilotointiraportit esitellään luvussa 8.

Riskienhallintamallin ja kriisijohtamisen konseptin kehittäminen edellytti tietojen ja palautteen keräämistä sekä pilotointia lukuisten toimijoiden kanssa. Haluamme kiittää hankkeen työhön osallistuneita yrityksiä ja matkailun kehittäjiä. Erityiskiitokset osoitamme pilotointiin osallistuneiden yritysten, eli Hotel Santa Clausin, Lomakylä Vallen ja Salla Wilderness Parkin edustajille.

Matkailuyritysten ja kriisijohtamisen kehitystyö tuotti paitsi mallin, myös tietoa jatkokehitystarpeista. Kehitetty riskienhallinnan ja kriisijohtamisen malli antaa yrityksille keinoja riskeihin ja kriiseihin varautumiseen. Riskien- ja kriisienhallinnan välineitä tulisi kehittää yhä helpommiksi ja tehokkaammiksi käyttää. Samalla riskienhallintaan ohjaavaa ajattelua tulisi ajaa sisään alalle. Kypsyys saavuttaminen riskienhallinnassa on toimialasta riippumatta aikaa ja työtä vaativa tie. Strateginen riskienhallinta ei silti ole vain uhkien torjumista. Riskien kartoittaminen ja oman toiminnan analysointi suhteessa ympäröivään maailmaan auttaa myös mahdollisuuksien löytämisessä. Riskienhallintaa ei siis pidä ymmärtää liiketoiminnasta irralliseksi uhkakuvien maalailuksi tai karikoiden välttelyksi. Riskienhallinta kuuluu osaksi tuottavaa liiketoimintaa ja tiedolla johtamista.

Rovaniemellä 27.10.2023

Pasi Satokangas, Pekka Iivari, Eeva Helameri ja Sari Nisula

1. Taustaa matkailuyritysten riskienhallinnalle

Matkailuelinkeino, kuten koko globaalitalous, on jo kolmen vuoden ajan kulkenut vaikeasti ennakoitavasta kriisistä toiseen. Koronavirus ja Venäjän hyökkäyssota sekä niistä johtuvat vaikutukset ovat asettaneet sekä päättäjät että yritykset tilanteeseen, jossa mittavia ja kauaskantoisia päätöksiä ja toimenpiteitä on ollut pakko tehdä hyvin lyhyellä varoajalla. Resilienssin kehittäminen on osa yrityksen strategista johtamista, edellyttäen ennakkointia ja riskienhallinnan työkaluja sekä osaamista.

Matkailuyritysten riskienarvioinnin ja kriisinhallinnan konseptointi osana strategista johtamista (Matrix 1) -hankkeessa pyrittiin vastaamaan esille tulleeseen tarpeeseen analysoimalla olemassa olevat mallit ja käytänteet, ja konseptoimalla riskienarvioinnin ja kriisijohtamisen prosesseja vastaamaan nopeasti muutuvaan toimintaympäristöön. Toistaiseksi maakunnassamme ei ole vielä tehty kokonaisarviota siitä, millä konkreettisilla keinoilla nykyisessä tilanteessa matkailualan yritykset ovat kehittäneet kriisinsietokykyään ja mitä hyviä käytänteitä riskien- ja kriisinhallinnasta on jalkautettavissa muille yrityksille.

Muuttuneessa tilanteessa matkailuyritysten toimintaan tarvitaan päivitystyötä turvallisuustilanteesta, eli siitä, miten yrityksen turvallisuuden ja riskienhallinnan täytyy sisältyä yrityksen strategiseen johtamiseen 2020-luvun olosuhteissa. Keskiössä on, miten yritykset pystyvät strategisen johtamisen tasolla luomaan turvallisuuden ja resilienssin osaamista omassa toiminnassaan. Matrix-hankkeella tuettiin liiketoiminnan uusiutumisen mahdollisuuksia toimintaympäristön muutoksessa. Varautuminen vapauttaa yritysten kapasiteettia innovaatiotoimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen myös haastavina aikoina.

2. Riskienhallintaan ja kriisijohtamiseen liittyviä käsitteitä

2.3 Riski ja riskienhallinta

Strategiseen johtamiseen kuuluu yrityksen tavoittilan ja siihen johtavien keinojen määrittely. Strateginen johtaminen ohjaa myös yrityksessä tehtävää työtä siten, että asetettu tavoite saavutetaan. (Balentor 2023.)

Riski tarkoittaa epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, poikkeamaa odotetusta. Vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen odotettuun verrattuna. Riski on yhtäältä siis sellaisen tapahtuman mahdollisuus (voidaan ilmoittaa myös tilastonumeroina), joka aiheuttaa tai josta seuraa henkilövahinkoja tai aiheutuu ympäristö-, kulttuuri- tai taloudellisille arvoille menetyksiä. Riskit voivat kohdistua esimerkiksi ihmisiin, eläimiin, omaisuuteen, tietojärjestelmiin, ympäristöön tai yhteisöllisiin arvoihin.

Riski-sanaa käytetään yleensä kuvaamaan onnettomuuden mahdollisuutta. Vakuutusmielessä riskillä tarkoitetaan tapahtumia, jotka voivat kohdata ihmisten tai

yri­tysten joukkoa, sekä näiden omistamia arvoja ja pääomia. Riskin toteutuminen voi aiheuttaa minkä tahansa arvon menetyksiä. Menetettävät arvot voivat olla rahallisia, ympäristöön liittyviä, terveydellisiä tai yhteiskunnallisia. Riskin määrittelyssä on tärkeää tarkastella ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyttä ja haitallisuutta. Riski toteutuu yleensä vaaralle altistumisen johdosta ja riskien hyväksyttävyy­ys vaihtelee eri tekijöistä riippuen. Riskin kokemiseen vaikuttavat muun muassa sen hallittavuus, rajoitettavuus ja riskille altistumisen vapaaehtoisuus. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16–17.)

Riskit voidaan jakaa myös esimerkiksi dynaamisiksi (spekulatiivinen riski) ja staattisiksi (vakuutusriski). Ensimmäiset riippuvat toimintaympäristön tapahtumista. Taloudelliset ja poliittiset muutokset voivat aiheuttaa dynaamisia liikeriskejä, joista voi seurata joko voittoa tai tappiota. Toimija voi vaikuttaa dynaamisiin riskeihin ainakin riskinoton määrää säätelemällä. Dynaamiset riskit voivat olla siis myös hyödyllisiä. Staattisista riskeistä voi puolestaan seurata vain vahinkoa. Staattisten riskien toteutuminen voidaan kuitenkin helpommin ennakoida todennäköisyy­slaskelmin, minkä johdosta niihin voidaan varautua vakuutuksin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 33–34.)

Riski voidaan edellä kuvatun perusteella ymmärtää ja määritellä hieman eri tavoin näkökulmasta riippuen. Pääpiirteissään riski voidaan ymmärtää kahdella tavalla, joista ensimmäisessä riski nähdään haitallisen tapahtuman toteutumisen mahdollisuutena. Vakuutusriski, jota voidaan kutsua myös staattiseksi riskiksi, on juuri pelkästään haitallisen tapahtuman toteutumisen mahdollisuus. Riski voidaan ymmärtää myös siten, että sen toteutuminen voi olla haitallisen tapahtuman sijaan mahdollisuus. Tällöin puhutaan liikeriskistä tai dynaamisesta riskistä. Matrix-hankkeeseen liittyvässä strategisen johtamisen kehyksessä riski ymmärretään erityisesti jälkimmäisen määrittelyn mukaan – yritystoiminnassa otetaan riskejä, jotka voivat tuottaa voittoa tai tappiota.

“Riskienhallinta voidaan nähdä prosessina, jonka kautta tunnistetaan ja arvioidaan riskejä, sekä valitaan ja toteutetaan toimenpiteitä, jotka vähentävät niiden seurauksia.” (Kuusela, Ollikainen 2005, 35)

Mikäli yrittäjä pyrkii karttamaan riskejä visusti, voi saavutettu voitto jäädä vähäiseksi. Mikäli taas yrittäjä suhtautuu riskien ottamiseen joko tai -periaatteella, tuloksena voi olla suuria voittoja tai suuria tappioita. Riskienhallinta tarjoaa välineitä tietoiseen ja hallittuun riskien ottamiseen. Tällöin on mahdollista tunnistaa riskejä ja arvioida niiden seurauksia ja tehdä päätöksiä sen perusteella.

2.4 Kriisi ja kriisinhallinta

Kriisi määritellään teoreettisesti äärimmäisten ristiriitaisuuksien tilaksi organisaatiossa ja yksilön elämän eri vaiheissa, uhaten niiden elinkykyä ja ympäristöä. Kriisit ovat osa yksilöiden elämää sekä organisaatioiden ja talouskehityksen vaiheita. Kriisiä edeltävät lukemattomat satunnaiset tekijät, jotka määrittävät kriisin ilmenemismuodon. Vanhan viisauden mukaan kriisi voi olla myös mahdollisuus. Taloudelliset kriisit yleensä poistavat markkinoilta yrityksiä, mutta voivat tuoda tilalle

uusina tai tehdä joistakin yrityksistä entistä vahvempia. (Iivari 2011, 4–5.) Yrityksessä kriisi syntyy vakavan riskin toteutumisen myötä. Tässä työssä keskeinen käsite on riskienhallinta. Kriisinhallintaa voidaan pitää yhtenä riskienhallinnan osa-alueena.

Riskienhallinnassa pyritään varautumaan eri tavoin kriiseihin. Iivarin (2011, 11–12) mukaan kriisi on se osa poikkeustilannetta, joka jatkuu riskin realisoiduttua. Hyvän riskienhallinnan avulla voidaan varautua kriiseihin, vaikka täydellinen ennakoiminen ja seurausten ratkaiseminen onkin riskienhallinnan ulottumattomissa.

Iivarin (2011, 60) mukaan ”kriisinhallinta yrityksessä sisältää kriisin ennaltaehkäisemistä tai kriisin johtamista. Kriisin johtamisella tarkoitetaan niitä menetelmiä ja muotoja, joilla kriisiä torjuvia prosesseja sovelletaan konkreettisesti yrityksessä. Kriisinhallinta tarkoittaa myös kykyä johtaa muutosta. Kriisien ennaltaehkäiseminen edellyttää strategista johtamista sekä ennakoivaa ja systemaattista lähestymistapaa esiin tulevien ongelmien analysoimisessa ja ratkaisemisessa. Kriisinhallinnan perustaitoja tulee sisällyttää sekä laatujohtamiseen että erityisesti turvallisuusjohtamisen välineistöön.”

Tärkeä osa kriisinhallintaa on kriisiviestintä. Kriisiviestintä on viestintää ihmisiä, ympäristöä tai organisaation toimintaedellytyksiä tai mainetta uhkaavassa poikkeuksellisessa tilanteessa. Kriisiviestinnän kulmakivi on oikean tiedon välittäminen oikea-aikaisesti oikealle kohderyhmälle. Viestinnässä käytetään pääasiassa samoja kanavia kuin yleensäkin, mutta tehostetusti ja nopeutetusti. Yhteiskuntaa koskevan häiriötilanteen edellyttämää kriisiviestintää kutsutaan häiriötilanneviestinnäksi. Kriisiviestinnässä luodaan kohtaamistilanne, jossa eri toimijat ja kriisin osapuolet ovat vuorovaikutuksessa erilaisia viestintäkanavia hyödyntäen. Kriisin kohdatessa tiedontarve kasvaa huomattavasti. Tilanteen eskaloitumisen ja paniikin estäminen sekä kriisin kohdanneiden henkilöiden ja kriisiä hoitavien viranomaisten tiedontarpeen tyydyttäminen edellyttävät tiedon saantia ja tiedon tarjontaa.

2.5 Matkailun turvallisuus

Matkailun turvallisuudella tarkoitetaan matkailuprosessin häiriöttömyyden varmistamista. Matkailuprosessin osatekijöitä ovat matkailija, matkailuyritys, työntekijöiden sekä matkailualue, ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä matkailun koko palveluketju lähtöpisteestä kohteeseen ja takaisin (Iivari, 2012, 22) unohtamatta digitaalista ja virtuaalista toimintaympäristöä osana matkailupalvelua. Uhkat pitää tunnistaa. Riskiarviointi sisältää uhkien todennäköisyyden ja vaikuttavuuden arvioinnin. Riskienhallinnassa päätetään jokaisen arvioidun riskin hyväksyttävyyden tasosta vastuullisen toimijan päätöksin. Päätöksessä riski karrikoidusti joko hyväksytään sellaisenaan, sitä pienennetään halutulle tasolle tai se poistetaan.

Matkailutoimiala on voimakkaasti ketjuuntunut sekä kotimaassa että ulkomaille muodostaen palveluiden ja sitä kautta turvallisuuden arvoketjun. Palveluketju muodostuu esimerkiksi maakuljetusyritysten, majoitusliikkeiden, ohjelmopalveluiden

tuottajien, virtuaaliympäristöjen ja lentoliikenneyhtiöiden muodostamasta kokonaisuudesta, joka vaikuttaa matkailijan elämykseen.

Lapissa on kehitetty jo vuosien ajan matkailun turvallisuutta laajapohjaisena verkostoyhteistyönä. Työ on keskittynyt erityisesti niin sanottujen operatiivisten riskien hallintaan, joka on yksi osa yrityksen riskienhallintaa. Kyseessä on matkailuelinkeinolle tärkeä turvallisuuden ja lopulta myös maineenhallinnan ja liiketoiminnan jatkuvuuden osa-alue. Operatiivisten riskien hallinnassa pätevät samat periaatteet kuin yrityksen muidenkin riskien hallinnassa – tärkeää on ennakointi pelkän reagoinnin sijaan. Tässä raportissa esitellään mallia ja käytäntöjä, joiden avulla matkailun turvallisuutta saataisiin laajennettua operatiivisesta turvallisuudesta kattavampaan liiketoiminnan turvallisuuteen. Tarve tälle on tullut erityisen ajankohtaiseksi viimeaikaisten kriisien myötä.

3. Riskienhallinnan malleista ja käytännöistä

3.1 Riskienhallinnan periaatteet ja strategiat

Riskienhallintaa on tehty eri toimialoilla jo pitkään, ja samalla on muodostunut erilaisia vakiintuneita malleja ja käytäntöjä. Tässä alaluvussa kerrotaan, miksi monissa yrityksissä tehdään riskienhallintaa, ja mitkä ovat strategisen tason riskienhallinnan yleiset periaatteet.

Yrityksen kohtaamat riskit jaetaan liike- ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit ovat osa yritystoimintaa, koska yritystoiminnan kenttä on monimutkainen ja jokaiseen päätökseen voi liittyä paitsi mahdollisuuksia, myös uhkia. Yritys ei voi saavuttaa menestystä ilman riskinottamista. (Suomen riskienhallintayhdistys 2023.)

“Liikeriski on liikevoiton saamiseksi otettu tietoinen riski. Liikeriskeillä tarkoitetaan henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin liittyviä riskejä. Yrityksen toimintaympäristön muuttuessa muuttuu myös liikeriskien painopistealue. Menestynyt yritys on ottanut monta onnistunutta riskiä ja kääntänyt päätöksentekoon sisältyvät uhat mahdollisuuksiksi.” (Suomen riskienhallintayhdistys 2023.) Liikeriskit ovat toimialasidonnaisia ja voivat saada alkunsa yrityksen omasta toiminnasta tai sen ulkopuolisista seikoista (Suomen riskienhallintayhdistys 2023).

Yritystoiminta on siis riski itsessään, joten riskienhallinta liittyy kiinteästi yrityksen johtamiseen. Jotta yritys menestyisi, riskejä tulee ottaa, mutta niitä on järkevää pyrkiä hallitsemaan. Matkailualan riskit kumpuavat paitsi yrityksen omasta toiminnasta, nykyään ehkä vielä enemmän monimutkaisesta ja kriisialttiista toimintaympäristöstä.

Yrityksen riskienhallintaa kehitettäessä on syytä aluksi määritellä tavoitteet ja periaatteet. Tämä voidaan tehdä kolmiportaisena, kattaen riskienhallintapolitiikan, riskienhallinnan periaatteet, ja toimintapolitiikan. Portaat etenevät yleisistä

periaatteista lopulta erilaisten alueiden vastuuhenkilöiden ja muun henkilöstön käyttöön tarkoitettuihin ohjeisiin. (Leino, Steiner, Wahlroos 2005, 128–129.)

Riskienhallinnan toteuttamisessa on eri vaihtoehtoja ja tasoja, joille on yhteistä se, että riskienhallinnan tulisi olla osa yrityksen johtamista. Varsinaisesti turvallisuuteen liittyvien riskien arvioiminen voidaan tehdä yrityksen johdon vetämänä yhteistyössä turvapäällikön, henkilökunnan, tai yhteistyöverkoston kanssa. Liiketoimintariskeihin varautuminen tehdään vastaavasti yrityksen johdon koordinoimana yhteistyössä tarpeellisen yksikköjen ja niiden vastuuhenkilöiden kanssa.

Riskienhallinnan tulisi olla osa yrityksen johtamisprosessia ja vastuutettu riittävän korkealle tasolle organisaatiossa. Hallituksen tehtävä on määritellä yrityksen riskinottohalu sekä vastata riskienhallinnan seurannasta ja riskinhallintaprosessin kehittämisestä tarpeen mukaan. Riskienhallintajohto tai liiketoimintajohto vastaa riskienhallinnan koordinoinnista ja seurannasta. Liiketoimintayksiköiden johto puolestaan vastaa toimeenpanon suunnittelusta, seurannasta ja raportoinnista. (Leino, Steiner, Wahlroos 2005, 129–145).

Riskienhallinnan strategiat ovat riskin osittaminen, siirtäminen, poistaminen, hajauttaminen ja vastaanottaminen. Osittamisessa (esimerkiksi palo-osastot) yhdessä osassa realisoitunut riski ei vaaranna muita toimintoja. Riskin siirtämisessä riskin ottaa kannettavakseen joku ulkopuolinen taho (esimerkiksi vakuuttaminen). Riskin hajauttamisessa toimintoja jaetaan eri osiin, sijainteihin tai ajankohtiin, jolloin riskin realisoituminen yhdessä kokonaisuudessa ei vaaranna yrityksen jatkuvuutta (esimerkiksi ei ole riippuvuutta yhdestä asiakasyrityksestä/tilaajasta, vaan toimitaan useiden asiakkaiden kanssa). Hajauttamista ei pidä sekoittaa osittamiseen. Riskin vastaanottamisessa on hyväksytty riskin toteutuminen ja siitä aiheutuva tappio. Toisin sanoen yrityksen resurssien uskotaan kestävän riskin realisoituminen ilman, että tehdään mitään riskienhallintatoimenpiteitä. Pääsääntö on riskin poistaminen, jolloin sellaista toimintoa ei suoriteta, missä riski voisi realisoitua (esimerkiksi jätetään ohjelmopalvelu suorittamatta huonon sään vuoksi).

Riskienhallinta ei ole vain jo päätettyjen toimenpiteiden vaikutusten arviointia ja kielteisten seurausten lieventämistä. Sen tulisi olla osa yrityksen strategista johtamista, jossa linjataan, kuinka paljon yritys ottaa riskejä toiminnassaan. Nämä linjaukset ohjaavat yrityksen toimintaa eri osa-alueilla.

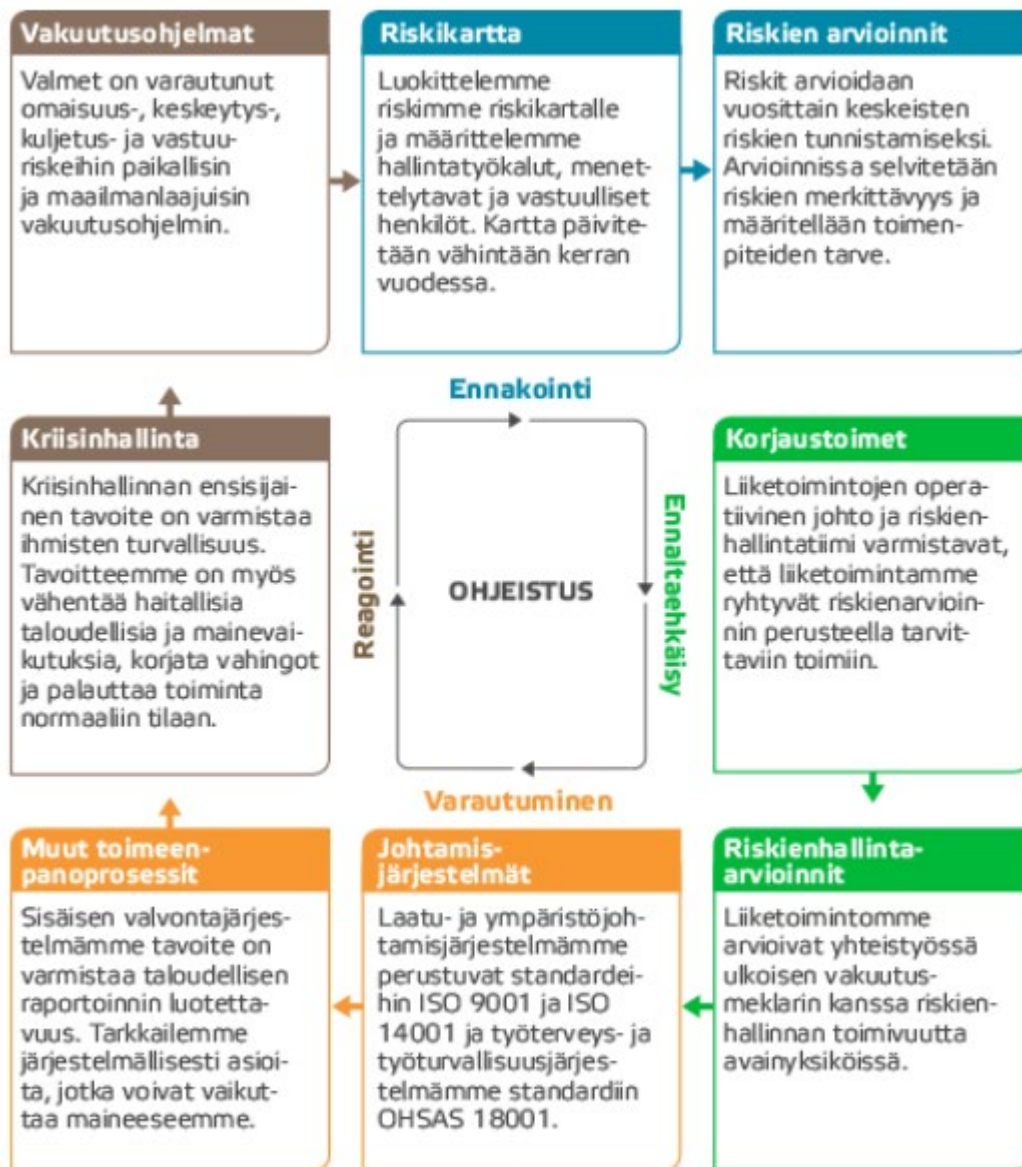
Riskienhallintaan voi olla velvoite myös yritysten sääntelyn vuoksi. Niin sanottu corporate governance tarkoittaa yrityksen ohjausmekanismia, jonka avulla liiketoimintaa johdetaan ja valvotaan. Corporate governanceen sisältyy myös riskienhallinnan keinoja ja sen tarkoitus on parantaa yritykseen kohdistuvaa luottamusta ja arvostusta. (Leino, Steiner, Wahlroos 2005, 123–124.) Suomessa on voimassa corporate governance -suositukset pörssissä listatuille yhtiöille. Sääntely perustuu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin (Elinkeinoelämään keskusliitto n.d.). Pienissä yrityksissä, joita on paljon matkailualalla, ei voida, eikä ole tarkoituksenmukaistakaan käyttää raskaita ohjausmekanismeja. Sitä vastoin riskienhallintaa voi toteuttaa soveltuvin keinoin.

3.2 Riskienhallinnan mallit ja käytännöt

Tässä alaluvussa esitellään eri alojen yritysten käyttämiä riskienhallinnan malleja ja käytäntöjä. Yritykset ovat poikkeuksetta suurempia, kuin matkailualalla keskimäärin, ja niillä on tarpeet ja mahdollisuudet vahvasti resursoituun työhön. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pienet yritykset eivät voisi noudattaa samoja peruseriänteitä. Yksinkertaisimmillaan riskien ja myös mahdollisuuksien kartoituksen voi tehdä monille tutun ketterän SWOT-analyysin avulla.

Yritystoimintaan liittyvät uhat ja mahdollisuudet on mahdollista selvittää yksinkertaisesti nelikenttäänalyysin avulla. Tarkastelu voidaan tehdä koko yrityksestä tai jostakin toiminnan osa-alueesta. Liikeriskien tunnistaminen tapahtuu tarkastelemalla yrityksen toimintoja ja toimintaympäristöä. On tärkeää miettiä kunkin riskin kohdalla, mitä se merkitsee juuri omalla toimialalla ja omalle yritykselle. Riskienhallinnan apuna voi käyttää esimerkiksi Suomen riskienhallintayhdistyksen julkaisemia tarkistuslistoja. (Suomen riskienhallintayhdistys 2023.)

Kuvassa 1 on esitelty Valmetin käyttämä riskienhallintamalli, joka edustaa tyypillistä suurten yritysten riskeihin varautumisen prosessia. Riskit pyritään tunnistamaan ja arvioimaan niiden merkitys, jotta voidaan valita, minkä riskien hallintaa tulee keskittyä. Kaikkiin mahdollisiin riskeihin ei voi eikä kannata varautua. Riskienhallinta etenee tarvittavien toimenpiteiden suunnittelulla ja toimeenpanolla. Kriisejä ei voi välttämättä estää, mutta niihin on varauduttu erilaisten haitallisten vaikutusten vähentämiseksi. Riskienhallinnasta muodostuu jatkuva prosessi, joka toistuu säännöllisesti uudelleen. (Valmet 2023.) Riskienhallinnasta ei siis tule kerralla valmista. Suuressa yrityksessä riskienhallintaan liittyy useita erilaisia järjestelmiä ja elimiä. Pienessä yrityksessä ei ole resursseja, eikä tarpeitakaan, yhtä raskaaseen menettelyyn. Mikään ei kuitenkaan estä soveltamasta vastaavaa periaatetta pienemmässä mittakaavassa.



Kuva 1. Valmet Oy:n riskienhallintamalli.

Seuraavaksi esitellään viiden, eri toimialoja edustavan yrityksen riskienhallinnan periaatteet koottuna tiivistelmänä. Yritykset on valittu *Suomen 10 liikevaihdoltaan suurimman yrityksen joukosta. (*Saksalais-suomalainen kauppakamari 2022). Lisäksi koostetta muodostettaessa on läpikäyty kahden kansainvälisen matkailualan yrityksen riskienhallintakäytännöt.

Suuryritysten riskienhallinnasta voidaan erottaa tyypillisiä piirteitä. Yrityksen toimintapolitiikassa määritellään riskienottamisen rajat muun muassa strategian ja kantokyvyn pohjalta. Johto ohjaa riskienhallintaa, joka toteutuu läpi organisaation. Työntekijöiden tulee olla tietoisia tehtäviinsä liittyvistä riskeistä. Riskienhallinta on valvottua ja vastuutettua. Riskien syyt (esimerkiksi olosuhteiden muutokset) ja vaikutukset arvioidaan perusteellisesti. Riskejä arvioidaan suhteessa tavoitteisiin ja liittyen suuriin päätöksiin. Riskienhallintaa tehdään arvoketjussa eli yhteistyössä

kumppaneiden kanssa. Strategisen tason riskien ohella hallitaan lyhyemmän aikavälin riskejä. Riskinkantokykyä testataan skenaarioin. Riskien ohella mahdollisuuksia hallitaan ja edistetään. Riskien tunnistus ja tiedonkulku organisaatiossa on jatkuvaa. (Fortum 2022; Nokia 2023; Nordea 2022; Kesko 2022; COSO 2023; Stora Enso 2023; Tui n.d.; IHG 2016.)

Suuryritysten riskienhallintakoneistot ovat mittavia, eikä samoin organisoitu toiminta sovi matkailualalla kuin korkeintaan isoimmille yrityksille. Yllä listatut periaatteet sen sijaan sopivat myös pienten yritysten käyttöön. Kaikki mainitut kohdat eivät tietysti päde sellaisenaan, esimerkiksi yhden henkilön voimin itsenäisesti toimivan yrityksen ei tarvitse huolehtia arvoketjun riskienhallinnasta.

3.3 Kaupallisia työkaluja riskienhallintaan

Standardit ovat osa riskienhallintaa. Standardeilla tarkoitetaan julkaisuja, joihin on kirjattu yhteisesti sovittuja ominaisuuksia tuotteille, järjestelmille palveluille ja niiden testaukselle. Standardien tavoitteena on yhteensopivuuden kautta lisätä sujuvuutta, laatua ja turvallisuutta. Standardien tarkoitus on tuottaa hyötyä eri toimijoille, esimerkiksi kuluttajille, jotka voivat paremmin luottaa tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen. (SFS n.d.a)

Jatkuva muutos maailmassa merkitsee jatkuvaa epävarmuutta. Riskien ja epävarmuuden käsittely vaikuttaa yrityksen menestykseen. Useat sopimukset ja vakuutukset vaativat näyttöä riskienhallinnasta. ISO 31 000 -standardi auttaa tunnistamaan ja käsittelemään riskejä, ja niiden vaikutuksia yrityksen tai muun organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Standardissa painotetaan riskienhallintaan sitoutumista ylimmästä johdosta koko organisaation läpi. ISO 31 000 -standardissa suositellaan rakentamaan vastuut ja resurssit sisältävä toimintamalli. Riskienhallinnan tulisi olla osa koko yrityksen toimintaa ja sitä voi hyödyntää myös yrityksen suorituskyvyn kehittämiseen. ISO 31 000 -standardi sopii kaikkiin organisaatioihin ja erilaisten riskien hallintaan. (SFS n.d.b)

ISO 31 000 -standardissa kiteytyvät esimerkiksi useiden yritysten riskienhallintamallien periaatteet. Standardi on tarkoitettu kaikille, jotka luovat ja säilyttävät arvoa asettamalla tavoitteita, tekemällä päätöksiä ja hallitsemalla riskejä. Riskienhallinta on olennainen, iteratiivinen osa yrityksen johtamista ja sen kehittämistä. Riskienhallinta on osa kaikkia organisaation toimintoja, mukaan lukien viestintä sidosryhmien kanssa. Riskienhallinnan periaatteisiin ISO 31 000 -standardin mukaan kuuluu:

- sisältyminen johtamisjärjestelmään
- jäsenyisyys ja kattavuus
- räätälöitävyys
- sidosryhmien huomioiminen
- dynaamisuus
- parhaan tiedon hyödyntäminen
- inhimillisten ja kulttuuristen tekijöiden huomioiminen
- jatkuva kehittäminen. (SFS ry. 2018, 5.)

Riskienhallintaprosessin olennainen osa on riskienarviointi, johon kuuluu riskien tunnistaminen, riskianalyysi ja riskien merkityksen arviointi. Tämän jälkeen seuraa riskien käsittely tarkoituksenmukaisesti. (SFS ry. 2018, 5.)

Matkailuyritysten riskienhallintamallin haastavimpia osioita on tilannekuvan ylläpitäminen toimintaympäristöstä. ISO 31 000 -standardissa todetaan, että riskienhallinnan tulisi perustua parhaaseen mahdolliseen tietoon. Tätä on avattu seuraavasti:

“Riskienhallinnan lähtötiedot perustuvat historiatietoihin ja nykyisiin tietoihin sekä tulevaisuutta koskeviin odotuksiin. Tietojen olisi oltava oikea-aikaisia, selkeitä ja olennaisten sidosryhmien saatavilla. Riskienhallinnassa otetaan myös huomioon rajoitukset ja epävarmuudet, jotka liittyvät tietoihin.” (SFS ry. 2018, 5.)

Matkailuyritysten riskienhallintamallin rakentamistyössä on keskusteltu paljon toimintaympäristön muutokseen liittyvien seikkojen ennakoinnista ja sen haastavuudesta. ISO 31 000 -standardin ohjeissa korostetaan kuitenkin historiaa ja nykyisyyttä ja tulevaisuutta koskevaa ennakointia kuvataan termillä odotukset. Tämä viittaa siihen, että lähtötietojen muodostamisessa ennakoinnista ei kannata tehdä liian vaikeaa tai tavoitetasoltaan kunnianhimoista. Kansainvälisten ISO -standardien ja vastaavien alueellisten standardikonaisuuksien soveltuvuutta pienten palveluyritysten verkostoihin ja arvoketjuihin tuleekin arvioida kriittisesti. Standardit ovat pienille matkailuyrityksille usein kankeita ja määrämuotoisia sekä myös resursseja vaativia ratkaisuja. Tällöin samoihin päämääriin voidaan päästä myös muilla keinoilla, kuten esimerkiksi ketju- ja verkostovastuun hyvillä käytänteillä.

Riskienhallintaan on kehitetty edelleen työkaluja, joiden avulla työtä pyritään helpottamaan. Työkalut ovat tässä tapauksessa ohjelmistoja, joiden tarkoitus on tehdä riskienhallinnasta systematisoidumpaa muun muassa automaattitoimintojen ja yhteen kerätyn tiedon avulla. (Granite n.d.) Riskienhallinnassa tulisikin pyrkiä jatkuvuuteen ja tiedon kertymiseen ja mahdollisimman helppoon hyödynnettävyyteen. Ajoittain tehtävät riskikartoitukset ovat tarkoituksenmukaisia esimerkiksi kerran vuodessa suoritettavina perusteellisina oman toiminnan ja ympäristön analyysinä. Niistä tulisi kuitenkin johtaa selvä polku eteenpäin, jotta työ ei jää paperille.

3.4 Yhteenvedo riskienhallinnan malleista

Yritysten kohtaamat riskit voidaan jakaa liike- ja vahinkoriskeihin. Matrix-hankkeessa kehitettävän riskienhallintamallin tulee vastata strategisen johtamisen tarpeisiin, joten sen tulee kattaa molemmat riskiluokat, pääpainon ollessa liikeriskeissä. Vahinkoriskejä voidaan pitää yhtenä liikeriskien alaluokkana. Tarkoitamme tässä yhteydessä riskienhallinnalla ylipäätään liikeriskejä – joihin sisältyvät myös vahinkoriskit – ellei toisin mainita. Riskienhallinnassa tärkeimpiä periaatteita on ennakointi ja riskienhallinta-ajattelun ja käytäntöjen sisällyttäminen osaksi kaikkea toimintaa yrityksessä.

Riskienhallintamalleja voi kuvata vaiheittaisina prosesseina, joista voi erottaa tyypillisesti seuraavat vaiheet. Riskien tunnistamisessa pyritään havaitsemaan niin

toimintaympäristöstä kuin yrityksen sisältä kumpuavat riskit. Riskit vaihtelevat johtuen yrityksessä tai sen ulkopuolella tapahtuvista jatkuvista muutoksista. On huomattavaa, että riskit voivat olla myös mahdollisuuksia, koska yritystoiminnassa on yleensä aina kyse riskien ottamisesta. Tämä kuvaa riskienhallinnan kiinteää kytköstä yritysten päätöksentekoon ja sen strategiseen johtamiseen. Riskienhallinnan ei tulisi kohdistua erillisin toimin joihinkin erillisiin tarkastelukohteisiin, vaan sen tulisi nivoutua osaksi yrityksen johtamista ja muutakin toimintaa. Riskienhallinta onkin monella tapaa nykyään niin paljon puhuttua tiedolla johtamista. Vaikka päähuomio on ei-toivottujen seurausten välttämässä, riskien tunnistamiseen liittyvä toimintaympäristön tilannekuvan ylläpitäminen auttaa myös näkemään liiketoimintamahdollisuuksia.

Riskien arviointi tarkoittaa tunnistettujen riskien merkityksen selvittämistä, vaikkakin vaarallisin riski on tunnistamaton riski. Tunnistettujen riskien merkityksen selvittäminen tehdään sen vuoksi, että voidaan päättää mahdollisesti tarvittavista toimenpiteistä kunkin riskin hallitsemiseksi. Vaihe sisältää yleensä riskin todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden arvioimisen. Seuraukset tai vaikutukset voidaan arvioida väljemmin esimerkiksi lyhyellä sanallisella kuvauksella tai tarkemmin määrällisiä vaikutuksia laskemalla. Mikäli seurausten vakavuusaste on selvä, ei välttämättä tarvita tarkempia laskelmia. Mikäli taas tarkemmat vaikutukset eivät ole selviä, niitä voidaan laskea käyttäen erilaisia skenaarioita.

Riskienhallinnan toimeenpano käsittää ne toimet, joilla riskejä hallitaan. Hallintatoimet on päätetty riskienarvioinnin perusteella. Kaikkiin riskeihin ei voida varautua, joten toimet kohdistuvat arvioinnin perusteella merkittävimmiksi katsottuihin riskeihin. Riskin luonteen ja merkittävyyden perusteella voidaan päättää erilaisista toimista. Jos riski ei vaaranna yritystoimintaa, se voidaan ottaa vastaan tilanteen tullen. Usein riskien toteutumista tai niiden vaikutusta pyritään kuitenkin vähentämään erilaisin keinoin. Keinojen oletetun vaikutuksen perusteella voidaan arvioida niin sanottu jäännösriski ja pohtia, onko se hyväksyttävä vai tarvitaanko lisätoimia. Vaikka riskienhallinnan toimeenpano esitetään tässä osana riskienhallintaprosessia ja siinä erillisenä vaiheena, on hyvä muistaa, että riskienhallinnan on tarkoitus olla yrityksen päivittäistä työtä parantavaa ja siihen nivoutuvaa. Tunnistetuille riskeille tulisi nimetä tahot, jotka vastaavat omalle vastuualueelleen kuuluvista riskeistä.

Riskienhallinnan seurannan tarkoituksena on varmistaa, että riskienhallintamalli toimii ja tilannekuva riskeistä päivittyy. Tiedon riskeistä tulisi kulkea organisaatiossa molempiin suuntiin, niin johtotasolta työntekijätasolle ja myös työntekijätasolta johtotasolle.

Riskienhallintaan on olemassa selkeitä malleja, joita seuraamalla voi tunnistaa ja hallita yrityksen kannalta merkittäviä riskejä. Menetelmät sopivat myös mahdollisuuksien tunnistamiseen. Riskienhallinnan tutkijat huomauttavat kuitenkin, että pelkät mallit tai menetelmät eivät varmista onnistumista.

“Riskienhallinta vaikuttaa paperilla helpolta, mutta on todellisuudessa erittäin haasteellinen yrityksen johtamisen osa-alue. Itse riskienhallinnan menetelmät, esimerkiksi riskianalyysi, ovat suhteellisen yksinkertaisia käyttää. Tärkeäksi tekijäksi

muodostuu kuitenkin, miten niitä käytetään ja miten saatua tietoa sovelletaan.” (Lämsän 2020 mukaan, Flink, Reiman, Hiltunen 2007, 11.)

“Riskienhallinnan työkalujen ja keinovalikoiman lisäksi onkin tärkeää tuntee yritystoimintaa ja sen luonnetta. Eri toimialoilla kohdataan erilaisia riskejä. Siksi olisikin tärkeää, että yrityksessä itsessään olisi vahvaa osaamista myös riskienhallintaan, se auttaa luomaan uusia mahdollisuuksia tulevaisuuteen ja varautumaan potentiaaliin uhkiin -mahdollistaa menestyvää liiketoimintaa.” (Lämsä 2020.)

Riskienhallinnan kehittäjät ovat tunnistaneeet mallien soveltamisen haasteellisuuden. Menetelmät ovat teknisesti yksinkertaisia käyttää, mutta pelkkä riskianalyysi ei vielä johda pitkälle. Saatua tietoa tulisi muuntaa toimenpiteiksi, joilla riskit käytännössä vähenevät. Kertaluonteisten analyysien sijaan tulisi pyrkiä jatkuvaan seurantaan. Riskienhallinnan edistymisestä puhutaan eri kypsyystasoina, parhaimmillaan uhkien ja mahdollisuuksien analysointi on osa jokapäiväistä toimintaa. Kehittyminen tapahtuu ajan myötä asioita omaksumalla, menetelmät ja tekniikat ovat ensimmäinen askel oppimisen polulla.

4. Kriisijohtamisen malleista

4.1 Proaktiivinen ja reaktiivinen malli

Kriisijohtamisessa organisaatiot joutuvat tekemään nopeita päätöksiä ja ratkaisuja. Tällöin korostuu ennalta harjoiteltujen toimintatapojen merkitys. Viestinnän rooli on erityisen tärkeää, mutta johtamisessa on välttämätöntä sietää epävarmuutta ja epätäydellisten ratkaisujen mahdollisuutta. Johtamisen mallit voidaan jakaa karkeasti kahteen; ennakoivaan eli proaktiiviseen ja jälkikäteiseen eli reaktiiviseen toimintaan.

Myös yrityksen päivittäinen turvallisuusjohtaminen voidaan jakaa ennakoivaan ja korjaavaan (jälkikäteiseen) toimintatapaan. Ennakoivassa johtamismallissa riskeihin ja kriiseihin varaudutaan etukäteen vaihtoehtoisia tapahtumakulkuja analysoimalla, suunnitelmien laatimisella, koulutuksella ja harjoittelulla. Jälkikäteisessä toimintatavassa puolestaan sammutetaan tulipaloja eli vastataan tapahtuneisiin ei-toivottaviin tilanteisiin. Reaktiivisesti toimittaessa kriiseihin ei ole varauduttu esimerkiksi dokumentoimalla tai harjoittelemalla toimintatapoja. Suositus on tietenkin proaktiivinen toimintatapa, jota edellyttävät myös esimerkiksi kuluttaja- ja työturvallisuuslainsäädäntö sekä pelastuslaki.

Proaktiivisuuteen perustuvassa oppivan organisaation mallissa otetaan huomioon se, että elämme epävarmassa, kompleksisessa ja alati muuttuvassa maailmassa. Toimintaympäristön muutos edellyttää jatkuvaa tilanteen seuranta sekä oppimista toisilta ja omista kokemuksista. Yksilöiden ja yhteisöjen kyky oppia nousee ratkaisevaksi menestystekijäksi ja tällä ajattelulla on ratkaisevaa merkitystä myös turvallisuusjohtamisessa. Turvallisuusjohtamisen indikaattoreita:

Ennakoiva

- tehdään valmiiksi, ennen kuin jotakin tapahtuu

Reaktiivinen

- tehdään, kun jotakin tapahtuu, ei suositeltava
- ei paperilla, ei harjoiteltu

Toteuttamisen muodot

Prosessi

- lähdetään ennakoivuudesta, varaudutaan tapauksiin ja harjoitellaan
- organisaatio oppii prosessista, kun on jotain tapahtunut
- ennakointi, - dokumentointi.

Kuvassa 2 on esitelty reagoivaan toimintatapaan liittyviä esimerkkejä. Reagoivassa toimintatavassa lähestymistapa on passiivinen. Kriiseihin varaudutaan lähinnä vakuutuksin tai määrätyn rutiinein. Kriisien ehkäisyyn tai niiden vaikutusten vähentämiseen ei panosteta. Kriisin tapahtuessa tilannetta analysoidaan välittömästi onnettomuuteen johtaneiden seikkojen valossa.

REAGOIVA

- Keskittyy onnettomuuksiin johtaneisiin tapahtumiin
- Vakuutuspainotteinen
- Suunnitelmat päivittämättä
- Etsii onnettomuuksista yksittäisiä tekijöitä
- Kokee toimintaympäristön vaihtelun uhkaksi
- Perustaa ratkaisut vaihtelun rajoittamiseen (säännöt, rutiinit, standardit)
- Toimii hierarkkisesti pitkällä vastuuketjuilla
- Luotetaan onneen
- Yksin suunnittelu
- Ei hyödynnetä verkoston osaamista

Kuva 2. Reagoiva toimintatapa.

Ennakoivan kriisinhallinnan tyypillisiä piirteitä on esitelty kuvassa 3. Ennakoivassa lähestymistavassa on riskienhallinnan elementtejä, eli poikkeustilojen syitä ja seurauksia pyritään analysoimaan ja rajoittamaan haitallisia vaikutuksia. Vaihtelu nähdään jopa mahdollisuutena, ei aina kielteisenä asiana. Erilaisia päätöksiä harkittaessa analysoidaan mahdollisia riskejä. Kriisien vaikutuksia pyritään vähentämään varautumalla ennalta suunnitelmin, koulutuksin ja harjoituksin.

Ennakoivaan lähestymistapaan kuuluu lisäksi tietojen kerääminen ja vaihtaminen sekä yhteistyö muiden tahojen kanssa.

Käsillä olevan työn aiemmissa luvuissa on esitelty erilaisten liikeriskien hallinnan malleja. Ennakoivaa kriisinhallintaa voisi tyyppiirteidensä ja periaatteidensa vuoksi kutsua riskienhallinnaksi. Tässä luvussa esitellyt kriisinhallinnan mallit pohjautuvat enemmän operatiivisten kriisien hallinnan teorioihin. Teoriataustoista johtuvista termien eroista huolimatta useat samat lainalaisuudet pätevät periaatteessa niin liikekriiseihin kuin operatiivisiin kriiseihin varautumiseen. Lähinnä teoreettinen ero on, puhutaanko ennakoivasta kriisinhallinnasta vai riskienhallinnasta. Merkittävin ero tulee ehkä lähinnä siitä, että riskienhallinnassa ei varauduta vain suoranaisiin kriiseihin, vaan myös pienempiin haitallisiin tapahtumiin. Kriisi puolestaan on määritelmänsä mukaan äärimmäisten ristiriitaisuuksien tila, joka voi uhata organisaation elinkykyä ja ympäristöä. Kriiseihin varautumisen keinot valitaan luonnollisesti tämän mukaisesti.

ENNAKOIVA

- Ymmärtää, että poikkeustilanteet johtuvat monimutkaisista kytkennöistä
- Vaihtelu normaalia ja myös mahdollisuus
- Huomioi riskivaihtelun ratkaisuisaan
- Selkeät vastuut mutta joustava ja nopea vaste
- Suunnitelmat, harjoitukset, koulutukset
- Palautejärjestelmät
- Verkostoituminen
- Arvoketjuajattelu
- Osallistava
- Kahdensuuntaisuus (Ylhäältä alas ja alhaalta ylös)

Kuva 3. Ennakoiva toimintatapa.

4.2 Yksinäismalli ja yhteisömalli

Ennakoivaan kriisinhallinnan toimintatapaan liittyy aktiivinen turvallisuusjohtaminen. Turvallisuusjohtamisen toteutustavasta voidaan myös eritellä kaksi toimintamallia; yksinäismalli ja yhteisömalli, joista yksinäismallilla turvallisuusjohtaja/toimitusjohtaja pyrkii toteuttamaan toimenpiteitä yksin omana työnään. Yhteisömallissa yrityksen johto hyödyntää yrityksen henkilöstön, arvoketjun (alihankintaketjun) sekä verkoston (monialaiset toimijat) osaamista ja resursseja. Yhteisömallissa optimaalista on käyttää kaikkia yhteisömallin osallisia ja resursseja omasta työyhteisöstä, arvoketjusta ja verkostosta. Yksin toimiminen aiheuttaa sinänsä useita riskejä, joita voidaan yhteisömallilla ennaltaehkäistä. Yhteisömalli lisää myös ennakoivuuden mahdollisuuksia, kun yrityksen käytettävissä on laajat resurssit ja vahvempi tietoperusta. Yksin toimiminen lisää erityisesti henkilöriskiä, kun yrityksen

turvallisuuden johto on riippuvainen yhdestä asiantuntijasta ja vastuuhenkilöstä tai joistakin yksittäisistä henkilöistä.



Kuva 4. Turvallisuustyön tavat yrityksessä.

Kuvassa 4 on esitelty turvallisuustyön yhteisömallin etuja yksinäismalliin verrattuna. Yhteisömallin mukainen toiminta yrityksen työntekijöiden ja erilaisten yhteistyöverkostojen kanssa auttaa välttämään erilaisia riskejä tilanneymmärryksen ja resurssitehokkuuden kasvun myötä. Lapissa on kehitetty matkailun turvallisuuden verkostotyötä, jolloin pystytään hyödyntämään yhteisömallin antamia etuja. Mikäli yritys on hyvin pieni, toiminta voi olla yksinäismallin kaltainen ja verkostoituminen tuo etuja. Tosin myös suuremmassakin yrityksessä johto ja vastuu voi keskittyä liikaa yksittäisten henkilöiden varaan, jolloin toiminta on yksinäismallin kaltaista. Tällöin ensimmäinen askel kohti yhteisömallia on vastuun jakaminen yrityksen sisällä.

5. Kriisijohtamisen käytännöistä

5.1 Organisaatio- ja verkostokohtaiset käytännöt

Lapissa on tehty menestyksekkästä matkailualan riskien- ja kriisinhallintaa erilaisissa organisaatioissa ja verkostoissa. Tästä työstä kannattaa omaksua parhaita käytäntöjä tekeillä olevaan matkailuyritysten riskien- ja kriisinhallintamalliin. Organisaatio- ja verkostotyö on keskittynyt lähinnä operatiivisten riskien hallintaan, mitä on syytä jatkaa toimintatapoja kehittämällä ja ylläpitämällä. Matkailuyritysten riskienhallintamalli keskittyy ylipäänsä erilaisiin liikeriskeihin, joihin operatiiviset riskit kuuluvat muiden joukossa. Liikeriskien hallinnan tärkeä, mutta vaikea osa on toimintaympäristön kehityksen ennakoiminen. Ennakoinnissa toimineen parhaiten apuna verkostomaisen työtavan hyödyntäminen, jolloin pystytään saamaan käyttöön enemmän resursseja ja osaamista. Tällaista toimintaa on kehitetty Lapissa jo yli 10 vuoden ajan matkailun operatiivisen turvallisuuden nimissä. Verkosto konkretisoituu muun muassa arktisen turvallisuusklusterin muodossa.

Arktisen turvallisuusklusterin tarkoitus on varmistaa lappilaisten elinkeinojen häiriötön toiminta. Turvallisuusklusteri on yrityksistä ja muista toimijoista koostuva yhteistyöverkosto. Turvallisuusklusterin toiminta kohdistuu sekä arjen että matkailun turvallisuuteen. Matkailun turvallisuusverkosto on yhteistyöhön perustuva toimintamalli, joka on muodostettu eri toimijoiden kesken. (Arctic Smartness n.d.)

Matkailun turvallisuusverkosto on saanut tunnustusta EU-tasolla asti parhaana käytäntönä. Lapin matkailun turvallisuusverkostoon kuuluu korkeakouluja, matkailun aluekehittäjiä, viranomaisia ja järjestöjä sekä muita alaan kytkeytyviä tahoja. Verkoston koordinaattorina toimii Lapin aluehallintovirasto. Matkailun turvallisuusverkoston voima tulee laaja-alaisesta yhteistyöstä, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Turvallisuus nähdään verkostossa arvoketjuna palveluketjujen rinnalla. (Iivari, Niemisalo, 2013, 45–47.)

Lapin matkailun turvallisuusverkosto perustuu systeemiseen ajatteluun. Linearisessa mallissa kehitetään turvallisuutta yhdessä organisaatiossa tai yrityksessä. Arvoketjuissa on kuitenkin useita toimijoita, minkä vuoksi lineaarinen ajattelu ei riitä. Yhden alihankkijan tai kumppanin epäonnistuminen voi aiheuttaa vakavaa haittaa ketjun muiden osapuolien liiketoiminnalle ja maineelle. Systeeminen malli on osoittanut toimivuutensa Lapin matkailun turvallisuusverkostossa. Pelkkä verkosto ei vielä riitä, vaan turvallisuuden johtamista tulee tapahtua systeemisesti arvoketjuissa ja verkostoissa. Muutoin verkosto saattaa jäädä löyhäksi ja tehottomaksi, jäsenten keskittyessä kehittämään omaa toimintaansa. Turvallisuusverkoston kaltainen väline ja sen hyödyntäminen on erityisen tärkeää matkailun kaltaisella häiriöherkällä toimialalla. (Iivari, Niemisalo, 2013, 46–47.)

Lapin matkailun turvallisuusverkostosta on muotoutunut avoin ja joustava toimintamalli ja sen jäsenillä on yhteiset päämäärät. Laajalla periferia-alueella verkoston kaltainen malli on turvallisuuden edellytys. Toisaalta alueella, jossa on vähemmän toimijoita, rakentuu helpommin verkostotyössä olennainen keskinäinen

luottamus. Turvallisuusverkoston työssä turvallisuudella ei tarkoiteta vain uhkia, vaan se on käännetty positiiviseksi mielikuvaksi ja kilpailukyvyyn parantajaksi. (Iivari, Niemisalo, 2013, 48.)

Turvallisuusverkoston työ saa eri puolilla maakuntaa erilaisia ilmenemismuotoja. Lapin matkailualueilla, kuten esimerkiksi Pyhä-Luostolla ja Sallassa, turvallisuustyöryhmät kokoontuvat säännöllisesti ja alueellista riskienarviointia tehdään yhdessä alueen viranomaisten ja järjestöjen kanssa. Myös harjoituksia järjestetään säännöllisesti. Tuoreena esimerkkinä laajasta verkostoyhteistyöstä on viranomaisten, oppilaitosten ja yritysten järjestämä matkailun turvallisuuden rastiharjoitus Rovaniemellä 2.11.2022. Kokeneille matkailuoppaille on tarjolla Arctic Rescue Guide -koulutuskokonaisuus, jossa vahvistetaan henkilö-, asiakas- ja yritysturvallisuusosaamista sekä edistetään yrityksen mahdollisuutta osallistua viranomaisten apuna etsintä- ja pelastustehtäviin.

Koska Lapin matkailun turvallisuusverkoston toimintatavassa turvallisuutta ei kehitetä vain oman organisaation sisällä, saadaan käyttöön runsaasti resursseja ja tietämystä. Mallia voidaan arkisesti verrata resurssien optimoinnin kannalta palokuntaan. Jokaisessa kodissa voi olla sammutin tai sammutuspeite, mutta raskaampaa sammutuskalustoa ei ole järkevää varata satunnaisen onnettomuuden varalle. Asukkaiden verovaroilla ylläpidetään yhdessä pelastuslaitosta, josta saa apua onnettomuustapauksissa. Turvallisuusverkosto toimii tosin tiiviimmin, jolloin kaikki osapuolet saavat lisäarvoa.

Lapin matkailun turvallisuusverkoston riskien- ja kriisinhallinnan hyviä käytäntöjä ovat:

- Koko arvoketjun huomioiminen
- Arjen ja matkailun turvallisuuden parantaminen
- Turvallisuudesta tehty kilpailukyvyyn parantaja
- Resurssien jakaminen ja yhteinen hvödvntäminen

Turvallisuusverkostossa toimimisen ohella monet Lapin matkailuyritykset ovat kehittäneet myös omia hyviä riskienhallinnan käytäntöjä. Osa yrityksistä on ollut niin sanottuja "vitureita" verkostossa, kooten muita toimijoita yhteistyöhön. Esimerkki hyvästä työstä on ohjelmapalvelualan yrityksen Lapin safarien saama matkailu- ja ravintola-alan turvallisuuspalkinto. Myöntämisperusteissa on mainittu juuri kokoava rooli matkailun turvallisuusverkostossa ja osallistuminen vapaaehtoiseen pelastuspalveluun. Lisäksi Lapin safarit on saanut ensimmäisenä ohjelmapalvelualan yrityksenä ISO 9001 -laatusertifikaatin. Pienemmillä yrityksillä ei ole välttämättä mahdollisuuksia keskittyä kehittämiseen eikä alan turvallisuudesta vastuun kantamiseen yhtä laajassa mitassa, mutta periaatteita voi soveltaa pienemmässä mittakaavassa.

Ohjelmapalvelualan yrityksen riskienhallinnan hyviä käytäntöjä ovat:

- Aktiivisuus yhteistyössä
- Laatutyö

Pienikin yritys voi ottaa mallia yhteistyöhön osallistumisesta, mikä tuottaa yhteistä ja omaan yritykseen kohdistuvaa hyötyä.

Lapin matkailun turvallisuusverkoston toimintatapaa sovellettiin koronapandemian puhkeamisen jälkeen luomalla koko asiakkaan polun kattava riskienhallintaohjelma. Mallin rakentamiseen osallistuivat lukuisat viranomaiset, elinkeinoelämän edustajat ja muut toimijat. Mallin tavoitteena oli mahdollistaa matkailu Lappiin siten, että COVID-19-taudin leviämisen riski väestön, matkailijoiden ja työntekijöiden keskuudessa on minimoitu. Malli sisältää myös toimintatavat tartuntatilanteen jälkeen.

Lapin hyvinvointialue vastasi COVID-19-tilannekuvan ylläpitämisestä ja epidemian torjuntatoimista yhdessä kuntien kanssa. Malli kattoi asiakkaan polun lentokentältä lentokentälle. Riskienhallintatoimet perustuivat pandemian aikana hyväksi havaittuihin terveysturvallisuutta edistäviin käytäntöihin. Kohdetason mallin ohella jokaisen yrityksen tuli tehdä oma riskienhallintasuunnitelma. Mallin periaatteisiin kuului muun muassa jokaisen matkailijan henkilötietojen kirjaaminen, jotta ne ovat tarvittaessa tartuntatautiviranomaisten käytössä. Matkailijoille annettiin tietoa käytännöistä etukäteen. Työntekijöille suositeltiin rokotusten ottamista ja koronavilkun käyttöä. Tartunnan saaneiden eristämiseksi ja altistuneiden karanteenille oli omat käytännöt. Maskien käyttö eri tilanteissa oli ohjeistettu ja testaamista suositeltiin matalalla kynnyksellä. Jokaisessa kunnassa oli testauspiste. Testauspiste saattoi olla myös hotellin oma, ja yrityksen tuli tarvittaessa osallistua testaamisen kustannuksiin. Matkailijat ja työntekijät pyrittiin jakamaan ryhmiin, jotka eivät ole tekemisissä toistensa kanssa. Lisäksi malli kattoi muun muassa puhdistusta koskevia ohjeita.

Kohdetason terveysturvallisuusmallia sovellettiin koronapandemian aikana muun muassa Sallan matkailualueella. Malli oli rakennettu ryhmissä liikkuvia pakettimatka-asiakkaita varten. Ryhmien ohjelma on etukäteen tarkkaan tiedossa, mikä on mahdollistanut riskien minimoinnin kontakteissa muiden ihmisten kanssa. Lisäksi kontaktit on minimoitu jo ennalta suunniteltaessa matkaa matkanjärjestäjän kanssa. Mallissa on hyödynnetty esimerkiksi Terveysturvallisuuden ja hyvinvoinnin laitoksen ja muiden vastaavien tahojen antamia ohjeita. Käytännössä mallin mukainen toiminta tarkoitti esimerkiksi kontaktipisteiden, eli niiden paikkojen, joissa matkailijat kohtaavat muita ihmisiä, määrittelyä. Riskien hallitsemiseksi luotiin erilaisia toimenpiteitä käsittävät strategiat. Toimenpiteisiin kuului esimerkiksi työntekijöiden ohjeistus ja eri toimintoja koskevien tarkistuslistojen käyttämien.

Lapin hyvinvointialueen ja Sallan matkailualueen hyviä käytäntöjä ovat:

- Terveysturvallisen matkustamisen mahdollistava toimintamalli ja sen soveltaminen
- Kunnan alueen kattava matkailun pandemiaturvallisuussuunnitelma

Kansainvälisellä tasolla hyvänä riskienhallinnan esimerkkinä on Floridan yliopistossa toimiva The Tourism Crisis Management Initiative (TCMI), joka auttaa matkailuelinkeinoa riskienhallinnassa ja kriisijohtamisessa tutkimukseen,

konsultointiin, harjoitteluun ja koulutukseen perustuen. Instituutti esimerkiksi tuottaa ja julkaisee käytäntöä palvelevia tutkimuksia matkailun turvallisuuden aihepiiristä. (TCMI 2022.)

Instituutin toiminta pyrkii elinkeinon kohtaamien kriisien vaikutusten vähentämiseen, kriisivalmiuden parantamiseen ja toipumisen edistämiseen. Esimerkiksi koronapandemian aikana instituutti toteutti säännöllisen kyselyn matkailijoille lisätäkseen ymmärrystä pandemian aiheuttamista huolista. Kyselyn osa-alueet käsittivät muun muassa kokemukset huolesta, tulevaisuuden matkapäätökset, luottamuksen viestintälähteisiin ja matkustusahdistuksen indeksin. Tutkimus tuotti tietoa päättäjille esimerkiksi markkinointia koskevan ennakoinnin ja päätöksenteon tueksi. (TCMI 2020.)

TCMI ja sen jatkumona South-Carolinan yliopiston SmartState Center for Economic Excellence in Tourism and Economic Development (College of Hospitality, Retail and Sport Management) ovat tehneet pitkään yhteistyötä Lapin turvallisuusverkoston kanssa erityisesti tutkimustoiminnassa sekä asiantuntijavierailuissa.

Floridan ja South Carolinan yliopistojen matkailun turvallisuuden kehittämisen hyviä käytäntöjä ovat:

- Tutkimus, koulutus ja konsultointi riskienhallinnan ja kriisivalmiuden

Tutkimustoimintaa on hyödynnetty Yhdysvaltoihin sijoittuvissa esimerkeissä lähinnä erilaisten turvallisuuskriisien, kuten luonnonkatastrofien aiheuttamien uhkien lieventämiseen. Vastaavaa toimintatapaa voi kuitenkin soveltaa muun muassa ennakoitiedon

tuottamiseen ja tilannekuvan ylläpitämiseen. Kyseinen osa-alue on erityisen haastava liikeriskien hallinnan osa-alue. Yrityksillä tai matkailualueilla ei ole välttämättä voimavaroja toimintaympäristön kehitystä laajemmin kuvaavan ennakoitiedon muodostamiseen, eikä siihen ole välttämättä edes tarkoituksenmukaista pyrkiä. Elinkeinoa laajemmin palvelevan tiedon tuottaminen sopii muun muassa juuri oppilaitosten tehtäviin.

ARCSAR-hankkeessa (Arctic and North Atlantic Security and Emergency Preparedness Network) rakennettiin kansainvälinen verkosto, joka kokosi yhteen etsintä- ja pelastusviranomaiset, elinkeinon, oppilaitokset sekä muut sidosryhmät pelastustoiminnan puutteiden ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi ja toiminnan parantamiseksi vastaamaan pohjoisen Atlantin vaatimuksia. Kyseessä on toteuttajien tietojen mukaan ensimmäinen projekti, jossa on muodostettu näin laaja yhteistyöverkosto kohdealueen pelastustoiminnan kehittämistyöhön. Hankkeessa muodostetaan hyviä käytäntöjä ja tehdään pelastustoimintaa edistäviä kehittämissuunnitelmia. ARCSAR keskittyy erityisesti tiedonvaihtoon toimijoiden välillä varautumisen parantamiseksi ja paremman reagointivasteen saamiseksi hätätilanteissa. (Laurea n.d.)

Vuonna 2018 käynnistynyt Euroopan komission Horizon 2020 -ohjelman rahoittama hanke on viisivuotinen ja sitä koordinoi Joint Rescue Coordination Center Northern Norway (JRCC NN). Lapin ammattikorkeakoulun lisäksi ARCSAR:issa on 20 partneria

ja Suomesta myös esimerkiksi Laurea-ammattikorkeakoulu. EU-maiden lisäksi partnereita on Kanadasta, Yhdysvalloista, Venäjältä ja Uudesta-Seelannista.

ARCSAR-hankkeessa korostetaan yhteistyöverkoston rakentamista ja tiedonvaihtoa keinoina kriisitilanteeseen varautumisessa ja reagoimisessa. Näillä pyritään jakamaan resursseja tai niistä saatavaa hyötyä eri osapuolille, jotta on mahdollista toimia tehokkaammin lähes äärettömän laajalla kohdealueella. Yhteistyöllä pyritään varautumaan ylipäätään erilaisiin uhkatilanteisiin, joita Pohjois-Atlantilla voi esiintyä. Tyypillisimpiin uhkatilanteisiin kuuluu matkustajaristeilylaivan haaksirikko syrjäisissä arktisissa olosuhteissa.

ARCSAR-hankkeessa kehitettyjä hyviä käytäntöjä ovat:

- Yhteistyö ja voimavarojen jakaminen riskienhallinnan ja kriisijohtamisen parantamiseksi laajalla kohdealueella

5.2 Esimerkitapauksia kriisinhallinnasta

Vuonna 2010 Chilessä San Josen kaivoksessa sattui onnettomuus, jonka seurauksena 33 työntekijää jäi loukkuun sortuman taakse. Aluksi heidän uskottiin kuolleen, mutta 17 päivän kuluttua paljastui, että he ovat yhä elossa. Miehet pelastettiin lopulta 69 päivän kuluttua vaativan operaation jälkeen. Chilen kaivosministeri Laurence Golborne otti vastuun pelastustoimien johtamisesta, mikä oli poikkeuksellista, koska ministerillä ei ollut normaalisti toimivaltaa kaivosyrityksen operatiivisiin toimiin. Vain vähän aikaa tehtävässään olleella Golbornella ei ollut myöskään merkittävää aiempaa kokemusta kaivosalalta, mutta hän delegoi päätöksentekoa eri osa-alueiden asiantuntijoille. Ministeri muodosti ryhmän pelastusoperaation suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi. Golbornella oli kokemusta ryhmien kokoamisesta sekä projektien johtamisesta ja resursoimisesta, mikä oli tässä tilanteessa eduksi. Ryhmään kuului eri alojen asiantuntijoita psykologeista teknikkoihin. (Nieppola 2014, 45–46.)

Pelastusoperaation onnistumisessa oli tärkeää, että Golbornella oli halu ottaa vastuuta ja toimia kriisin ratkaisemiseksi. Kriisin ratkaiseminen voi epäonnistua tai viivästyä, mikäli ennalta vastuullisiksi määrättyillä ei ole halua ottaa johtajuutta. Lisäksi Golborne luotti siihen, että pystyy johtamaan pelastustyötä, vaikka ei hänellä ei ollut työssä tarvittavaa teknistä osaamista. (Nieppola 2014, 47–48.)

Golbornen johtamassa pelastustyössä oli selkeä päämäärä, mikä motivoi pelastamiseen osallistuneita. Työn onnistumisen kannalta oli myös tärkeää, että tehtiin oikeita päätöksiä, koska virheet olisivat olleet kohtalokkaita. Oikeaa päätöksentekoa edisti kriisijohtamisen tukena oleva riittävä tieto. Vaikka kriisi kesti yli kaksi kuukautta, kyse oli kuitenkin

San Josen kaivosonnettomuuteen liittyviä hyviä kriisinhallinnan käytäntöjä ovat:

- Nopea johtovastuun ottaminen
- Monialaisen ryhmän perustaminen johdon tueksi
- Johtamisen selkeä päämäärä

taistelusta aikaa vastaan. Tästä syystä kriisin ratkaisemiseksi tehtiin kaiken varalta useita suunnitelmia. Sidosryhmät, kuten uhrien omaiset ja media, pidettiin koko ajan tietoisina tilanteesta. (Nieppola, 48, 2014.)

Lapin ammattikorkeakoulun Crisis Lab -valmennus tarjoaa toimintamallin kriisitilanteiden varalle. Valmennus kehittää yrityksen kriisinhallintakykyä vaativissa tilanteissa. Valmennus toteutetaan työpajana muodostaen samalla verkostoa tärkeisiin sidosryhmiin, kuten viranomaisiin. Kriisiviestintään kiinnitetään erityistä huomiota. Valmennuksessa yritykselle laaditaan kriisiviestintäsuunnitelma.

Crisis Lab -menetelmään liittyviä hyviä käytäntöjä ovat:

- Kriisijohtamiseen keskittyvä konkreettinen harjoitus
- Monialainen ryhmä
- Hyvien käytäntöjen jakaminen

Crisis Lab-menetelmällä työskentelen case-esimerkkien kautta häiriötilanteita, esimerkiksi sähkökatkoja, ohjelmajärjestelmien onnettomuuksia tai vaikkapa Venäjän hyökkäyssodan aiheuttamaa häiriötä matkailukohteen maineeseen. Käytännönläheisillä esimerkkitapauksilla hiotaan yrityksen poikkeustilannejohtamista ja viestinnän vastuita sekä -käytäntöjä yhdessä muiden osallistujien kanssa. Lopputuloksena on muun muassa toimintatapojen selkeytyminen häiriö-/poikkeustilanteisiin.

Koronapandemian aiheuttaman kriisin johtamiseen ja kriisiin liittyvään tiedottamiseen osallistuivat Suomessa keskeisesti sosiaali- ja terveysministeriö sekä Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Tammikuussa 2022 toteutetun kansalaispulssi-kyselyn vastaajista 41 prosenttia oli sitä mieltä, että viranomaiset ovat suoriutuneet koronaan liittyvästä viestinnästä hyvin tai melko hyvin. Joulukuussa 2021 vastaava luku oli 56 prosenttia. Tulosten eroa selitettiin sillä, että viestintä oli ollut kuluneiden viikkojen aikana hämmäntävää. Tämä näkyi ainakin siinä, että Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos suositteli kouluun menoa, mutta sosiaali- ja terveysministeriö ei pitänyt sitä turvallisena. (YLE 2022.)

Koronakriisi oli harvinaislaatuinen niin laajuudeltaan, vaikutuksiltaan, kuin kestoaltaan. Kriisi kosketti lähes kaikkia kansalaisia jollain tavoin ja siinä oli erilaisia toisiaan seuraavia vaiheita. Johtajuuden puute, tiedon puute, ristiriitainen viestintä sekä kärjekäs some- ja mediaviestintä voivat kuitenkin häiritä pienempienkin kriisien hallintaa. Erityisesti ristiriitainen viestintä aiheuttaa hämmennystä ja ruokkii osaltaan kuohuntaa erilaisissa medioissa. (YLE 2022.)

Edellä esitellyissä, varsin erityyppisissä ja -tasoisissa kriisinhallinnan esimerkeissä toistuvat tietyt tyyppiirteet. Vastuun ottaminen ja tietoon perustuva päätöksenteko sekä riittävä delegointi kuuluvat normaalioloissakin johtamisen periaatteisiin. Kriisissä johtajuus korostuu. Nopea toiminta esimerkiksi viestinnässä on tärkeää, jotta tilanne ei pääse pahenemaan. Nopean toiminnan edellytys on puolestaan ennalta harjoittelu. Erilaisten skenaarioiden kautta voidaan harjoitella valittuihin kriiseihin varautumista. Näin toimintamallit ovat valmiina, eikä nopeaa vastetta edellyttävän

kriisin keskellä tarvitse käyttää käytäntöjen pohtimiseen tai vain reagoida äkkipäätä harkitsemattomalla tavalla.

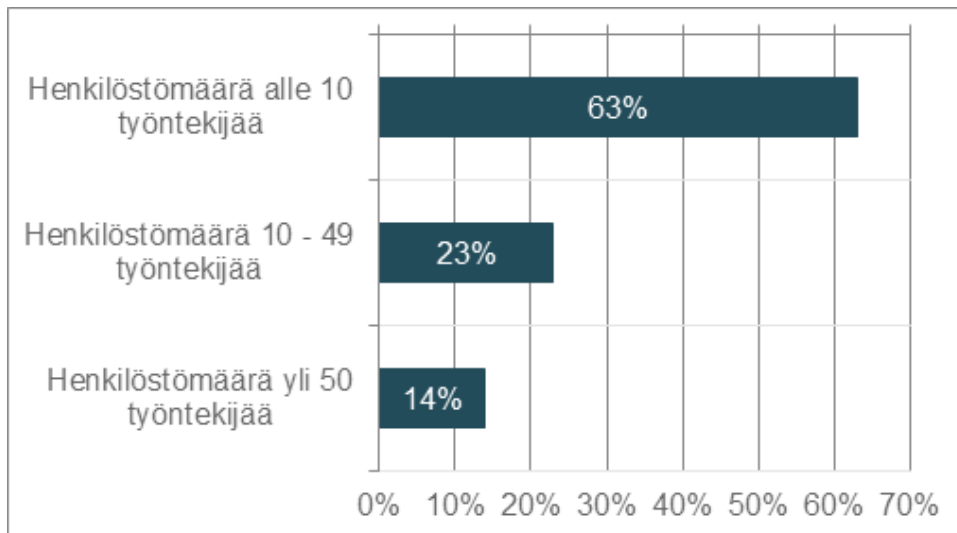
6. Lapin matkailuelinkeinon riskienhallinnan ja kriisijohtamisen muutostarpeita

6.1 Selvityksen taustaa

Matkailuyritysten riskienarvioinnin ja kriisinhallinnan konseptointi osana strategista johtamista (Matrix 1) -hankkeessa pyrittiin hakemaan vastauksia siihen, miten mahdollisia tulevia kriisejä voisi ennakoida, ja miten niihin voisi varautua. Hankkeessa myös selvitettiin Lapin matkailuyritysten varautumista kriiseihin pandemian jälkeisenä aikana. Selvityskysymyksiä olivat, mitä ovat tyypilliset riskit matkailualalla, miten riskeihin on varauduttu, ja mitä tukea varautumiseen tarvitaan. Raportissa käytetään lähinnä termiä riskienhallinta, joka kattaa kokonaisvaltaisesti erilaisiin kriiseihin ja riskeihin varautumisen.

Tietoja kerättiin haastatteluin ja kyselyn avulla. Lapin matkailuyritysten riskeihin, riskienhallintaan ja riskienhallinnan tarpeisiin liittyviä haastattelu- ja kyselytuloksia esitellään alaluvuissa 5.2, 5.3 ja 5.4. Haastatteluihin osallistui neljä matkailun kehittäjää ja kahdeksan yrittäjää tai yrityksessä johtotehtävissä toimivaa. Haastateltavien edustamat tahot sijoittuvat Itä-Lappiin, Rovaniemelle, Tunturi-Lappiin ja Pohjois-Lappiin, minkä lisäksi mukana oli edustaja yritysketjusta, jolla on toimintaa eri puolilla maakuntaa.

Kyselyyn osallistui yhteensä 22 yritystä. Näistä 16 edusti päätoimialaltaan majoitus- ja/ tai ravitsemistoimintaa, viisi huvi- ja virkistystoimintaa, kuten ohjelmapalveluja ja yksi muuta toimialaa. Liikenteen ja vähittäiskaupan toimialaa ei edustanut yksikään vastaaja. Kuvassa 5 on esitetty vastaajien edustajien yritysten koko henkilöstömääränä. Yli puolessa yrityksistä oli alle 10 työntekijää. Vastaajista viisi edusti yrityksiä, joissa työskentelee 10–49 työntekijää ja kolme yrityksiä, joissa työskentelee vähintään 50 työntekijää.



Kuva 5. Yritysten kokoluokka.

Taulukko 1. Yritysten toimialue

Kemijärvi	1
Kittilä	3
Kolari	1
Muonio	3
Pelkosenniemi	1
Ranua	1
Rovaniemi	1
Sodankylä	2
Tornio	4
Utsjoki	2
Monta aluetta	2

Taulukosta 1 havaitaan, että vastanneet yritykset sijaitsivat melko kattavasti eri puolilla Lappia. Kahdella yrityksellä on toimintaa usealla alueella.

6.2 Matkailualaan kohdistuvia riskejä

Matkailualaan kohdistuvista riskeistä koottiin tietoja sekä haastatteluissa että kyselyssä. Haastattelujen mukaan viime aikojen suuret kriisit, koronapandemia ja Ukrainan sota, ovat saaneet kuluttajat empimään matkapäätösten tekemisessä. Myös ilmastonmuutos saa ihmiset pohtimaan matkustamista ja etsimään ilmastoystävällisiä matkailutapoja.

Matkailualalla on runsaasti pienyrittäjiä, jotka vastaavat yksin keskeisten toimintojen hoitamisesta. Esimerkiksi sairastapauksessa tämä muodostaa riskin jatkuvuudelle. Jatkuvuutta tulisi turvata varautumalla, muun muassa dokumentoimalla keskeisiä asioita, kuten sähköpostin salasanoja.

Henkilöstöpula on koronapandemian jälkeisen ajan keskeinen ongelma matkailupalvelujen tuotannossa. Henkilökuntaa on vaikea saada, tai se on vaihtunut, jolloin uusien työntekijöiden perehdyttäminen muodostaa merkittävän haasteen. Toimijakentän kansainvälistyminen lisää osaltaan paineita perehdyttämiseen. Kansainvälisten työntekijöiden rekrytoiminen, ja toisaalta rekrytoitujen, aloittavien työntekijöiden erilaiset taustat tuovat omia vaatimuksia perehdyttämiseen.

Maankäyttö on matkailuyritysten kannalta kriittinen tekijä, koska luonto ja muu ympäristö muodostaa yritysten tuotantotilan. Osa matkailuyritysten toimintaympäristöä ovat paikalliset asukkaat erityisesti siellä, missä matkailua harjoitetaan taajamissa. Eräs haastateltava kertoi ristiriitatilanteista paikallisten ja matkailijoiden välillä, viitaten matkailun sosiaalisen hyväksynnän säilyttämiseen.

"Matkailun elintilasta on huolehdittava, on ollut konflikteja paikallisten kanssa."

Riskienhallinnan kehittämisessä ei ole ensisijaista kartoittaa esimerkiksi tässä tapauksessa matkailuun kohdistuvia riskejä, koska ne vaihtelevat ajasta ja yrityksestä riippuen. Riskienhallintamallia kehitettäessä on kuitenkin hyvä olla esiyymmärrys alalle tyypillisistä riskeistä. Yritysten kohtaamia riskejä kartoitettiin myös kyselyn avulla. Liikeriskejä koskevat tulokset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Liikeriskien merkitys yrityksen toiminnassa

	1 Merkityksetön	2 Melko merkittävä	3 Erittäin merkittävä	4 En osaa sanoa
Alan sääntely ja verotus	13,6 %	45,5 %	36,4 %	4,5 %
Alihankinta	18,2 %	36,4 %	40,9 %	4,5 %
Tuotanto	18,2 %	27,3 %	40,9 %	13,6 %
Henkilöstö	9,1 %	18,2 %	63,6 %	9,1 %
Investoinnit	9,1 %	31,8 %	54,5 %	4,6 %
Kilpailutilanne toimialalla	22,7 %	40,9 %	27,3 %	9,1 %
Markkinointi ja myynti	4,5 %	45,5 %	45,5 %	4,5 %
Sopimukset	13,6 %	50,0 %	31,8 %	4,6 %
Suhdannevaihtelut	4,5 %	45,5 %	45,5 %	4,5 %
Suunnittelu- ja päätöksenteko	18,2 %	54,5 %	27,3 %	0,0 %
Talous	4,5 %	36,4 %	59,1 %	0,0 %

Tietojärjestelmät	27,3 %	45,5 %	22,7 %	4,5 %
Toimitilat	40,9 %	31,8 %	27,3 %	0,0 %
Toiminnan kestävyys	9,1 %	63,6 %	27,3 %	0,0 %

Erittäin merkittävänä nousivat esille talouteen, henkilöstöön ja investointeihin liittyvät riskit. Vastausten perusteella lähes kaikkia riskejä voi pitää merkittävänä, pois lukien lähinnä toimitiloihin liittyvät riskit. Kysymyksenasettelu ei ehkä erotellut riskejä parhaalla mahdollisella tavalla, vaan vastaajat pitivät kaikkia riskejä enemmän tai vähemmän merkittävänä. Edellä mainitut riskit nähtiin kuitenkin kaikista merkittävimmiksi.

Taulukko 3. Toimintaympäristöön liittyvien riskien merkitys yrityksen toiminnalle

	1 Merkityksetön	2 Melko merkittävä	3 Erittäin merkittävä	4 En osaa sanoa
Erilaiset laajasti vaikuttavat kriisit	0,0 %	22,7 %	77,3 %	0,0 %
Ilmastonmuutos ja/ tai ilmastoahdistus	13,6 %	72,7 %	9,1 %	4,6 %
Kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavat muutokset, kuten kriisit tai trendit	4,5 %	36,4 %	59,1 %	0,0 %
Liikenne	9,1 %	40,9 %	50,0 %	0,0 %
Matkailuelinkeinon yleinen hyväksyttävyys	18,2 %	50,0 %	31,8 %	0,0 %
Matkailun vastuullisuus ja siihen liittyvät vaatimukset	13,6 %	54,6 %	31,8 %	0,0 %
Saavutettavuus	4,5 %	27,3 %	68,2 %	0,0 %
Terveysturvallisuusuhat tai niiden pelko	4,5 %	45,5 %	45,5 %	4,5 %
Yhteistyö sidosryhmien kanssa	9,1 %	59,1 %	31,8 %	0,0 %

Toimintaympäristöön liittyvistä riskeistä erittäin merkittävänä nousivat esille erilaiset laajasti vaikuttavat kriisit ja saavutettavuus (taulukko 3). Laajasti vaikuttavilla kriiseillä tarkoitettiin esimerkiksi koronapandemian ja Ukrainan sodan kaltaisia kriisejä. Jälkikäteen reflektoituna tämä väittämä oli sellainen, että siihen oli vaikea vastata muuten, kuin arvioimalla riski merkittäväksi. Myös kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavia muutoksia piti erittäin merkittävänä yli puolet vastaajista. Huomattavaa on, että terveysturvallisuusuhat tai niiden pelko ei noussut erityisenä riskinä esiin. Ilmastonmuutos ja/ tai ilmastoahdistus oli melko merkittävistä riskeistä yleisimmin nimetty, mutta vastaavasti taas tuskin ollenkaan erittäin merkittäviksi riskiksi koettu. Matkailuelinkeinon yleistä hyväksyttävyyttä ja vastuullisuutta ei pidetty kovin suuresti riskejä aiheuttavina alueina.

6.3 Lappilaisten matkailuyritysten riskienhallinnan nykytilasta

Haastattelujen perusteella lappilaisissa matkailuyrityksissä ei ole yleisesti käytössä systemaattista riskienhallintaa siinä muodossa, kuin se riskienhallinnan viitekehyksessä ymmärretään. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö sitä silti tehtäisi yrityksissä jossain muodossa. Yrityksissä voidaan käyttää epämuodollisia riskienhallinnan tapoja. Eräässä yrityksessä on esimerkiksi tehty trendien ja muutosten perusteella tilanneanalyysi, jonka pohjalta yrityksen johtoryhmä on pohtinut toimintavaihtoehtoja. Analyysin perusteella on tehty määrätietoista segmentointia, joka on myös tuottanut hyviä tuloksia. Kyseessä on yhtä paljon tiedolla johtaminen, kuin riskienhallinta, ja nämä kaksi lähestymistapaa nivoutuvatkin kiinteästi toisiinsa. Toisessa yrityksessä taas tuotiin esille käytännöstä kumpuava riskienhallinnan muoto, jossa työntekijät luonnostaan seuraavat maailman muuttumista oman tehtävänsä näkökulmasta, ja näistä havainnoista keskustellaan näkemyksiä vaihtaen. Keskustelujen pohjalta saadaan herätteitä asioista, joiden vuoksi on ryhdyttävä toimenpiteisiin. Erään haastateltavan edustamassa yrityksessä työntekijät ja johto kuuntelevat herkäällä korvalla asiakkailta tulevaa palautetta ja kommentteja, ja näiden toistuessa nousee esiin huomiota vaativia asioita. Ajanpuute yrityksen arjessa estää haastateltavan mukaan dokumentointiin perustuvan riskienhallinnan. Yrityksissä tehdään haastattelujen perusteella myös kokemukseen perustuvaa riskienhallintaa ennakoiden muun muassa korkean tason vieraisiin liittyviä riskejä. Läheltä piti -tilanteiden ja onnettomuuksien raportoiminen on todennäköisesti varsin yleistä.

Yleisimpiä riskienhallinnan muotoja matkailuyrityksissä todennäköisesti on kuluttaja- ja pelastusturvallisuuteen liittyvien lakisääteisten asiakirjojen laatiminen. Ainakin suurissa yrityksissä tehdään myös ennakointia, jota voidaan pitää osana riskienhallintaa. Ennakointi koskee lähinnä asiakasmääriä, tuottaen arviointitietoa budjetoinnin ja rekrytoinnin tarpeisiin.

Koronapandemian aikana matkailuyritykset joutuivat pakon edessä kehittämään erilaisia kriisinhallintatoimia ja toimintaansa muutenkin. Pandemia on ääriesimerkki laajasta ennakoimattomasta kriisistä. Pandemian johdosta aiheutuneet toimet

koskivat paitsi terveysturvallisuutta, myös tuotekehitystä ja toiminnan sopeuttamista muuttuneen kysynnän johdosta.

Yrityksen hyvä taloudellinen tilanne on parhaita keinoja vastata myös yllättäviin kriiseihin. Ennen pandemiaa vallinnut pitkä matkailun kasvu auttoi monia yrityksiä selviämään kriisistä. Uusilla tai suurilla investointeilla ennen pandemiaa tehneillä yrityksillä tilanne oli vaikeampi.

Yritysten sisäisen toiminnan lisäksi riskienhallintaa tehdään myös alueellisesti yritysten välillä. Puitteena ovat tällöin erilaiset työryhmät tai kokoukset, joissa käsitellään erilaisia ajankohtaisia asioita ja niiden merkitystä.

Viranomaisten suorittaman tiedottamisen ja ohjeistusten koettiin joidenkin haastateltavien näkemyksen mukaan olevan ajoittain epäselvää ja jopa ristiriitaista. Toisaalta esimerkiksi Lapin sairaanhoitopiirin järjestämiä tiedotustilaisuuksia pidettiin mallikkaina. Näissä jaettiin tietoa nopealla aikataululla paikallisen toimintaympäristön kontekstiin suhteutettuna. Viranomaistiedotuksen ohella matkailun kehittäjät, kuten alueyhdistykset järjestivät lyhyitä asiantuntijaesityksiä. Esitykset koettiin hyvänä ja tarpeellisena käytäntönä. Niissä tulisi jakaa tietoa ytimekkäästi aina sillä perusteella, mikä on kyseessä olevassa tilanteessa tärkeää. Lisäksi yrityksille järjestettiin koulutuspäiviä. Yrityksille ja asiakkaille myös jaettiin alueyhdistysten toimesta esimerkiksi viranomaisilta tulevaa tietoa jakelulistojen kautta. Eräs haastateltava näki kriisin lähentäneen matkailuelinkeinoa ja julkisia toimijoita. Tulevia viranomaistoimia, kuten rajoituksia, pyrittiin ennakoimaan ja etsittiin keinoja, joilla palvelusta saataisiin asiakkaille mahdollisimman sujuvaa. Taloudellista kriisinhallintaa tehtiin yhteistyössä pankkien ja vakuutusyhtiöiden kanssa.

Pandemian aiheuttama kysynnän väheneminen näkyi yrityksissä voimakkaana työvoimatarpeen vähenemisenä. Monet matkailualan työntekijöistä irtisanottiin ja monet työntekijät vaihtoivatkin alaa pandemian aikana. Haastateltu yrittäjä korosti hyvän työilmapiirin merkitystä, sekä lomautuksia irtisanomisen vaihtoehtona keinoina säilyttää työvoima pandemian aikana. Työntekijöiden rekrytoiminen pandemian jälkeen on ollut vaikeaa ja sitä on tehty muun muassa ulkomailta erilaisten suhdeverkostojen kautta.

Pandemia ja Ukrainan sota alleviivasivat toimintaympäristöstä tulevien uhkien mahdollisuutta. Näihin ei voi varautua keskittymällä pelkästään yrityksen sisäisestä toiminnasta juontuviin riskeihin.

”On ajateltu ennen, että riskienhallinta on omissa käsissä, mutta ei nyt ole ollut pitkään aikaan.”

Kriisit merkitsivät todennäköisesti laajempaakin ajattelun muutosta alalla, mihin tulisi vastata tarjoamalla välineitä niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten riskien hallinnan tueksi. Näiden avulla riskienhallinta voidaan saada ”omiin käsiin” siinä määrin, kuin se yleensä on mahdollista.

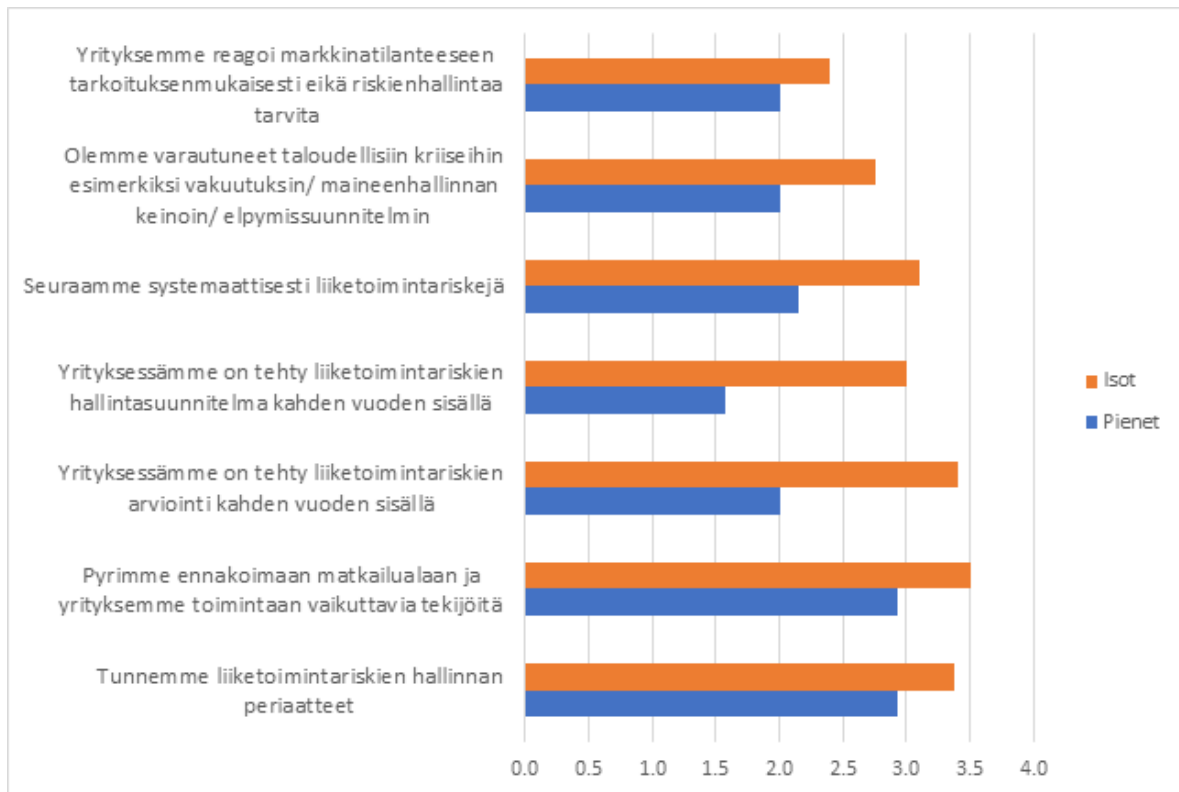
Kyselyyn vastanneista yrittäjistä 36 prosenttia on täysin samaa mieltä ”tunnumme liiketoimintariskien hallinnan periaatteet” -väitteeseen nähden (taulukko 4). Saman verran vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väitteeseen nähden. Noin neljännes valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä”. Vastausten perusteella liiketoimintariskien hallinnan periaatteet eivät ole täysin tuttuja yrittäjille. Selvästi suurin osa yrittäjistä pyrkii ennakoimaan yrityksen toimintaa vaikuttavia tekijöitä. Kuitenkin noin joka viides ei nähtävästi juuri pyri ennakointiin. Liiketoimintariskien arviointia koskevan väittämän vastaukset paljastavat merkittävän kehittämiskohteen. Lähes kolmannes vastaajista ilmoitti, että heidän edustamassaan yrityksessä ei ole tehty arviointia kahden vuoden sisällä. Noin 14 prosenttia oli lisäksi jokseenkin eri mieltä suhteessa väitteeseen. Puolet vastanneista oli samaa mieltä suhteessa väitteeseen, eli heidän yrityksessään todennäköisesti oli tehty arviointi. Yksi vastaajista ei tiennyt, onko arviointia tehty. Riskienhallinnan näkökulmasta vastaukset ovat kiinnostavia, samoin kuin seuraaviin väitteisiin annetut vastaukset. Yli puolet vastaajista olivat eri mieltä suhteessa väitteeseen, jonka mukaan yrityksessä on tehty liiketoimintariskien hallintasuunnitelma kahden vuoden sisällä.

Vastausten perusteella hieman yli puolet yrityksistä seuraa liiketoimintariskejä systemaattisesti. Puolet yrityksistä ei ole varautunut taloudellisiin kriiseihin. Noin 40 prosenttia vastaajista olikin sitä mieltä, että yritys reagoi markkinatilanteeseen tarkoituksenmukaisesti, eikä riskienhallintaa tarvita. Vaikka riskienhallinnan näkökulmasta yritysten toiminnassa vaikuttaa olevan paljon parannettavaa, tuloksia ei ole syytä tulkita täysin yksioikoisesti. Esimerkiksi yritysten riskitaso vaihtelee suuresti. Pienen sivutoimisen yrityksen kohdalla riskit saattavat olla vähäisiä, jolloin myös riskienhallinnan tarve on vähäinen. Joka tapauksessa vastaukset antavat viitteitä siitä, että lappilaisten matkailuyritysten liikeriskien hallintaa tulisi tutkia ja kehittää lisää.

Taulukko 4. Liikeriskien hallinta

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 En osaa sanoa
Tunnumme liiketoimintariskien hallinnan periaatteet	0,0 %	27,3 %	36,3 %	36,4 %	0,0 %
Pyrimme ennakoimaan matkailuun ja yrityksemme toimintaan vaikuttavia tekijöitä	9,1 %	13,6 %	31,8 %	45,5 %	0,0 %
Yrityksessämme on tehty liiketoimintariskien arvi	31,8 %	13,6 %	22,7 %	27,3 %	4,6 %

ointi kahden vuoden sisällä					
Yrityksessämme on tehty liiketoimintariskien hallintasuunnitelma kahden vuoden sisällä	50,0 %	4,6 %	27,3 %	13,6 %	4,5 %
Seuraamme systemaattisesti liiketoimintariskejä	31,8 %	13,6 %	22,7 %	27,3 %	4,6 %
Olemme varautuneet taloudellisiin kriiseihin esimerkiksi vakuutuksiin/ maineenhallinnan keinoin/ elpymissuunnitelmin	31,8 %	18,2 %	22,7 %	22,7 %	4,6 %
Yrityksemme reagoi markkinatilanteeseen tarkoituksenmukaisesti eikä riskienhallintaa tarvita	27,3 %	27,3 %	31,8 %	9,1 %	4,5 %



Kuva 6. Liiketoimintarisikien hallinta.

Kuvassa 6 on esitetty liiketoimintarisikien hallintaa koskevat tulokset eriteltynä yrityksen koon mukaan. Asteikolla 1 tarkoittaa täysin eri mieltä olemista ja 5 täysin samaa mieltä olemista, tarkasteluyksikkö on väittämiin annettujen vastausten keskiarvo. Alle 10 työntekijän yritykset on nimetty pieniksi ja tätä suuremmat isoiksi. Kuvasta selviää, että pienten ja isojen yritysten välillä on selviä eroja liiketoimintarisikien hallinnassa. Isot yritykset ovat lähes poikkeuksetta varautuneet pieniä paremmin. Poikkeuksen muodostaa väite: ”yrityksemme reagoi markkinatilanteeseen tarkoituksenmukaisesti, eikä riskienhallintaa tarvita”. Kyselyssä väite oli patteriston viimeisenä ja ristiriidassa voikin olla kyse siitä, että vastaajat eivät tässä kohtaa huomanneet suhteessa muihin väittämiin käännettä suuntaa. Eroissa ei ole välttämättä kyse siitä, että pienet yritykset suhtautuisivat riskienhallintaan isoja yrityksiä välinpitämättömämmin tai olisivat osaamattomampia. Eroa voi selittää pienten yritysten resurssien puute tai esimerkiksi sivutoimisuus, jolloin erityiselle riskienhallinnalle ei ole juuri tarvetta.

Taulukko 5.

	1 Täysin eri mieltä	2 Eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Yrityksessämme tunnistetaan toiminnan riskit ja arvioidaan ne säännöllisesti	0,0 %	18,2 %	18,2 %	45,4 %	18,2 %
Yrityksessämme tehdään riskienhallintaa yhteistyössä muiden tahojen kanssa	9,1 %	50,0 %	4,5 %	27,3 %	9,1 %
Yrityksellämme on riskienhallintasuunnitelma	22,7 %	31,8 %	4,6 %	31,8 %	9,1 %
Riskienhallinnan tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti yrityksessämme	22,7 %	36,4 %	4,6 %	31,8 %	4,5 %
Yrityksemme turvallisuusasiakirja on päivitetty viimeisen puolen vuoden kuluessa	9,1 %	36,4 %	4,5 %	31,8 %	18,2 %

Taulukossa 5 on esitetty turvallisuusriskien hallintaa koskevien väitteiden vastaukset. Turvallisuusriskit tunnistetaan ja arvioidaan säännöllisesti suurimmassa osaa yrityksistä. Tämä johtune jo siitäkin, että palveluyritysten toiminnassa on lukuisia lakisäätteisiä velvollisuuksia tähän. Toisaalta myös niitä yrityksiä ilmeni, joissa tunnistamista ja arviointia ei tehdä tai ei ole tietoa, tehdäänkö niitä. Suurin osa yrityksistä ei osallistu riskienhallintaa koskevaan yhteistyöhön. Riskienhallintasuunnitelman ja riskienhallinnan tavoitteiden seurannan kohdalla huomattavan useat vastaajat ilmaisivat olevansa eri mieltä tai eivät osanneet ottaa kantaa. Turvallisuusasiakirjan päivytystä koskeva väite jakoi vastauksia siten, että samaa ja toisaalta eri mieltä olevia oli lähes yhtä paljon. Turvallisuusriskienhallinnan tarpeet vaihtelevatkin yritysten toiminnan luonteesta riippuen.

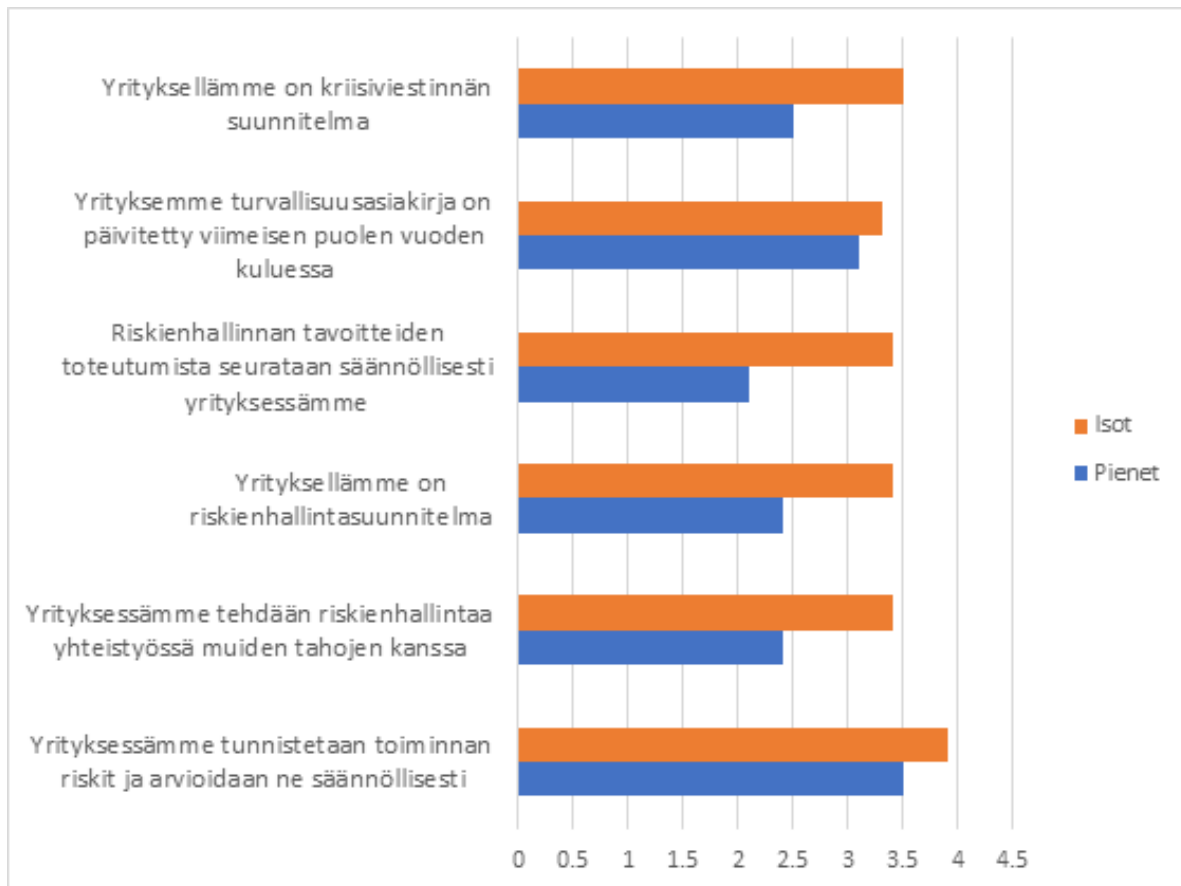
Tuloksia tulkitessa on hyvä muistaa, että matkailualan yrityksille on asetettu toimialasta riippuen erilaisia turvallisuutta koskevia lakisäätteisiä vaatimuksia. Monien yritysten, kuten majoitusliikkeiden, yli 50 asiakaspaikkaa käsittävien ravintoloiden, leirintäalueiden, sekä erilaisia ohjelmalveluja tarjoavien kohteiden, kauppakeskusten ja kooltaan yli 400 neliometriä olevien myymälöiden on tehtävä pelastussuunnitelma. (Finlex 2011.)

Osa vaatimuksista liittyy työntekijöihin. Työturvallisuuslain tarkoitus on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja tapaturmien ja haitallisten vaikutusten ehkäisemiseksi. Terveysturvallisuuslain mukaan muun muassa majoitus-, huvi- tai kokoontumishuoneiston, yleisen saunan, uimahallin, uimarannan tai kylpylän käyttöönottamisesta on tehtävä vähintään 30 vuorokautta ennen toiminnan aloittamista virallinen ilmoitus kunnan terveysturvallisuusviranomaiselle. Matkailurakentamisessa tulee huomioida tarvittavien rakennuslupien hakeminen. (Lapin ammattikorkeakoulu 2015.)

Ravintoloiden tulee hallita elintarvikkeisiin liittyviä riskejä omavalvonnan avulla (Ruokavirasto 2023). Omavalvontaa vaaditaan myös anniskeluluvan saamiseksi. (Valvira 2023, 6).

Ohjelmapalveluyritysten on tehtävä kuluttajaturvallisuuslaissa määritelty turvallisuusasiakirja, mikäli tarjotusta kuluttajapalvelusta voi aiheutua vähäistä merkittävämpää vaaraa osallistujien tai muiden henkilöiden turvallisuudelle. Turvallisuusasiakirjassa kuvataan, miten palvelun turvallisuus on järjestetty, sisältäen riskienhallinnan toimenpiteet. (Tukes n.d.)

Kyselyn väitteissä viitattiin lakisäätteisiin asiakirjoihin ainoastaan turvallisuusasiakirjan kohdalla. Lakisäätteiset veloitteet riippuvat yrityksen toiminnasta ja sen luonteesta. Mikäli esimerkiksi palvelusta voi aiheutua vain vähäistä vaaraa, ei turvallisuusasiakirjaa tarvitse laatia. Tuloksista ei voi siten vetää johtopäätöksiä lakisäätteisten veloitteiden täyttämistä tai täyttämättä jättämisestä. Sen sijaan omaehtoista riskienhallintaa koskevia johtopäätöksiä voi tehdä. Varsin monissa yrityksissä ei ole esimerkiksi varauduttu kriisiviestintään tai tunnistettu riskejä tai varauduttu niiden hallintaan suunnitelmallisesti.



Kuva 7. Turvallisuusriskien hallinta.

Kuvasta 7 havaitaan, että myös turvallisuusriskien hallinnan kohdalla on selviä eroja pienten ja isojen yritysten välillä. Pienten ja isojen yritysten määritelmä on vastaava, kuin kuvan 1 tarkastelun kohdalla.

6.4 Lappilaisten matkailuyritysten riskienhallinnan tarpeita

Strategisen johtamisen edellytyksiin kuuluu kyky pysyä tietoisena ympäröivän maailman muutoksista. Johtamisessa tulisi esimerkiksi pystyä ennakoimaan tulevia kehityskulkuja. Tämä on kuitenkin haastavaa kaikille toimijoille, eikä vähiten pienille yrityksille, joiden resurssit voivat kulua päivittäisten toimintojen hoitamiseen. Haastatteluissa tuli esille kaksi tarkastelunäkökulmaa toimintaympäristön tilannekuvan ylläpitämiseksi. Yhtäältä yrittäjät näkivät käytännölliseksi hyödyntää yrityksen sisällä muodostuvaa tietoa. Tämä edellyttää säännöllistä keskustelua ja tietojen vaihtoa, jossa jokainen tuo esille oman tehtävänkuvansa kautta muodostuvaa tietoa erilaisista muutoksista. Henkilökuntaa tulisi rohkaista kertomaan havainnoistaan, vaikka ne koskisivat puutteita toiminnassa. Keskustelussa osatekijöistä muodostuu usein suurempi tulos, kuin osatekijöiden summa. Toisaalta nähtiin, että valmista tietoa toimintaympäristöstä tuotetaan paljon muun muassa oppilaitosten toimesta, ja tätä kannattaisi hyödyntää riskienhallinnassa. Matkailuyrityksillä tai matkailun alueorganisaatioilla ei pääsääntöisesti ole mahdollisuuksia laajempien tarkastelujen tekemiseen. Ennakointitietoa, kuten

heikkoja signaaleja Lapin tai koko maan tasolta riskien kannalta analysoituna, nähtiin tarpeellisena saada jonkin tahon tuottamana. Eräs vastaajista kuvasi riskejä ja niihin puuttumista seuraavasti:

"jossain on kasvamassa ongelma, johon pitää reagoida".

Aloittavan yrittäjän tulee yleensä tehdä riskienhallintasuunnitelma osana liiketoimintasuunnitelmaa, mutta haastateltavan mukaan riskejä ja niihin varautumista käsitellään siinä yhteydessä usein pintapuolisesti. Kattavampi tarkistuslista helpottaisi riskienhallintaa. Vaikka viimeaikaiset kriisit ovat tuoneet haasteita, matkailu on elpynyt Lapissa nopeasti. Haastateltu kehittäjä nostikin esille kysymyksen, ollaanko valmiita vielä suurempaan kasvuun, johon on potentiaalia. Kasvuun liittyy erilaisia päätöksiä, jolloin riskienhallinnan merkitys korostuu.

Haastateltavat näkivät riskinhallintamallin toivotuiksi piirteiksi muun muassa yksinkertaisuuden/ helpon ja nopean käytettävyyden. Tiedolla johtaminen ja ennakointi kuuluvat riskienhallintaan ja niihin liittyvä tuki nähtiin osaksi riskienhallinnan mallia. Matkailualue koettiin tasona, joka voisi toimia sekä riskienhallinnan tai tiedolla johtamisen tarkasteluyksikkönä että tietoa jakavana tahona.

Lapissa toimii paljon uusia matkailuyrittäjiä, joita tulisi erityisesti perehdyttää riskienhallintaan. Riskienhallinnan tärkeimmät aineistot tulisi olla saatavilla myös englanninkielellä, koska osa yrittäjistä on ulkomaalaisia. Merkittävän matkailualueen kehittäjän mukaan matkailun kehityksestä ovat nykyään erityisen kiinnostuneita monet tahot, kuten rahoittajat. Alaa koskevalle tiedolle on siis suuri kysyntä. Haastateltava korostaa vielä, että yrittäjille tulee jakaa konkreettista täsmätietoa, joka helpottaa jollain tavalla heidän arkeaan.

Avovastauksissa yrittäjät saivat kertoa, mikä on kaikkein merkittävin riski heidän yritystoimintansa kannalta. Kysymykseen otti kantaa 12 vastaajaa. Vastauksissa tuotiin esille sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Henkilöstö on kriittinen resurssi sekä vain yrittäjän voimin toimivassa että suuremmassa yrityksessä. Vastauksissa viitattiin sekä yhden henkilön hoitaman yrityksen haavoittuvuuteen, että henkilöstön vaikeaan saatavuuteen. Taloudelliset huolet nousivat myös esille, kuten eräs vastaaja kuvasi:

"Kassavarannon puuttuminen. Kädestä suuhun toimitaan tällä hetkellä. Liiketoimintamme ei kestä pienintäkään takaiskua. Asiakasvirran katkeaminen hetkellisesti on jo katastrofi."

Yrityksen sisäisistä seikoista mainittiin lisäksi tulipalo ja eläinten sairastuminen eläintilalla. Ulkoisista riskeistä tulivat esille muun muassa sodan tai pandemian leviäminen niin, että se vaikuttaa ulkomaanmatkailuun. Myös sesonkivaihteluihin, uusien asiakkaiden löytämiseen ja asiakasvirran ylläpitämiseen viitattiin.

Riskienhallintamallin kehittämisen tueksi yrittäjiä pyydettiin kertomaan, minkälaista tukea liike- tai turvallisuusriskien hallintaan tarvitaan eniten. Kysymykseen otti kantaa kahdeksan vastaajaa, jotka lähestyivät asiaa eri näkökohdista. Operatiivista

riskienhallintaa parantavana seikkana esille tuotiin turvallisuusohjeiden laatiminen. Useat vastaukset liittyivät puolestaan liikeriskien hallintaan. Ennakointiin, investointien analysointiin, hinnoitteluun ja asiakasvirran hallintaan tarvittaisiin tukea. Henkilöstöpula ja siitä johtuva henkilökunnan uupumus tuli esille tässäkin kohdassa. Lisäksi peräänkuulutettiin kunnalta yrittäjämysteisyyttä ja alueen tunnettuuden ja houkuttelevuuden parantamista.

Yritysten omia käytäntöjä riskien tai kriisien ennakointiin tai hallintaan toi esille 10 vastaajaa. Pienet yritykset näkivät toimintansa joustavuuden auttavan riskienhallinnassa. Yritys voi siis reagoida nopeasti tilanteen mukaan toimintaansa muuttaen. Eräs vastaajista kiteytti käytäntönsä seuraavasti:

”Pieni yritys samanhenkisillä osakkailla. Säännöllisin välein toteutuvat palaverit. Jatkuva talouden seuranta.”

Säännölliset palaverit ja talouden seuranta auttavat yrityksiä sekä ulkoisen että sisäisen tilannekuvan ylläpitämisessä. Samankaltaisia käytäntöjä kuuluu suurten yritysten yleisesti käyttämiin malleihin. Talouden hallinta tuli esille myös muissa vastauksissa, joissa nimettiin kulujen minimointi, puskurin ylläpitäminen ja jopa omaisuuden myyminen toiminnan turvaamiseksi. Yhdessä vastauksessa mainitulla ”uudelleen syntymisellä” viitattiin todennäköisesti toimintaympäristön muutoksista kumpuaviin muutospaineesiin ja niihin reagoimiseen. Jaksamisessa tarvittava palautumisen tukeminen nähtiin yhtenä keinona hallita riskejä. Jossakin yrityksessä ei ole käytössä riskienhallintakeinoja, mutta tarve on tunnistettu.

”Ei ole käytäntöjä ollenkaan. Puhuttu on ja tarvetta hallintaan olisi.”

Vastaukset keskittyivät lähinnä liiketoimintariskeihin, mutta esille tuotiin lisäksi joitakin operatiivisten riskien hallinnan käytäntöjä. Nämä koskivat turvallisuusohjeita, kuten pelastussuunnitelmaa ja työntekijöiden perehdytystä.

7. Lähtökohdat riskienhallintakonseptin rakentamiseksi Lapin matkailuyrityksille

Taulukossa 6 on verrattu yritysten yleisesti soveltamia riskienhallintakäytäntöjä sekä Lapin matkailuyritysten riskienhallintakäytäntöjä. On huomattava, että riskienhallinnan tarvetta tai toteutustapoja ei voi verrata suoraan keskenään, koska kyseessä ovat eri kokoiset ja eri toimialoilla toimivat yritykset. Lisäksi Lapin matkailuyritysten riskienhallintakäytännöistä koottu tieto muodostuu melko suppeasta otoksesta. Matkailuyritykset ovat usein pieniä ja samat havainnot pätevät todennäköisesti monissa muidenkin toimialojen vastaavan kokoisissa yrityksissä. Lappilaisten matkailuyritysten riskienhallinta keskittyy erityisesti operatiivisiin turvallisuusriskeihin, mikä onkin tärkeää palveltaessa isoa joukkoa ihmisiä heille vieraassa ympäristössä. Riskienhallintaa tehdään lähinnä keskustellen tai vastaavin

epämuodollisin keinoin. Poikkeuksen tästä muodostaa varautuminen sellaisiin turvallisuusriskeihin, joista on laadittava lakisääteinen asiakirja. Koska matkailuyritykset ovat yleensä riskienhallintamalleja systemaattisesti käyttäviä yrityksiä pienempiä, niiden mahdollinen riskienhallinta on lähinnä avainhenkilöiden vastuulla, ei laajasti organisoitua. Poikkeuksena tässäkin kohtaa voidaan pitää operatiivisten riskien hallintaa. Ainakin osalla Lapin matkailuyrityksistä on yleisiin malleihin vertautuvia kriisinhallintaelementtejä, kuten ennalta harjoittelua ja viestintään varautumista. Lapin matkailun turvallisuusverkostoa kriisinhallinnan varautumismuotona voidaan pitää edistyksellisenä, eikä vastaavaa mallia ole todennäköisesti yleisesti käytössä muualla.

Taulukko 6. Riskienhallinnan käytäntöjen vertailu

Riskienhallinnan käytännöt	Riskienhallintamallit	Lapin matkailuyritykset
Riskienhallinnan painopiste	- riskit laajasti huomioitu, mukaan lukien liikeriskit	- operatiivisen turvallisuuden riskit
Riskien tunnistaminen ja merkityksen arviointi	- listoihin ym. työvälineisiin perustuvaa	- keskusteluihin perustuvaa, ei tehdä säännöllisesti
Menetelmät	- malleihin perustuva - dokumentoitu	- keskusteluihin ja kokemukseen perustuvaa - ei yleensä dokumentoitua
Toteuttajat	- yrityksen johto ja riskienhallintavastaavat ja/ tai -elimet, jalkautus työntekijöille vastuualueittain - arvoketjuajattelu	- yrityksen johto, jalkautus työntekijöille vastuualueittain - Yleensä toteuttaa yksi yritys
Tavoite	- riskienhallinnan kypsyytaso korkea - riskienhallinta osaksi johtamista ja toimintaa	- ei yleensä määriteltyä tavoitetta riskienhallinnan systeemille, mutta lopputavoitteena turvallisuus
Viestintä	- suurilla yrityksillä aukikirjoitettua	- aukikirjoitettua lähinnä operatiivisen turvallisuuden ja ekologisen vastuullisuuden osalta
Kriisinhallinnan käytännöt		
Painopiste	- erilaiset kriisit laajemmin, maineenhallinta	- operatiivisessa toiminnassa tapahtuvat kriisit
Menetelmät	- harjoittelu - viestintämateriaalit ja -suunnitelmat	- harjoittelu melko yleistä - viestintämateriaalit ja suunnitelmat joissakin yrityksissä
Kriiseistä oppiminen	- riskienhallintamallin seurantajärjestelmän kautta	- laajempi viranomaisyhteistyö - ”kuplakäytännöt” - viestintä

Matrix-hankkeessa kartoitettiin malleja riskien tunnistamiseen ja hallintaan, sekä kriisinhallintaan. Tarkoitukseen parhaiten sopivaksi todettiin monien suuryritysten käyttämä malli, jossa riskien tunnistamisesta ja hallinnasta muodostuu eri vaiheista koostuva prosessi. Tarkasteluun poimitut suomalaiset suuryritykset noudattavat mallin mukaista toimintaa perusteellisesti toteutettuna. Tämä tarkoittaa, että yritykset ovat organisoineet riskienhallinnan ulottumaan yrityksen eri tasoille ja sen lisäksi on käytössä riskienhallintaa tekeviä tai sitä valvovia erityisiä elimiä. Perusteellisuus heijastelee suuryritysten riskienhallinnan tarpeita. Yritysten toiminta on taloudellisesti ja muulta laajuudeltaan mittavaa ja niillä on vastuita ja velvoitteita monia sidosryhmiä kohtaan. Pienten yritysten kohdalla riskienhallinnan tarpeet ja mahdollisuudet ovat pienempiä, mutta todennäköisesti lähes kaikissa yrityksissä tehdään ainakin vapaamuotoista riskienhallintaa. Riskienhallinta onkin tarpeellista melkein pä yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta. Lappilaiset matkailuyritykset ovat yleensä pienehköjä, joten ne eivät voi luonnollisesti organisoida riskienhallintaa esimerkiksi Nordean tai Nokian tapaan. Matkailuyritykset voivat silti noudattaa vastaavia riskienhallinnan periaatteita.

Kerättyjen tietojen mukaan lappilaisten matkailuyritysten riskienhallinta on huomattavan vaihtelevaa. Monet yritykset ilmoittivat tekevänsä esimerkiksi liikeriskien tunnistamista ja hallintaa, mutta ainakin yhtä monta vastasi kyselyssä kohtaan kielteisesti. Riskienhallinta sisältyy todennäköisesti lähes kaikissa yrityksissä tavanomaiseen suunnitteluun ja päätöksiin liittyvään harkintaan, mutta systemaattinen riskienhallinta tämän raportin tarkoittamassa kehityksessä on kerättyjen tietojen perusteella vähemmän yleistä, lähinnä suurempien matkailuyritysten harjoittamaa. Tilanne tuskin poikkeaa suuresti muiden toimialojen vastaavan kokoisista yrityksistä.

Riskienhallinnan välineitä tarjoavan Granite Partners Oy:n selvityksen mukaan puolet vastanneista yrityksistä on riskienhallinnan kolmannella kypsyytasolla. Tämä merkitsee sitä, että riskienhallinta on vastuutettu yrityksessä, ja siihen soveltuvia menetelmiä on käytössä, mutta riskienhallintaa tehdään ajoittain, eikä se ole osa käytännön liiketoimintaa. Loput vastauksista jakautuvat melko tasan epäkypsemille tasoille yksi ja kaksi – ja kypsemille tasoille, eli neljä ja viisi. Yrityksistä 65 prosenttia kartoittaa riskejä suhteessa strategisiin tavoitteisiin ja 87 prosenttia suhteessa operatiivisiin tavoitteisiin. Kyselyyn vastasi 114 yritystä sijoittuen kymmenelle eri toimialalle. Yrityksistä 95 prosenttia oli sellaisia, joiden liikevaihto on vähintään kaksi miljoonaa euroa vuodessa. Lähes neljänneksellä yrityksistä liikevaihto oli vähintään 100 miljoonaa euroa vuodessa. (Granite 2023.) Tulosten perusteella yritysten riskienhallinta vaikuttaa paremmalta, kuin lappilaisten matkailuyritysten. On kuitenkin huomattava, että suurehko osa kyselyn kohdeyrityksistä oli Graniten riskienhallintapalveluja käyttäviä asiakkaita. Riskienhallinta on niissä siten todennäköisesti keskimääräistä yritystä paremmalla tasolla. Lisäksi on huomattava monien vastanneiden yritysten suuri koko, niissä riskienhallintaa harjoitetaan todennäköisemmin kuin pienissä yrityksissä. Voikin esittää arvion, että lappilaisten matkailuyritysten riskienhallinta noudattaa todennäköisesti vastaavia käytäntöjä, kuin

muidenkin toimialojen samankokoisten yritysten. Riskienhallintaa tehdään, mutta se keskittyy ehkä enemmän operatiivisiin riskeihin ja sitä toteutetaan vapaamuotoisemmin, esimerkiksi keskustellen ja dokumentoimatta, lukuun ottamatta laissa määrättyjä turvallisuusasiakirjoja.

Kriisinhallinnan malleja käsiteltiin tässä työssä omina lukuinaan niiden ajankohtaisuuden ja merkityksen vuoksi. Samalla on todettava, että Matrix-hankkeessa kehitetyssä mallissa kriisinhallinta sijoittuu riskinhallinnan alle. Kriisinhallinta on varautumista sellaisiin toimiin, joilla pyritään vähentämään voimakkaasti eskaloituneen riskin vaikutuksia. Kriisinhallinnan läheistä suhdetta riskienhallintaan kuvaa sekin, että molemmissa on yhteisiä pääperiaatteita, kuten ennalta varautuminen reagoimalla sijaan.

Tässä työssä läpikäytyt organisaatio- ja tapauskohtaiset käytännöt painottuvat vahvasti operatiiviseen riskien- ja kriisinhallintaan. Tästä huolimatta monet käytännöt, kuten suunnitelmallisuus ja yhteistyö riskienhallinnassa ja ennalta varautuminen, sekä nopea ja selkeä vaste kriisinhallinnassa sopivat myös liikeriskien hallinnan hyviksi käytännöiksi.

Seuraavassa luvussa esiteltävä riskienhallinnan konsepti on muodostettu Matrix-hankkeessa kerättyjen tietojen pohjalta. Konsepti perustuu yleisiin riskienhallinnan malleihin, joita on pyritty soveltamaan matkailuyrityksille sopivaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että konsepti noudattaa riskienhallinnan yleisiä periaatteita prosessiltaan, mutta valitut työkalut on pyritty tekemään suhteellisen yksinkertaisiksi käyttää. Lisäksi malliin ja sen mukaiseen konseptiin ei kuulu riskienhallinnan organisointia erilaisiin toimielimiin suurten yritysten tapaan.

8. Konsepti matkailuelinkeinon riskienarvioinnin ja kriisijohtamisen prosesseista

Matkailuyritysten riskienarvioinnin ja kriisinhallinnan konseptointi osana strategista johtamista (Matrix 1) -hankkeen päätavoitteena oli luoda konsepti riskienarvioinnin ja kriisijohtamisen prosesseihin. Tätä tavoitetta varten lukujen 1 - 4 selvitys toi taustatietoa riskienhallinnasta ja kriisijohtamisesta, ja luvussa 5 avatut tulokset Lapin matkailuyritysten olemassa olevista riskienhallinnan ja kriisijohtamisen malleista (kyselyt ja haastattelut) toivat pohjaa ja tietoa nykytilasta ja tarpeista. Näiden avulla hankkeessa kehitettiin strategisen johtamisen riskienhallinnan konsepti, joka sisältää perinteiset riskienhallinnan vaiheet, hahmottelee riskienhallinnan sijoittumista yrityksen liiketoiminnan kehukseen ja vuosikelloon, ja kokoaa yhteen käytännönläheisiä työkaluja Lapin matkailuyritysten tarpeisiin. Alustavaa konseptia lähdettiin tämän jälkeen pilotoimaan kolmessa lappilaisessa matkailuyrityksessä.

8.1 Riskienhallinnan konseptin pilottiraportit

Konseptia pilotoitiin kolmessa lappilaisessa matkailuyrityksessä. Pilotoinneissa järjestettiin jokaisen yrityksen kanssa kaksi tapaamista. Ensimmäisessä tapaamisessa kartoitettiin yrityksen näkemyksiä matkailualan riskeistä ja riskienhallintakeinoista, sekä riskienhallinnan tarpeista. Lisäksi sovittiin pilotoinnin aikataulu ja seuraavat askeleet. Toisessa tapaamisessa hanketyöntekijät esittelivät Lapin matkailuyritysten strategisen riskienhallinnan ja kriisijohtamisen konseptin. Tämän jälkeen yritykset testasivat konseptia ja sen sisältämiä työkaluja antaen niistä palautetta ja kehittämisehdotuksia.

Salla Wilderness Park

Pilotointitapaaminen 1

2/2023

Osallistujat: Tuija Kääriäinen Salla Wilderness Park, Pasi Satokangas, Pekka Iivari, Lapin ammattikorkeakoulu

Ensimmäisessä pilotoinnissa keskusteltiin matkailualan riskienhallinnan ajankohtaisista haasteista ja tarpeista. Tapaamisessa keskusteltiin muun muassa ketjuvastuusta ja sopimuksista. Nämä liittyvät liikeriskien hallinnan matkailualalle tyypillisiin piirteisiin. Liikeriskien hallinnan yleisiin haasteisiin kuuluu ennakointi, johon tulisi olla välineitä. Operatiivisten riskien hallinta on matkailuyritysten kannalta yksi merkittävä riskienhallinnan osa-alue, jolla voi olla välillisiä vaikutuksia liiketoimintaan. Muun muassa maastoetsintää tulisi harjoitella säännöllisesti. Operatiivisten riskien hallinnassa on huomioitava erilaiset tasot yrityksen toiminta-alueen liikennejärjestelyistä sähkökatkoksen kaltaisiin kriiseihin. Erilaiset riskienhallinnan ja kriisienhallinnan työpajat alueellisesti järjestettyinä palvelisivat matkailuyritysten tarpeita. Yritysten riskienhallinnan tarpeet ulottuvat kuitenkin nykyään laajalti toimintaympäristöön liittyviin seikkoihin, kuten työvoiman saatavuuden varmistamiseen ja muuhun yritysten toimintaedellytysten turvaamiseen. Tapaamisessa sovittiin lisäksi kehittämisen seuraavista vaiheista ja toisen pilotoinnin alustavasta aikataulusta.

Pilotointitapaaminen 2

5/2023

Osallistujat: Tuija Kääriäinen, Hannu Virkkula, Timo Hirvonen, Salla Wilderness Park, Eeva Helameri, Sari Nisula, Pasi Satokangas, Pekka Iivari, Lapin ammattikorkeakoulu

Yritys tarjoaa ohjelma- ja ravintolapalveluja Itä-Lapissa ja on suurehko ja vakiintunut toimija. Yrityksellä on käytössään useita riskienhallintakäytäntöjä, jotka liittyvät muun muassa työntekijöiden perehdyttämiseen. Työhön ja turvallisuuden perehdyttämiseen on tehty omat kansiot. Perehdytykseen tulisikin kehittää uusia,

esimerkiksi digitaalisia tai virtuaalisia keinoja. Yrityksessä on tehty dokumentoitua riskienhallintaa muun muassa siten, että työntekijät ovat kirjanneet havaintojaan muistiin.

Pilotoinnissa keskusteltiin vilkkaasti yrityksen kohtaamista riskeistä. Matkailuelinkeino on riippuvainen erilaisista yhteistyötahoista ja toimintaympäristön suotuisuudesta. Yrityksen työnjohdon keskittyminen liikaa nähtiin myös riskitekijäksi. Yrityksen kasvaminen tuo omia vaatimuksia muun muassa tiedonkulkuun. Riskienhallintaan ja yrityksen johtamiseen liittyviä keskeisiä kysymyksiä ovat asiakkaiden määrän ja sitä kautta työntekijätarpeen ennakointi.

Pilotointitapaamisessa nostettiin esille ajatus, että matkailualalla voitaisiin jakaa enemmän tietoa yritysten kesken ja matkailukeskusten välillä. Ongelmat ovat usein yhteisiä ja kun niistä havaitaan jossakin merkkejä, olisi hyvä välittää viestiä muille toimijoille vaikkapa tietyn alustan kautta. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa esiintyy ajoittain "trollaajia", jotka saattavat tarttua yritysten tekemiin julkaisuihin. On yhteinen etu, että kaikilla yrityksillä on osaamista ja keinoja muun muassa maineenhallintaan. Matkailualue mielletään yhdeksi ja kielteinen maine voi levitä koskemaan muitakin toimijoita yhden yrityksen ongelmien vuoksi.

Yleisesti ottaen yrityksen palaute mallista oli myönteistä. Keskustelussa kuitenkin haettiin myös kehittämiskohteita. Yritys näki hyödylliseksi työkalun, johon voi kirjata riskit ja niiden purkamisen toimintatavat. Mallin käytettävyydessä vaikuttaa havaintojen perusteella olevan parantamista, ainakin aluksi henkilöillä, jotka eivät tunne menetelmää entuudestaan. Työkalua voisi mahdollisesti yksinkertaistaa käytettävyyden parantamiseksi. Yksi tapa tähän voisi olla riskeihin reagoimiseen tehtävä kolmijaotus: riski ei edellytä toimenpiteitä, riskiä seurataan ja riskin poistamiseksi tai vähentämiseksi tulee reagoida heti. Esille tuli myös mahdollinen riskiasteikko portailla 0, 1, 2 ja 3.

Toimenpiteiden ja muiden havaintojen kirjaamisen tulisi olla helppoa, koska se edesauttaa riskeihin puuttumista ja seurantaa. Toimenpiteiden tai muun seurannan kohdalla on tärkeää kirjata määräajankohtia, koska muutoin ne jäävät helposti tekemättä.

Pilotointiin liittyvänä yhtenä havaintona oli, että keskustelussa ajaututtiin hieman liikaa pohtimaan yksittäisten riskien hallintaa, mikä on ollut yleistä myös muissa yhteyksissä haastatteluissa ja pilotoinneissa. Palautekeskustelun lopuksi tuli vielä esille tarve crisis lab -tyyppiseen harjoitteluun alueella. Kriiseihin liittyen esitettiin lisäksi toimintatapojen saamista malliin erityyppisiä kriisejä varten. Maineenhallinnan tulisi olla omana kohtanaan riskienhallintamallissa. Esimerkiksi Ukrainan sotaan liittyviin kysymyksiin ja viestintään tulisi olla yhtenäinen ohjeistus henkilöstölle. Muutoin he joutuvat ottamaan kysymyksiin kantaa epävarmasti oman näkemyksensä perusteella.

Työvoimaan liittyvät kysymykset ovat nousseet voimakkaasti esille muun muassa koronapandemian jälkeen kasvaneen työvoimapulan vuoksi. Nykyään monet alan

työntekijöistä ovat ulkomailta, kaukana kotoaan vieraassa ympäristössä. Pilottiyrityksessä pohdittiinkin, että työntekijöiden kriiseihin tulisi olla omat reagoitavat mallissa.

Hotel Santa Claus Oy

Pilotointitapaaminen 1

3/2023

Osallistujat: Susanne Hulbekkmo, Hotel Santa Claus Oy, Pasi Satokangas, Pekka Iivari, Lapin ammattikorkeakoulu

Pilottiyritys toimii ketjuna tarjoten hotelli- ja ravintolapalveluja. Ensimmäisessä pilotoinnissa käytiin läpi muun muassa matkailuelinkeinolle toimintaympäristöstä kumpuavia riskejä. Esille nousivat muun muassa erilaiset uhkatilanteet ja tietoturva. Tapaamisessa painottui kriisinhallinta erilaisissa tilanteissa. Kriisinhallintaa, kuten viestintää olisi hyvä kehittää matkailuelinkeinon parissa tehokkaamman varautumisen varmistamiseksi. Viimeaikaisten kriisien myötä poikkeustiloihin saatetaan myös tottua väärällä tavalla, tämän ei saisi rapauttaa valmiutta. Matkailuyritysten riskienhallinnan haasteet liittyvät tällä hetkellä monin tavoin työvoimaan. Rekrytointi voi olla vaikeaa ja toisaalta alan työvoiman uusiutuminen tuottaa omia ongelmia. Erilaisesta taustasta tulevia henkilöitä on perehdytettävä työskentelemään turvallisesti arjen ohella hätätilanteissa. Riskienhallinnan tulisi siis vastata sekä strategisiin että operatiivisiin haasteisiin. Tapaamisessa sovittiin lisäksi riskienhallintamallin kehittämisen seuraavista askeleista ja pilotoinnin jatkamisen alustavasta aikataulusta.

Pilotointitapaaminen 2

6/2023

Osallistujat: Susanne Hulbekkmo, Hotel Santa Claus Oy, Pasi Satokangas, Pekka Iivari, Sari Nisula, Eeva Helameri, Lapin ammattikorkeakoulu

Toisen pilotointitapaamisen aluksi esiteltiin riskienhallintamallin alustava versio. Konsepti sisältää muun muassa riskistauksen, jossa on lueteltuna matkailualalla tyypillisiä riskejä. Riskilistausta hyödynnetään riskien tunnistamisessa. Se ohjaa tunnistamaan riskejä strategisen johtamisen tarpeet ja liiketoiminnan huomioiden. Riskienarviointitaulukko puolestaan auttaa arvioimaan riskien todennäköisyyksiä ja vaikutuksia sekä jatkotoimenpiteiden toteutusta. Konsepti sisältää myös riskien tunnistusapuvälineen, jossa hyödynnetään liiketoimintamallipohjaa sekä riskien tunnistamisessa että riskien vaikutusten arvioinnissa. Riskilistauksen ja riskien tunnistusapuvälineen avulla voi lisätä tunnistettuja riskejä vaikutusten arviointi - taulukkoon. Riskienhallinnan malli tukee systemaattisuutta ja pyrkii edistämään riskienhallintaa myös ajattelun tasolla. Näin riskienhallinnan avulla voidaan löytää ajatusvirheitä ja tehdä entistä tuottavampaa liiketoimintaa.

Pilottikohteen edustaja totesi riskienhallintakonseptin kattavan riskienhallinnan strategisen johtamisen osa-alueet hyvin. Yrityksen edustaja korosti ennakoinnin ja ajantasaisen tiedon merkitystä strategisessa johtamisessa. Hän kuvasi matkailuyrityksen johtajan tyypillistä työpäivää riskienhallinnan kehyksessä. Yrityksen johto seuraa uutisia ja muita ajankohtaisia ilmiötä pohtien koko ajan, mitä vaikutusta niillä on yritykseen. Yrityksen johdon tärkeimpiä tietolähteitä riskienhallinnassa ovat media – myös kansainvälinen, kuten Yhdysvaltain media, joka monesti ennakoi tulevia suuntauksia – tutkimukset, edunvalvonta, kansainväliset asiakkuudet ja eri osa-alueiden asiantuntijat. Ennakoinnissa tulee olla luontaista uteliaisuutta, tulee kysyä miksi-kysymyksiä. Muutokset arvomaailmassa näkyvät usein ensin matkailussa. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen pelko voi vaikuttaa nuoriin työntekijöihin. Matkailuelinkeinon tulisi muuttua, kun yleinen arvomaailma muuttuu.

Lisäksi keskusteltiin matkailun toimintaympäristöstä ja akuuteimmista riskeistä liittyen matkailuyrityksen liiketoimintaan ja strategiseen johtamiseen. Yksi ajankohtaisimmista riskeistä tällä hetkellä liittyy työvoiman saatavuuteen. Esimerkiksi ulkomaista työvoimaa voi olla vaikea saada liian suuriksi asetettujen tulojen vuoksi. Tämä voi johtaa pimeän työvoiman käyttöön rakennusalan tapaan. Tilaajavastuukartoitukset ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa ovat nykyään normaali toimintatapa. Sopimuksia ei kannata tehdä, mikäli palveluntuottaja ei täytä vaatimuksia. Esimerkiksi vuokratyöyrityksiä on suuri määrä ja pilottiyritys tekee yhteistyötä vain joidenkin kanssa. Matkailualan kehittymiseen vaikuttavat osaltaan myös eri alueille vaihtelevilla tukiprosenteilla myönnettävät investointituet. Kun tukea myönnetään alueille, joissa matkailu ei ole vahvaa, tuen loppuminen alkuvaiheen jälkeen ja omarahoituksen varassa oleminen voi merkitä yritysten jäämistä liian pieniksi ja elinkelvottomiksi.

Strateginen johtaminen kytkeytyy eri osa-alueiden hallintaan, esimerkiksi myynti tulisi järjestää siten, että koko joulusesongin kapasiteettia ei myytäisi yhdelle toimittajalle. Ravintola-alalla on ajaututtu tilanteeseen, jossa tarvikkeita ostetaan runsaasti ulkomailta, mikä taas aiheuttaa esimerkiksi riippuvuutta rahdeista. Tulevaisuudessa tulisi pyrkiä siirtymään enemmän lähistöihin ja palauttamaan takaisin elinkeinoja, jotka ovat jääneet EU:n myötä pois.

Matkailun ympärivuotisuus on kaikkeen vaikuttava haaste ja siihen liittyy monenlaisia riskejä. Kuntien väestöpohjan ja talouden turvaaminen edellyttää ympärivuotisia työpaikkoja ja asuntoja työntekijöille. Työntekijöiden palkkaverotulot kohdistuvat sille alueelle, jossa he asuvat. Mikäli he ovat kirjoilla muualla, verotulot vuotavat pois työskentelykunnasta. Matkailun merkitys alueille ja kunnille tulisikin tuoda esille. Matkailun verot jäävät useimmiten Suomeen toisin kuin kaivosalalla. Matkailun edunvalvontaa tulisi tehdä voimakkaammin ja kuntien tulisi olla tässä mukana.

Pilottiyrityksen edustajan kanssa käydyssä keskustelussa sivuttiin edelleen matkailualan riskejä. Alustojen kautta vuokrattavat asunnot lisäävät Rovaniemen majoituskapasiteettia, mutta aiheuttavat kesällä hotellien vajaakäyttöä. Vuokrattavissa asunnoissa ei muun muassa ole samoja turvamääräyksiä ja -

velvoitteita, kuin hotelleissa. Laaja asuntojen vuokraaminen saattaa aiheuttaa myös haitallisia lieveilmiöitä, kuten keskustan jäämisen lyhytvuokra-asuntojen alueeksi. Näin keskusta tyhjenee arkikulttuurista ja asukkaat siirtyvät kaupungin laidolle, joista matalapalkkaisten työntekijöiden on vaikea kulkea keskustaan. Hotellit voivat jopa tulevaisuudessa joutua sulkemaan kesällä tappioiden välttämiseksi. Siinä tapauksessa tilanne voisi olla verrattavissa esimerkiksi Kreikkaan, jossa yrittäjät ovat siirtäneet liiketoiminnan eri paikkaan jättäen jälkeensä autioita kohteita. Kuntien tulisikin ohjata kaavoituksella kaupunkirakennetta siten, että 70 prosenttia asunnoista on pitkäaikaisen asumisen käytössä. Kaavoitusta ohjataan poliittisesti ja siinä tulisi pystyä laatimaan pitkän aikavälin strateginen suunnitelma, mitä kuitenkin vaikeuttaa kuntapäätäjien vaihtuvuus. Päätäjille tulisi antaa täsmällisiä, valtuustokauden aikana ratkaistavissa olevia ongelmia, sekä ratkaisuvaihtoehtoja niihin.

Yleisesti ottaen palaute mallista oli positiivista, ja koettiin että malli kattaa juuri kaikki ne strategisen johtamisen osa-alueet, jotka pilotointiin osallistuvan johtajankin pöydällä ovat. Yrityksen edustaja kuitenkin näkee taulukko- tai järjestelmämuotoiset riskienhallintamallit huonoina, koska niistä ei saa tietoa suoraan toiminnanohjausjärjestelmään. Työkalujen avulla voidaan kuitenkin antaa tarvittavaa uteliaisuutta niille, joilla sitä ei ole luontaisesti. Systemaattisuus riskienhallinnassa on hyväksi, työkalu auttaa tässä.

Yrityksen edustajan mukaan riskienhallintataulukossa on suuria otsikoita, kuten globaali kriisi – erityisesti uudet ja pienet matkailualan yrittäjät tarvitsevat hienompaa jaottelua. Pääotsikot voivat olla isommalla tasolla, mutta toiminnan tasolle tulisi olla tarkempia otsikkoja, kuten keittiöhävikki, pelastussuunnitelma ja rekrytoinnissa välittäjän tai alihankkijan kautta tilaajavastuu. Alatasojen avulla voi varmistaa, että tarvittavat asiat ovat tehtynä. Riskienhallintamallia voi työstää pitkälle, esimerkiksi hankkeena matkailun aluekehittäjien kanssa. Yritykset voivat halutessaan myös ostaa riskienhallinnan, koska tarjolla on kaupallisia järjestelmiä.

Crisis Lab -tyyppisille työpajoille ja turvallisuusharjoituksille on kysyntää jatkossakin. Ketju- ja hankintavastuisiin ja auditointeihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomioita. Matkailuelinkeinon sopimuksista tarvittaisiin uusi hanke, esimerkiksi rekrytointiin liittyvien sopimusten tekemiseksi. Samoin olisi tarvetta alueita esitteleville videoille, joita voitaisiin näyttää uusille työntekijöille.

Holiday Village Valle/ Lomakylä Valle

Pilotointitapaaminen 1

4/2023

Osallistujat: Petteri Valle, Holiday Village Valle, Pasi Satokangas, Pekka Iivari, Lapin amk.

Yritys on toiminut jo pitkään Pohjois-Lapissa tarjoten ohjelma- majoitus- ja ravintolapalveluja.

Ensimmäisessä pilotoinnissa keskusteltiin matkailualan ajankohtaisista riskeistä ja haasteista. Esille tulivat muun muassa työvoimapula ja viimeaikaiset suuret kriisit, joiden vaikutukset yrityksiin ovat huomattavia. Työvoimapulasta johtuen yrittäjien ja muun johtohenkilöstön aika saattaa mennä operatiivisen työn hoitamiseen. Tällöin kehittämistä on vaikea tehdä. Riskien- ja kriisienhallintaan on tarpeita alalla, jotta ne pystyvät jatkossa kohtaamaan haasteet paremmin valmistautuneina. Kehitettävien menetelmien tulisi olla ketteriä, jotta ne soveltuvat resurssitehokkaaseen käyttöön. Pilotoinnissa sovittiin lisäksi etenemisestä, eli mallin kehitystyön etenemisestä ja toisen tapaamisen aikataulutuksesta.

Pilotointitapaaminen 2

6/2023

Osallistujat: Petteri Valle, Holiday Village Valle, Pasi Satokangas, Pekka Iivari, Sari Nisula, Lapin amk.

Pilotointitapaaminen käynnistyi keskustelulla matkailualaa kohdanneista kriiseistä. Viimeaikaiset kriisit ovat olleet luonteeltaan varsin arvaamattomia. Huolellisella ennakoivalla riskienhallinnalla on mahdollista lieventää myös suurten kriisien vaikutusta, mutta koronapandemian kaltaiseen kriisiin on toki vaikea varautua perusteellisesti. Yrittäjän mukaan suurissakin yrityksissä käytännöt voivat rutinoitua kielteisellä tavalla ajan myötä, minkä vuoksi riskienhallinta on välillä tarpeen.

Matkailuala on kärsinyt koronapandemian jälkeen pahasta työvoimapulasta, ja monissa yrityksissä on keskitytty päivittäisistä toiminnoista selviämiseen. Työntekijöiden saatavuuden ohella haasteen muodostaa hyvän perehdytyksen antaminen. Riskienhallinta on tarpeen yrityksessä muun muassa turvallisuusriskien kohdalla. Turvallisuusriskeihin liittyvän harjoittelun tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa. Yrityksessä nähdään erityisen tärkeänä harjoitukset talviohjelmalvelujen turvallisuuden varmistamiseksi.

Yrittäjä piti Matrixissa kehitettyä riskienhallinnan ja kriisijohtamisen konseptia hyvänä ja käyttökelpoisena. Malli soveltuu yrittäjän mukaan esimerkiksi tilanteeseen, jossa yritykseen tulee uusia työntekijöitä. Uusien työntekijöiden kanssa riskejä läpi käymällä saadaan uusia näkökulmia esille, joiden pohjalta nähdään niin riskejä, kuin mahdollisuuksia. Mallin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi ohjelmalveluihin liittyviä riskejä. Konsepti soveltuu myös muihin osa-alueisiin, kuten kiinteistöihin liittyvien riskien tunnistamiseen ja arviointiin. Yrityksillä on työvoimapulan oloissa kiire päivittäisten rutiinien hoitamisessa, mutta riskienhallinnasta on silti huolehdittava. Tätä työtä helpottaa, jos käytössä on pilotoitavan mallin kaltainen apuväline. Malliin sisältyvään taulukkoon voi kirjata esimerkiksi, ketkä ovat vastuussa määrättyjen riskien hallinnasta, ja mitkä ovat toimenpiteet. Yrittäjän mukaan mallin mukainen riskikartoitus olisi järkevää tehdä kaksi kertaa vuodessa, koskien sulan maan aikaa ja talvisesonkia. Tällöin tarkastelukuukaudet olisivat toukokuu ja lokakuu, ennen sesonkien alkua. Lisäksi taulukkoon on mahdollista täydentää havaintoja päivittäin. Yritys on päivittämässä turvallisuussuunnitelmaa, riskienhallintamalli on tässä työssä

isona apuna. Yrittäjän mukaan erilaiseen riskienhallintaan ja sen kehittämiseen on tarvetta jatkossakin.

8.2 Konseptin yhteiskehittäminen alueen toimijoiden kanssa avoimilla työpajoilla

Pilotoinneissa esiin tulleiden kommenttien ja kehittämiskohteiden pohjalta konseptia muokattiin edelleen. Tämän lisäksi konseptia käytiin esittelemässä tapaamisissa ja avoimissa työpajoissa Lapin alueilla, matkailun alueorganisaatioiden edustajille, kuntien tai seutukuntien yrityskehittäjille, ja matkailuyrittäjille itselleen. Tapaamisia ja avoimia työpajoja järjestettiin kahdeksan, joista yksi verkossa, yksi hybridinä ja muut paikan päällä seuraavilla alueilla:

- 29.8. Pyhä-Luosto
- 4.9. Ylitornio
- 11.9. Ylläs ja Muonio
- 12.9. Kittilä ja Inari
- 16.9. Meijän Messut Kemi
- 18.9. Salla
- 20.9. Ranua

Yhteensä tapaamisiin ja avoimiin työpajoihin osallistui 44 yrittäjää ja yrityskehittäjää. Näistä tapaamisista saatiin hyödyllistä palautetta konseptin edelleen kehittämiseksi. Esiin nousi monenlaisia teemoja, kuten riskienhallinnan tärkeyden ja merkityksen tunnistaminen ja siihen liittyvät haasteet, viranomaisyhteistyön tiivistämisen ja päivittämisen tarpeet alueilla, matkailualueen yhteisten harjoitusten ja toiminnan kehittämisen tarpeet ja esimerkiksi riskilistauksen kohdistaminen matkailuyrityksen toimialan mukaan, jotta siitä tulisi helppokäyttöisempi. Helppokäyttöisen, kätevän työkalun kehittäminen riskienhallinnan tueksi nousi useammassa työpajassa.

Arvoketjun tärkeys riskienhallinnassa nostettiin esiin tärkeänä näkökulmana, sillä yhden yrityksen toiminta voi vaikuttaa alueen maineeseen ja muiden yritysten toimintaan. Jos alihankintaketjussa pienemmässä yrityksessä sattuu haitallisia tapahtumia, se vaikuttaa tältä yritykseltä palveluja hankkineen yrityksen asiakaskokemukseen. Tätä kautta riskienhallinnan hyötyjen korostaminen niille yrityksille, joissa asiaan ei ole vielä kattavasti panostettu, koettiin tärkeänä ja siihen panostamista jatkossa toivottiin. Hyötyä voisi lähestyä esimerkiksi sitä kautta, miten riskienhallintaan panostaminen vaikuttaa rahoituksen saamiseen, ja olisikin tärkeää yhdistää riskienhallinta yritysten jo tekemiin dokumentteihin (liiketoimintasuunnitelma, turvallisuussuunnitelma, starttirahahakemus, hanketuet). Lisäksi kannustavia tarinoita riskienhallinnasta pidettiin mahdollisina herättelijöinä. Viestin tulisi korostaa sitä, että reagoiminen on kallis tapa hoitaa riskien hallintaa, ja siksi niitä kannattaa ennakoida. Ylipäänsä riskienhallintaa voisi tuoda temaattisesti esiin erilaisten aiheiden kautta. Riskienhallintaa ajatellaan jo nyt osana vastuullisuus- ja kestävyystyötä, ja sen myötä sitä olisi mahdollista tuoda yrityksille. Lappi on

hankalasti saavutettava syrjäinen alue, ja turvallisuus sekä toimintavarmuus ovat seikkoja, jotka voivat lisätä matkailijoiden luottamusta ja halua taittaa pitkä matka Lappiin.

Työpajoissa nousi esille pienten ja suurten yritysten erilaiset edellytykset tehdä järjestelmällistä riskienhallintaa. Lisäksi aloittaville yrityksille jo liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja kaikenlaisen dokumentaation merkityksen ymmärtäminen voi olla haastavaa, kun katse on jo toiminnan aloittamisessa. Yrittäjyyteen suhtaudutaan eri tavoin, osalle yrittäjyys on ensisijaisesti tapa hankkia oma elanto, ja osalla on suunnitelmia yritystoiminnan kasvattamiseen ajan saatossa. Näiden suhtautumistapojen välillä on eroa myös siinä, kuinka erilaisiin kehittämistoimiin suhtaudutaan. Yritysten verkostoitumishalukkuudessa oli havaittu olevan eroja, ja pohdittiin, kuinka erityisesti pienempiä yrityksiä saisi kannustettua verkostoitumaan alueellisesti. Keskusteluissa nousi myös esille se, että yritykset elävät usein hetkessä, ja ovat sisäänrakennetusti virittyneet tunnistamaan erityisesti mahdollisuuksia toiminnastaan, eivät niinkään uhkia. Viime vuosien markkinahäiriöt nähtiin kriisien lisäksi asioina, jotka ovat ehkä lisänneet yritysten halua tehdä riskienhallintaa.

Verkostoyhteistyön merkitystä korostettiin useissa tapaamisissa ja työpajoissa. Viestintä, kriisiviestintä, ja niiden harjoittelu nousi teemana useammassa tapaamisessa. Jalkauttamisen merkitys, niin yrityksen riskienhallinnan, kuin esimerkiksi ennakoinnin osalta koettiin suureksi, ja tämän toteuttamiseen toivottiin tukea ja apua tulevilta kehittämistoimilta.

Ennakointi ja tiedolla johtaminen nousi esiin haastavana teemana. Etenkin pienemmän yrittäjän olla vaikeaa panostaa ennakointiin. Tietoa on saatavilla paljon eri lähteistä, mutta yrittäjän voi olla vaikea löytää omaa liiketoimintaansa hyödyttävät ja siihen vaikuttavat asiat suuren tietomäärän joukosta. Monesti tapaamisissa ja työpajoissa tultiinkin siihen tulokseen, että ennakointi, trendien ennustaminen ja tulevien muutosten ennakoiminen ei voi olla pelkästään yksittäisten yrittäjien varassa. Tarvitaan alueellisia näkökulmia ja tulkintoja valtavaan tietomäärään, ja tässä alueellisten matkailuorganisaatioiden rooli korostuu. Matkailun alueellisilla kehittämisorganisaatioilla ei kuitenkaan välttämättä ole riittävästi resursseja tällä hetkellä ennakointitiedon keräämiseen ja etenkin sen tarkkaan analysointiin. Haasteeseen toivottiin jatkossa vastattavan kehittämistoimin.

Ennakointiin liittyen esiin nostettiin useammassa yhteydessä kansainvälisten työntekijöiden aiheuttamat riskienhallinnan tarpeet. Myös Suomeen muualta tulleiden yritysten ja yrittäjien rooli nostettiin esiin. Uusien, ulkomaalaistaustaisten yrittäjien perehdyttämiselle yritystoimintaan ja riskienhallintaan on tarvetta.

Aluetapaamisissa ja työpajoissa nousi esiin monia hyviä alueellisia tai yrityskohtaisia hyviä käytäntöjä. Esimerkkeinä voi mainita Sallan alueen yhteiset alueelliset turvallisuusharjoittelut talvisesongin käynnistyessä tai Pyhä-Luoston "Tunturit tutuksi" -perehdyttämisspäivä alueen matkailutyöntekijöille. Hyvä esimerkki oli myös erään matkailuyrityksen panostaminen riskienhallintaan muun muassa sisäisen

viestinnän kautta, niin että kaikki poikkeavat tai läheltä piti -tilanteet kirjataan ylös oppimista ja jatkokehittämistä varten.

Kaikille Lapin alueen toimijoille tarjottiin vielä hankkeen lopuksi avoin työpaja verkossa. Työpajassa esiteltiin hankkeessa kehitettyä konseptia ja työstettiin sitä yhdessä osallistujien kanssa. Lisäksi asiantuntijapuheenvuorot tarjosivat tietoa strategisen riskienhallinnan hyödyistä ja tärkeydestä. Tässä lopputapahtumassa konseptista annettiin lähinnä hyvää palautetta, ja pohdittiin että onko jo suunnitelmia seuraaviin askeleisiin siinä, miten yrityksiä tuetaan riskienhallinnassa. Kriisiviestintä ja sen vastuuhenkilöt sekä ennakoinnin tärkeys nostettiin tässäkin avoimessa työpajassa esiin. Kriisinhallinnan toimenpiteille toivottiin näkyvämpää asemaa konseptissa. Lisäksi nostettiin esiin tiettyjä tarkempia teemoja, kuten sosiaalisen median riskit, ruokahävikki, ja esimerkiksi liikenneyhteyksiin liittyvät riskit ja vaikkapa luonnon katastrofit. Myös se nostettiin esille, että työsuojelulainsäädäntö asettaa jo tiettyjä vaatimuksia riskienhallinnalle ainakin suuremmissa yrityksissä.

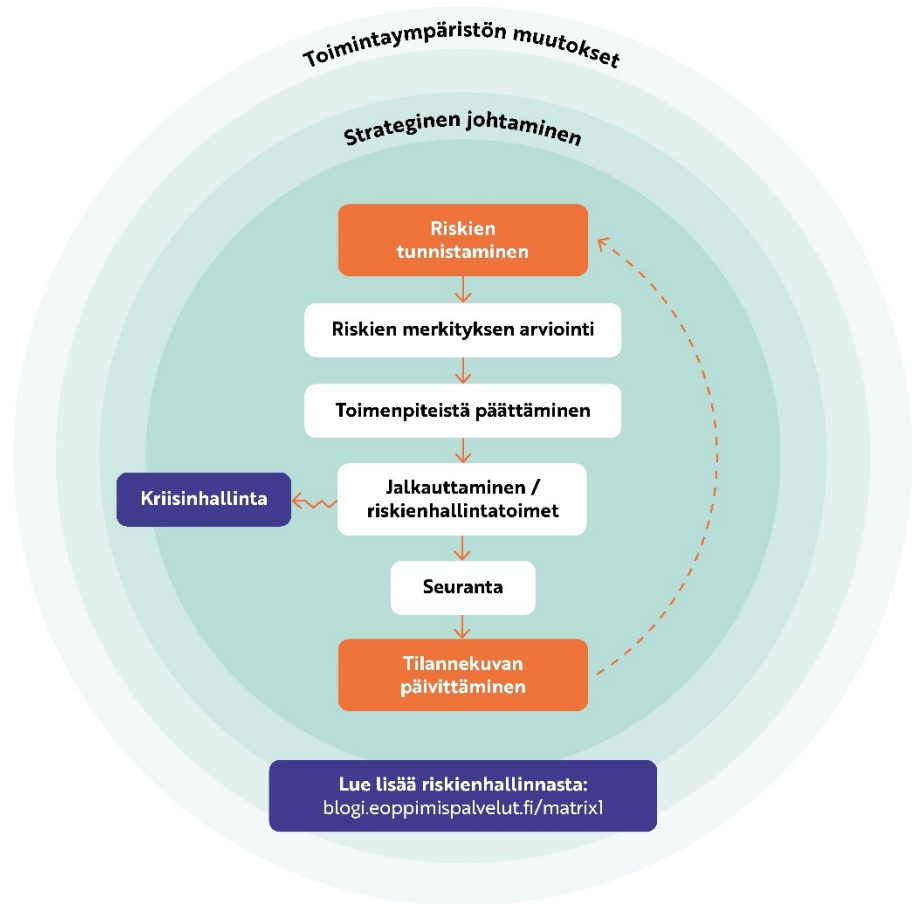
Tämän prosessin lopputuloksena ja Matrix 1 -hankkeen päätuloksena syntyi kuvassa 8 esitelty Lapin matkailuyritysten strategisen riskienhallinnan konsepti. Konsepti sisältää tarvittavat vaiheet, konseptin toteuttamisen arvoketjun tasot, sekä työkaluja yritysten käyttöön riskienhallinnan konseptin toteuttamiseksi. Huomattakoon, että tässä vaiheessa tarjotut työkalut ovat alustavia ja vaativat jatkotyöstämistä, jotta saavutetaan yritysten toivoma helppokäyttöisyys. Lisäksi ennakoinnin mahdollistamiseksi ei ole vielä saatavilla työkaluja.

8.3 Matkailuyritysten riskienhallinnan ja kriisijohtamisen konsepti

Lapin matkailuyrityksille kehitetty riskienhallinnan ja kriisijohtamisen konsepti sisältää riskienarvioinnin ja -hallinnan sekä kriisijohtamisen prosessin työkaluineen, toimintaympäristön, sekä tavan mallintaa prosessia yrityksen vuosikelloon. Konsepti ladattavine työkaluineen löytyy hankkeen verkkosivuilta <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/matrix1/konsepti>

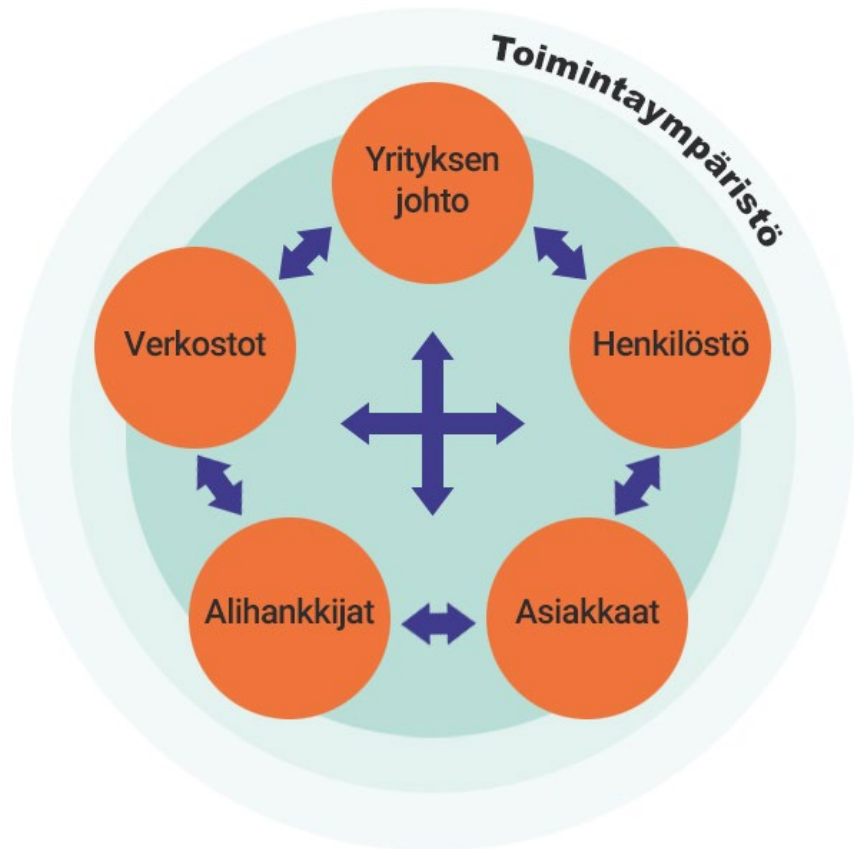
Alla sama konsepti on esitetty kuvina ja selityksinä, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen on hieman helpompaa.

Konseptin keskiössä on **riskienarvioinnin ja -hallinnan prosessi**. Prosessikuviossa tärkeää on se, että prosessi sijoittuu keskeiseksi osaksi yrityksen strategista johtamista, sekä se, että yrityksen toimintaympäristö on riskienhallinnan taustalla vaikuttava muuttuja.



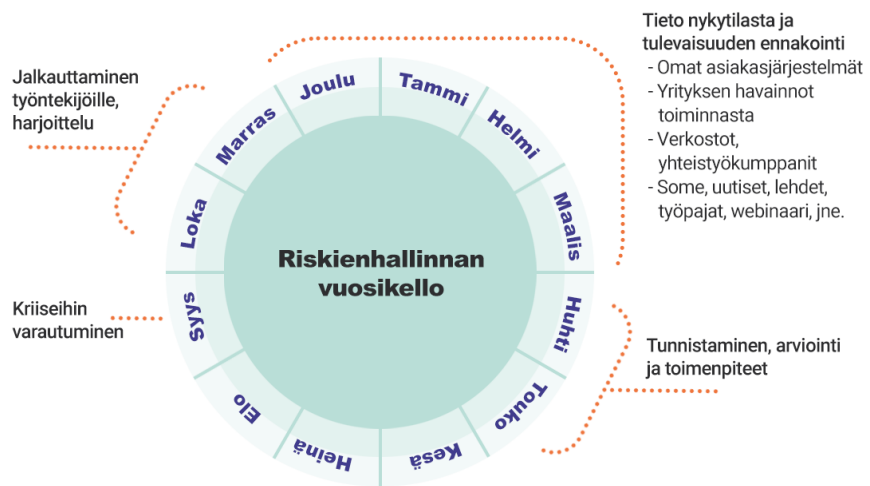
Kuva 8. Riskienarvioinnin ja -hallinnan prosessi.

Riskienhallinnan prosessin lisäksi on olennaista ymmärtää, että riskienhallinta ei ole pelkästään yrityksen sisäistä toimintaa. Jotta se olisi vaikuttavaa, on riskienhallinnan tapahduttava verkostoissa ja matkailun arvoketjussa. Siinä osallisina ovat niin yrityksen johto, henkilöstö kuin asiakkaat, alihankkijat ja verkostot, ja kaikki tapahtuu laajemman toimintaympäristön sisällä. Muutokset ja toiminta yhdessä tekijässä vaikuttaa myös toisiin tekijöihin.



Kuva 9. Riskienhallinnan toimintaympäristö.

Prosessin ja toimintaympäristön lisäksi on riskienhallintaa tehtävä systemaattisesti. Tästä syystä se on hyvä sitoa yrityksen vuosikelloon, ja sijoittaa yritykselle soveltuviin vuosikellon kohtiin. Tässä esimerkissä on matkailuyritys, jonka toiminta vahvasti painottuu talvikauteen, ja riskienhallinnan toimet on mukautettu sesongin mukaisesti yrityksen vuosikelloon.



Kuva 10. Riskienhallinta yrityksen vuosikellossa.

Itse riskienhallinnan prosessi käynnistyy riskien tunnistamisesta.

Tunnistamisen tueksi konseptiin sisällytettiin riskilistaus sekä tapa hyödyntää liiketoimintamallipohjaa riskien tunnistamisessa (riskientunnistusapuväline , Työkalujen tavoite on avata riskikenttää niin, että myös ne vähemmän ilmeiset riskit tulevat tunnistetuksi, ja että hahmotetaan yhteys riskien tunnistamisen ja strategisen johtamisen (eli yrityksen tavoitteellisen johtamisen ja tavoitteiden saavuttamisen) välillä.

Riskilistaukseen on koottu monenlaisia riskejä eri teemoista: strategiset, taloudelliset, toimintaan liittyvät, henkilöstö- ja vahinkoriskit, sekä koottu huomioitavia asioita ja annettu esimerkkejä näistä riskeistä tunnistamisen helpottamiseksi.

Riskikategoria	Huomioitavia asioita	Esimerkkejä
Strategiset riskit		
Liiketoimintaan liittyvät valinnat ja niiden toteuttaminen	- Valinnat markkinoiden tarpeiden, potentiaalini ja oman kyykykyyden suhteen. -Liiketoiminnan kehittämisen tavat, suunnat ja päämäärät. -Valintojen toteuttaminen ja siinä onnistuminen	Tukeutuminen yhteen markkina-alueeseen, yrityksellä ei ole strategiaa
Globaali, kansallinen ja alueellinen toimintaympäristö ja sen muutokset	-Globaali kriisi, poliittinen ilmaston muutokset -EU tai kansallisen tason lait ja säädökset -kulttuuriset muutokset, -ilmastonmuutos -kilpailijaseuranta, suhdannevaihtelut, kansainvälistyminen	Ukrainan sota, ilmastonmuutos ja sen pelko, pandemiat, inflaatio, paikallisten suhtautuminen matkailuun
Suunnittelu ja päätöksenteko	-tieto ja prosessit -lainsäädäntö, maakunta- ja kuntatason päätökset ja kaavoitus -uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen, jalostaminen ja käyttöönotto	ei systemaattista riskienhallintaa, vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen paikalliseen hallintoon/kaavoitukseen
Kestävyys ja vastuullisuus	Ilmastonmuutos ja siihen reagointi, vastuullisuuden vaatimukset	ilmastonmuutos ja sen pelko Sosiaalinen hyväksyttävyyys
Asiakkaat ja toimittajat	-Saavutettavuus -kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja trendit -matkailuelinkeinon hyväksyttävyyys -asiakkaiden odotuksiin/tarpeisiin vastaaminen	paikallisten suhtautuminen matkailuun, Lapissa voi olla kallis hintataso suhteessa laatuun
Organisaatorakenne	-Hallinto- ja johtamismalli tukee toimintaa, joustaa ja kehittyä toiminnan vision, strategian ja elinkaaren mukana, -organisaatorakenne kehittyä toiminnan muutosten ja painopisteiden mukana -yritys on määritellyt arvot ja eettiset periaatteet ja jalkautanut ne osaksi päivittäistä toimintaa, ne ohjaavat aidosti päätöksiä.	osaamisen ja tiedon keskittyminen yhdelle henkilölle, osana konsernia voi viedä ketteryyttä
Yhteistyöverkostot	-yhteistyökumppaneiden valinta ja seuranta -yhteistyökumppanuuksien systemaattinen seuranta ja välvonta -yritys tuntee markkinat ja vaihtoehtoiset yhteistyötahot -kuvatut periaatteet toimintojen ulkoistamista varten.	ei usein tunnetta matkanjärjestäjien kanssa tehtyjen sopimusten tarkkaa sisältöä, alihankkijoiden laatu, sopimusosapuut vastuullisuuden puuttuminen
Taloudelliset riskit		
Taloustilanne	-kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius -budjetointi ja suunnittelu	taloususkurien puute, voi olla esim. käytetty pandemian aikana, omistajien tuottovaatimusten kasvu
Kilpailijat, suhdanteet	-Kilpailutilanne toimialalla -toiminnan suhdanneherkkyys ja sen aiheuttamat riskit	inflaation ym. vaikutus kulutusmahdollisuuksiin, yhteistyökumppaneiden nopea vaihtuvuus

Kuva 11. Riskilistaus.

Riskientunnistusapuvälinessä riskejä pyritään tunnistamaan

liiketoimintamallipohjan avulla. Liiketoimintapohjassa on koottuna kaikki liiketoiminnan keskeiset osa-alueet: kumppanit, ydintoiminnot, resurssit, arvolupaus, asiakassuhde, kulurakenne ja tulovirrat. Näiden liiketoiminnan osa-alueiden kautta tunnistetaan niihin liittyviä riskejä.

Riskien tunnistus ja arviointi Liiketoimintamallipohjan avulla

<p>Kumppanit Käiti ovet tärkeimmät toimittajamme? Käiti ovet tärkeimmät kumppanimme? Mä resurssia saamme heiltä? Mä ydintoimintoja kumppanimme hoitavat?</p> <p>KUMPPANIN MOTIVAATTORIT Oyymörä ja kilvullinen motivaatio Riskien ja epävarmuuden väheneminen Resurssien ja ydintoimintojen tuotto</p>	<p>Ydintoiminnot Mä ydintoimintoja arvovapautsumme esioydytä? Mä jalkakanavamme vaativat? Mä asiakassuhteen hoito vaatii? Mä ansaintamallimme vaatii?</p> <p>LUOKKA Tuotto Ongelmannakaisu Aivasta Yhteistyöverkosto</p> <p>Resurssit Mä ydintoimintoja arvovapautsumme vaatii? Mä jalkakanavamme vaativat? Mä asiakassuhteen hoito vaatii? Mä ansaintamallimme vaatii?</p> <p>RESURSSILUOKKA Fyysiset materiaalit Henkilöstö Taloudelliset Henkilönnä pöytä (P. data...)</p>	<p>Arvolupaus Mä arvoa tuotamme asiakkaalle? Mä asiakkaan ongelmia ratkaissamme? Mä asiakas asiakaspaikella tytydyämme? Mä asiakassuhteen hoito vaatii? Mä ansaintamallimme vaatii?</p> <p>OMINASUUKSIA Jäljusaava Suorituskyky Brand/Design Makulehtaus Ongelmannakaisu Kulttuurisuksia Hallinta Saavutettavuus Makulehtaus/tytydytys</p>	<p>Asiakassuhde Mä suhdetta kullin asiakasryhmä meitä oottaa? Mä suhte on ja olemassa? Mä olemassaolun suhteet liityvät uuteen liiketoimintamalliin? Mä suhdetta ylläpö matkassa?</p> <p>ESIMERKKEJÄ Henkilöstötoiminnan palvelu (toimittajien) Itäpalvelu Räätäily Ajanotus palvelu Yhteistyö Yhteistyökumppaneiden Mä jalkakanavamme vaativat? Mä asiakassuhteen hoito vaatii? Mä ansaintamallimme vaatii?</p> <p>Kanavat Mä arvovapaus toim. Esimerkki: Asiakasryhmä Mä kanavat muuttu ja jalkautu? Mä kanavat on vaihtuu? Mä kanavien uudelleen mietintä.</p> <p>KANAVAN VAIHEET 1. Tunneutus - kullin yhytydytys 2. Arviointi - mēn asiakas oottaa meitä tuottaa/palvelu 3. Harjoitus - mēn asiakas oottaa meitä tuottaa/palvelu 4. Toiminta - mēn toimittamme asiakkaalle arvovapautsumme</p> <p>Mä tavoittamme asiakkaat? Mä kanavat toimivat yhdessä? Mä toimivat parhaiten? Mä ovet tuottamattomimpia?</p>	<p>Asiakasryhmät Kenelle tuotamme arvoa? Käiti ovet tärkeimmät asiakkaamme?</p> <p>LUOKITTELLIA Määrittämät Näke Segmentit Luokitellut Määrittämät arvat (sein, ehäy, Ober...)</p> <p>Esimerkki: jalkin asiakasryhmän puuttuminen</p> <p>Esimerkki: Asiakasryhmä x puuttuu. Voimme parantaa asiakasryhmän v.</p>	<p>Tämä on muistilappu! Voi kopioida ja liittää sen liiketoimintamallipohjaan. Merkaa tämän värisellä lapulla muistaa tulevia riskejä.</p> <p>Tämä on muistilappu! Voi kopioida ja liittää sen liiketoimintamallipohjaan. Merkaa tämän värisellä lapulla tunnistamasi betyn riskin vaikutuksia.</p> <p>Tämä on muistilappu! Voi kopioida ja liittää sen liiketoimintamallipohjaan. Merkaa tämän värisellä lapulla tunnistamasi mahdollisuus.</p> <p>Tämä on muistilappu! Voi kopioida ja liittää sen liiketoimintamallipohjaan.</p>
<p>Kulurakenne Mä ovet merkittävimmät kulurakent? Mä resurssit ovet kallempia? Mä ydintoimintat ovet kallempia?</p> <p>MIHIN ETUUN TOIMINTA PERUSTUUT? Kustannusohjelmia Etuudet</p>	<p>Tulovirrat Mä asiakkaamme ovet valinnat maksamaan? Mä ovet läpö heikkaita maksavat? Mä he maksavat nyt? Mä he maksavat matkassa?</p> <p>TULOYTYMÄ Käytö. Alue. Vuokraus/leasing. Lisenssi. Älykäs. HINNITTELLIMALLI: Kirjelmä, dynaaminen, huolto/kauppa/hoito/ku. k. tuotto/omaisuus/omaisuus, asiakassuhteiden/omaisuus, maklehtin/omaisuus.</p>	<p>Esimerkki: Asiakasryhmä ja jalkautu? Mä kanavien uudelleen mietintä.</p> <p style="text-align: right;">Pöytä, stahda,</p>			

Kuva 12. Riskientunnistusapuväline.

Riskien tunnistamisen jälkeen vuorossa on **riskien arviointi**. Riskien arvioinnin avuksi konseptiin sisällytettiin **riskienarviointitaulukko**, johon kootaan tunnistetut riskit, arvioidaan niiden todennäköisyyttä ja vaikutuksia yrityksen toimintaan, ja näiden arviointien yhdistelmänä taulukko antaa tulokseksi prioriteettiluvun ja siihen liittyvän värikoodin. Punaiset riskit on syytä käsitellä ensimmäiseksi, keltaiset seuraavaksi, vihreät voivat odottaa pisimpään. Priorisoinnin tueksi kehitetty luokittelu helpottaa toimenpiteiden suuntaamisessa, etenkin mikäli riskejä tunnistetaan runsaasti.

Tunnistettu riski	Todennäköisyys	Vaikutukset	Kiireellisyys	Milloin asiaan palataan? (pvm)	Toimenpiteet: Kuka? Mitä?	Seuranta: Mitä? Kuinka usein?	Riskin liittyvät mahdollisuudet?	Prioriteettiluku
Strategiset riskit	Mahdollinen	Merkittävä	Ei kiireellinen					
Taloudelliset riskit	Mahdollinen	Jonkin verran	Käsiteltävä pian					
Henkilöstöriskit	Mahdollinen	Jonkin verran	Vaarallinen					
Toiminnan riskit	Mahdollinen	Jonkin verran	Vaarallinen					

Kuva 13. Riskienarviointitaulukko.

Myös riskien arvioinnissa voidaan hyödyntää **riskientunnistusapuvälineitä**. Sen avulla tunnistettua riskiä voidaan peilata eri liiketoiminnan osa-alueisiin, ja pohtia kuinka tunnistettu riski vaikuttaa niihin. Kuinka esimerkiksi työvoiman saatavuus vaikuttaa asiakasryhmiin, ydintoimintoihin, kulurakenteeseen tai jopa yrityksen arvolutaukukseen.

Riskien tunnistus ja arviointi Liiketoimintamalli-pohjan avulla

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____ Documentation: [Basi-tiedot](#) [Webi-työkalu](#)

<p>Kumppanit</p> <p>Kiitä ovat tärkeimmät toimittajamme? Käsittelevät asiakkaamme? Mitä resursseja saamme heiltä? Mitä ydintoimintoja kumppanimme hoitavat?</p> <p>KUMPPANEN MOTIVAATORIT</p> <p>Optimointi ja taloudellinen motivoituminen Riskien ja riskienmuiden ohjelmien Resurssien ja ydintoimintojen tuenta</p>	<p>Ydintoiminnat</p> <p>Mitä ydintoimintoja arvolutaukukseen sisältyy? Mitä asiakkaan arvolutaukukseen vaikuttaa? Mitä asiakassuhteiden hoito vaatii? Mitä ansaintamallimme vaatii?</p> <p>LUOKKIA</p> <p>Tuotanto Ongelmanratkaisu Alusta Yhteistyöverkosto</p> <p>Resurssit</p> <p>Mitä ydinresursseja arvolutaukukseen vaatii? Mitä jaksokapasiteettia vaatii? Mitä asiakassuhteiden hoito vaatii? Mitä ansaintamallimme vaatii?</p> <p>RESURSSILUOKKIA</p> <p>Fyysiset materiaalit Henkilöstö Henkilönsäilytys (P, data...)</p>	<p>Arvolutaus</p> <p>Mitä arvolutaukusta asiakkaalle? Mitä asiakkaan ongelmia ratkaissamme? Mitä asiakassuhteiden hoito vaatii? Mitä ansaintamallimme vaatii?</p> <p>OMINAISLUOKKIA</p> <p>Uutuusarvo Suorituskyky Brändi-Design Käytännöllisyys Ongelmanratkaisu Kustannussäästö Hallinta Säilytys Mukavuus/kestävyys</p>	<p>Asiakassuhde</p> <p>Milä suhdetta kulloinkin asiakasryhmä meitä odottaa? Milainen suhde on ja olemassa? Milen olemassaolot suhteet liittyvät uuteen liiketoimintamalliin? Mitä suhteiden ylläpito maksaa?</p> <p>ESIMERKKEJÄ</p> <p>Henkilöstöpalvelu (nimitys/työaika) Räjähdys Asiantuntijapalvelu Yhteisö Yhteistyötoimintamallin Mitä jaksokapasiteettia vaatii? Mitä asiakassuhteiden hoito vaatii? Mitä ansaintamallimme vaatii?</p> <p>Kanavat</p> <p>Miten arvolutaus toimii? Miten kanavat muuttuvat? Miten kanavat muuttuvat? Miten kanavat muuttuvat? Miten kanavat muuttuvat?</p> <p>ESIMERKKEJÄ</p> <p>Asiakasryhmä X Asiakasryhmä Y Asiakasryhmä Z</p>	<p>Asiakasryhmät</p> <p>Kenelle luotamme asiakkaamme? Kenellä luotamme asiakkaamme? Kenellä luotamme asiakkaamme?</p> <p>LUOKITTELUJA</p> <p>Massamarkkinat Niche Segmentit Läheisyyden Monisuuntaiset alustat (esim. ebay, uber...)</p> <p>ESIMERKKEJÄ</p> <p>Jonkin asiakasryhmän puuttuminen Asiakasryhmä X Asiakasryhmä Y</p>	<p>Tämä on mustalappu! Voit kopioida ja liittää sen liiketoimintamalli-pohjaan. Merkitse tämän värillä lailla tunnistamaa riskin vaikutuksia.</p> <p>Tämä on mustalappu! Voit kopioida ja liittää sen liiketoimintamalli-pohjaan. Merkitse tämän värillä lailla tunnistamaa riskin vaikutuksia.</p> <p>Tämä on mustalappu! Voit kopioida ja liittää sen liiketoimintamalli-pohjaan. Merkitse tämän värillä lailla tunnistamaa riskin vaikutuksia.</p> <p>Tämä on mustalappu! Voit kopioida ja liittää sen liiketoimintamalli-pohjaan. Merkitse tämän värillä lailla tunnistamaa riskin vaikutuksia.</p>
<p>Kulurakenne</p> <p>Mikä ovat merkittävimmät kulut? Mitä resursseja ovat kallimpia? Mitä ydintoimintoihin ovat kallimpia?</p> <p>MIHIN ETUUN TOIMINTA PERUSTUJ?</p> <p>Kustannusohjelmien Etuvoimien</p>	<p>Tulovirrat</p> <p>Mitä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? Mitä heillä heillä maksavat? Mitä he maksavat nyt? Mitä he maksavat maksaa?</p> <p>TULOTYYPIT</p> <p>Myynti, käyttö, blaus, vuokra/leasing, lisenssi, välitys HENKILÖLLISYYS Korkeat, dynaamiset, haittoja/riskejä, ja Suorituskyky/kestävyys, asiakasryhmien arvolutaus, mikäkin palvelu</p>	<p>ESIMERKKEJÄ</p> <p>Asiakasryhmä X Asiakasryhmä Y Asiakasryhmä Z</p>			

Kuva 14. Riskientunnistusapuväline.

Riskienhallintaprosessin seuraava vaihe on toimenpiteistä päättäminen. **Riskienarviointitaulukko** n kirjataan ylös myös suunnitellut toimenpiteet riskien välttämiseksi tai niiden vaikutusten minimoimiseksi, kuka toimenpiteistä vastaa, ja milloin asiaan palataan. Lisäksi taulukkoon voidaan kirjata riskiin liittyvät mahdollisuudet.

Riskienarviointitaulukko				
Kirjaa tänne tunnistamasi riski, esimerkiksi "Kokemattomat asiakkaat onnettomuudessa moottorikelkka-safarilla".	Kuinka todennäköiseltä vaikuttaa, että riski toteutuu?	Riskin toteutumisen vaikutukset toimintaan	Kuinka pian toimeen on tartuttava riskin realisoitumisen välttämiseksi?	Riskejä voidaan esimerkiksi osittaa/hajauttaa, siirtää, poistaa tai vastaanottaa. Käytännön esimerkkejä ovat mm. asiakaspohjan laajentaminen (hajauttaminen), asiakkaalle lämpimien varusteiden tarjoaminen talvella (poistaminen), vakuuttaminen (siirtäminen) tai päätös, että taloudellinen kantokyky kestää riskin realisoitumisen (vastaanottaminen).
Tunnistettu riski	Todennäköisyys	Vaikutukset	Kiireellisyys	Milloin asiaan palataan? (pvm)
Strategiset riskit				
	Todennäköinen	Merkittävä	Ei kiireellinen	
	Mahdollinen	Jonkin verran	Käsiteltävä pian	
	Mahdollinen	Jonkin verran	Varautuminen aloitettava	
Taloudelliset riskit				
	-	-	-	
	-	-	-	
	-	-	-	
Henkilöstöriskit				
	-	-	-	
	-	-	-	
	-	-	-	
Toiminnan riskit				
	-	-	-	

Kuva 15. Riskienarviointitaulukko, toimenpiteet.

Jalkauttaminen on tärkeä osa riskienhallintaa. Ei riitä, että riskit tunnistetaan, arvioidaan ja niille valitaan toimenpiteet, ellei toimenpiteitä ja riskienhallintasuunnitelmaa jalkauteta. Jalkauttamisen avuksi konseptiin sisällytettiin jo aiemmin kehitetty ja teoksessa MATKAILUN TURVALLISUUS Globaalit muutokset – paikalliset vaikutukset (livari, 2012 [loader.aspx \(luc.fi\)](#)) julkaistu **jalkauttamistaulukko** (liite 4). Taulukko on esimerkki siitä, miten jalkauttamista voidaan tehdä systemaattisesti ja läpinäkyvästi.

Jalkautustapa	Asiakkaat	Henkilöstö	Palveluketju	Verkosto
Dokumentointi	Matkustamisen ennakko-ohje Terveyskortti Majoitusohje	Perehdytyskansio Kriisiviestintäohje Tietoturvasuunnitelma Tapahtumailmoituskaavake Työsuojeluohje	Allihankinta-auditointi Sopimushallinta Koulutuskalenteri	Matkailualueen turvallisuussuunnitelma Kunnallinen turvallisuussuunnittelu
Harjoitukset	Käsiammuttimen käyttö Hätäpuhelin tekeminen	Poistumisharjoitus Turvakävely Viestintäharjoitus	Tunturi-/matkailualueen yhteisharjoitus	Matkailukeskuksen viranomaisharjoitus Valmiusharjoitukset
Koulutus	Safarin turvainfo Kelkkavideo	Vuosikello Yrityksen sisäinen koulutus EA1, E2, Matkailun turvapassi	Vuosikello Vertaiskoulutus Asiantuntija- ja ennakointityöpaja	Vuosikello
Viestintä	WEB-sivut Matkailufonon liitteet Palautejärjestelmä	WEB-intra Turvakansio Kriisiviestinnän ohje Sisäinen palaute	Alueyhdistyksen ja OY sivustot	Kunnallinen WEB Matkailuyhdistyksen WEB Messut ja tilaisuudet

Kuva 16 Jalkautustaulukko.

Tärkeä osa jalkauttamista on harjoittelu. Erialaisten riskienhallintatoimien harjoittelun tueksi konseptiin sisällytettiin jo aiemmin kehitetyt ja teoksessa Turvallisuusharjoitukset yritysten käyttöön (livari, 2014 [loader.aspx \(lapinamk.fi\)](#)) julkaistut **harjoituskortit** (liite 5). Harjoituskortit helpottavat eri toimien käytännön harjoitusten laatimista ja pitämistä yrityksissä tai alueilla.

Harjoituskortti

Harjoituksen nimi: Kriisiviestintäharjoitus
Paikka: Oma yritys
Aika: Ennen sesonkia
Tavoite: Kriisin hallinta lasketteluonnettomuudessa. Kehitetään yritysten yhteistyötä ja viestinnän toimintatapoja laajaa medianäkyvyyttä saavassa onnettomuudessa.

Osallistujat: Järjestöt, viranomaiset, matkailualueen yritykset, kunta, media-alan opiskelijat. Laskettelijat maalihenkilöinä ja ensiapua antavat maalihenkilöt
Vetäjä: Matkailuyritykset

Toteutus: Laaditaan yrityksille / matkailualueelle kriisiviestinnän suunnitelma, jonka toimivuutta testataan harjoituksessa.

Tulokset: Häätäpuhelun soittamisen osaaminen, kylmäsuojauksen varmistaminen, tiedotusvastuiden määrittäminen yrityksessä, mediatiedotepohjan laatiminen, tiedotustilaisuuden järjestäminen, SOME-viestinnän pelisääntöjen hiominen.

Kuva 17. Harjoituskortti.

Seuranta-vaihe
riskienhallintatoimien ja -suunnitelman konseptissa sisällytettiin **riskienarviointitaulukko**n. Sen avulla on helppoa seurata eri toimenpiteiden tilannetta.

	Riskejä voidaan esimerkiksi osittaa/hajauttaa, siirtää, poistaa tai vastaanottaa. Käytännön esimerkkejä ovat mm. asiakaspohjan laajentaminen (hajauttaminen), asiakkaille lämpimien varusteiden tarjoaminen talvella (poistaminen), vakuuttaminen (siirtäminen) tai päätös, että taloudellinen kantokyky kestää riskin realisoidumisen (vastaanottaminen).	Kuinka riskin kehittymistä ja toimenpiteisiin tarttumista seurataan?
Milloin asiaan palataan? (pvm)	Toimenpiteet: Kuka? Mitä?	Seuranta: Miten? Kuinka usein?

Kuva 18. Riskienarviointitaulukko, seuranta.

Kriisijohtaminen sijoittuu kuviossa hieman erilliseksi, koska se luonnollisesti tulee ajankohtaiseksi vasta kun kriisi on kohdalla. Suunnitelmat ja harjoitukset kriisiä varten tulee kuitenkin olla valmiina hyvissä ajoin. Konseptiin sisällytettiin erityisesti kriisiviestintää varten kriisiviestintäsuunnitelman muistilista, kriisiviestintäkortti sekä skenaariokortti kriisitilanteiden harjoittelun tueksi yrityksessä tai esimerkiksi matkailualueella.

Koska kriisissä viestintä on keskeinen osa kriisijohtamista, on siihen kiinnitetty erityistä huomiota konseptin työkaluja koostettaessa. **Kriisiviestintäsuunnitelman muistilista** tukee yrityksen johtoa kriisiviestinnän suunnittelussa. Se on julkaistu alun perin Yrityksen kriisi ja sen hallinta (livari, 2011 [Yrityksen kriisi ja sen hallinta \(valtioneuvosto.fi\)](#)) - kirjassa.

Kriisiviestintäsuunnitelman muistilista			
Tehtävä	Milloin tehty?	Kuka vastaa?	Muuta muistettavaa?
Kriisiviestintäsuunnitelman ja ohjeen laatiminen			
Kriisiviestintäsuunnitelman ja ohjeen päivitys			
Näkyvyys, selailuoikeudet ja ajantasaisuus intrassa			
Suunnitelma ja ohje turvakansiossa			
Suunnitelma ja ohje perehdytyskansiossa			
Kriisiviestintäkortin monistaminen kaikille työntekijöille			
Kriisiviestintäkortin täyttämisen ja käytön ohjeistus			
Suunnitelman, ohjeen ja kortin kieliversioiden laatiminen			
Mahdollisen tiedotustilaisuuden paikan ja välineistön selvittäminen			
Mahdollisen tiedotuksen/viestintätilaisuuden käännöspalveluista sopiminen			
Kriisiviestinnän harjoitusten suunnittelu			
Suunnitelman läpikäynti terveystarkastajan / paloviranomaisen kanssa			
Suunnitelman läpikäynti tärkeimpien pää- ja alihankkijoiden kanssa			
Matkailijoiden ajantasaisen yhteystietojen hallinta			
Verkoston yhteystietojen ylläpitäminen			
Varautuminen puhelinten tukkeutumiseen (kolme prepaid-liittymää)			

Kuva 19. Kriisiviestintäsuunnitelman muistilista.

Kriisiviestintäkorttiin (Iivari, 2011) voidaan koota yhteen paikkaan helposti nähtäväksi keskeiset tehtävät ja vastuut kriisiviestinnän osalta yrityksessä.

Viestinnän vastuut

Havaitsijalta tieto esihenkilölle

Nimi:
Puh:
Varahenkilö:
Puh:

Johtovastuun ottaa

Nimi:
Puh:
Varahenkilö:
Puh:

Viestintävastuun ottaa

Nimi:
Puh:
Varahenkilö:
Puh:

Muista

Kirjaa tapahtumien kulku tarkasti ylös

Toimintaa johtava viranomainen vastaa myös viestinnästä

Estä lisäonnettomuudet

Mitä on tapahtunut?

Kuka ilmoittaa yrityksen ulkopuolelle?

Kenelle ilmoitetaan yrityksen ulkopuolelle? Nimi ja yhteystiedot

Tulipalo		
Onnettomuus sisä- tai ulkoalueella		
Sähkökatkos		
Sairaustapaus		
Vesivahinko		
Evakuointitilanne		
Omaisuusrikos		
Henkeä ja terveyttä uhkaava rikos		
Epidemia/vesiepidemia		
Asikkaan eksyminen		
Puhelinyhteyksien katkeaminen		
Tehtävä	Nimi ja yhteystiedot	Varahenkilö
Ulkoisen tiedotteen kirjoittaa		
Sisäisen tiedotteen kirjoittaa		
Yrityksen koko henkilöstön informoinnin hoitaa		
Naapuriyritysten informoinnin hoitaa		
Päähankkijan/alihankkijan informoi		
Haastattelupyyntöihin vastaa		
Matkailualueen yhteistyöryhmän informoi		
Sivustoa ylläpitää		
Kielitaitoisten saatavuudesta		

Kriisiapua tarjoavat organisaatiot

Kuva 20. Kriisiviestintäkortti.

Skenaariokortti on kehitetty Lapin AMKin Crisis Lab -työpajojen toiminnan pohjalta tukemaan yrityksiä tai matkailualueita systemaattisessa harjoittelussa kriisitilanteiden varalta. Siinä määritellään tarkasti kriisitilanne, kootaan tarvittavat toimijat yhteen, ja pohditaan tarkasti skenaarion lähtökohdista kriisin vaikutuksia yrityksen/alueen toimintaan, viestintään ja maineeseen sekä pohditaan odotuksia ja laaditaan toimintatapoja.

Skenaariokortti

Skenaarion kuvaus: Kuvataan kriisiskenaario tarkoin, mitä tapahtuu, milloin, keitä on paikalla ja missä roolissa, mikä on tapahtumapaikka ja millaiset ovat olosuhteet.

Vaikutukset yrityksen toimintaan? Tilat, henkilöstön toiminta, välineistö, toimintojen keskeytyminen, tiedonkulku...

Miten yritykseni varautuu? Varaututtiinko kriisiin? Miten? Olisiko ollut mahdollista varautua? Miten?

Tärkeimmät yhteistyökumppanit / verkosto?

Odotukset yhteistyökumppaneilta? Matkanjärjestäjät, viranomaiset, muut yritykset, palveluntarjoajat jne

Kuka viestii yrityksessäni? Sisäisesti ja ulospäin?

Omat avainviestit asiakkaille

Omat avainviestit yhteistyökumppaneille

Omat avainviestit julkisuuteen

Odotukset matkailuorganisaation, viranomaisten ja kunnan toiminnalta?

Viestintä, tiedottaminen, yhteiset periaatteet...

Vaikutukset kohteeseen tai toimintaympäristöön?

Hinnoittelu, asiakaskunta, toiminnot...

Vaikutukset yrityksen maineeseen / vetovoimaan?

Vaikutukset kohteen maineeseen / vetovoimaan?

Kuva 21. Skenaariokortti.

Konsepti sisältää tarvittavat näkökulmat riskienhallinnan ja kriisijohtamisen sisällyttämiseksi lappilaisten matkailuyritysten toimintaan, sekä työkaluja sen toteuttamiseksi.

8.4 Jatkokehitystarpeet

Riskienhallintamallin kehittämistyön ohessa tuli esille määrättyjä edelleen kehittämisen tarpeita. Nämä tarpeet sijoittuvat riskinhallintaprosessin eri vaiheisiin ja -tasolle. Ylätasolle prosessissa ja ehkä myös haastavuudessaan sijoittuu toimintaympäristön muutosten seuranta ja ennakointi. Liiketoimintaan liittyvien riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa täytyy huomioida toimintaympäristön kehitys, mikäli pyritään hyvään lopputulokseen. Mitä enemmän yrittäjä seuraa matkailuun ja siihen vaikuttavien ilmiöiden kehitystä, sitä paremmat valmiudet hänellä on liikeriskien hallintaan. Toimintaympäristön muutosten seuranta, saati ennakointi ei kuitenkaan ole samantapainen prosessin vaihe, kuin riskienhallinnan muut osa-alueet. Toimintaympäristöstä saatava ymmärrys kehittyy hitaammin, eikä sille voi määrittellä yhtä tiettyä kohtaa prosessissa tai yrityksen vuosikellossa. Yhtä kaikki, mahdollisimman hyvä ymmärrys toimintaympäristöstä ja sen muutoksista olisi saavutettava ja ylläpidettävä menestyksekkään liiketoiminnan tueksi. Jatkokehityksessä on päätettävä, miten yrittäjiä parhaiten voitaisiin tukea tämän ymmärryksen kehittämisessä. Yksi keskeinen pohdinnan aihe on juuri, pyritäänkö tämä ymmärryksen kehittäminen sisällyttämään riskienhallintaprosessiin, kenties ensimmäiseksi askeleeksi tai jatkuvaksi toiminnoksi, vai jätetäänkö se prosessiin kuulumattomaksi, yleiseksi tiedolla johtamiseen liittyväksi asiaksi. Tätä puoltaa ainakin se, että tiedolla johtaminen perustuu erilaisista lähteistä saataviin aineistoihin, joita erilaiset sidosryhmät jakavat. Jatkokehityksen ja mallin osa voi tosin olla pohdinta ja tulos siitä, miten tämä tiedolla johtamisen valmius saavutetaan parhaalla tavalla huomioiden resurssitehokkuus.

Matrix 1 -hankkeessa kehitettiin matkailuyritysten käyttöön riskien- ja kriisinhallinnan malli, sekä siihen pohjautuvia työkaluja. Hankkeen aikana ilmeni, että malli soveltuu matkailuyritysten käyttöön ja vastaa tarpeisiin, mutta työkaluja olisi hyvä kehittää vielä helppokäyttöisemmiksi. Riskikartoitukseen olisi hyvä saada taulukkomuotoisen työkalun ohella helppokäyttöinen mahdollisesti digitaalinen työkalu. Työkalun ominaisuuksiin tulisi kuulua selkeä ja nopea käytettävyys, tietojen tallentuminen ja jatkotoimenpiteitä helpottavat toiminnot, kuten vastuiden ja aikataulujen kirjausmahdollisuus. Yrityksillä niin matkailuelinkeinossa kuin muillakin toimialoilla on rajatusti aikaa perehtyä menetelmien ominaisuuksiin ja käyttöön. Tämän vuoksi helppokäyttöisyyttä tulee korostaa jopa ohi kehittyneempien ominaisuuksien pyrittäessä kannustamaan yrityksiä riskienhallinnan aloittamiseen. Riskinhallinnan kehittyminen ajan myötä tosin vaatii seurantaan ja riittävän monipuolisia menetelmiä. Yksi kehittymiseen ja seurantaan ohjaava tarkastelutapa on riskienhallinnan kypsyystason mittaaminen. Myös Lapin matkailuyritysten riskinhallinnan kypsyyttä

olisi hyvä pystyä seuraamaan soveltuvin välinein. Matkailuyritysten riskienhallintaan tulisi toimialan ominaispiirteistä johtuen mahdollisesti kehittää oma riskienhallinnan kypsyystason mittari.

Riskienhallinnassa välineet antavat edellytykset työn suorittamiseen. Ne eivät kuitenkaan takaa onnistumista. Riskienhallinta yrityksissä on usein pitkä prosessi, joka vaatii paljon työtä. Prosessia tulisi tukea kehittäjien toimesta jalkauttamalla menetelmiä ja tuomalla tietoa paitsi riskienhallinnan keinoista, myös sen merkityksestä liiketoiminnalle.

9. Lähteet

Arctic Smartness (n.d.a.) Arktinen turvallisuus. Luettu 23.1.2023 osoitteesta: <https://arcticSMARTNESS.fi/arktinen-turvallisuus/>

Balentor (2023) Strateginen johtaminen. Luettu 27.3.2023 osoitteesta: <https://www.balentor.fi/strateginen-johtaminen>

COSO (2023) Coso ERM Framework. Applying the Coso ERM Framework. Luettu 26.9.2023 osoitteesta: <https://www.coso.org/erm-framework>

Elinkeinoelämän keskusliitto (n.d.) Corporate Governance. Luettu 26.9.2023 osoitteesta: <https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/corporate-governance/>

Finlex (2011) Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta. Luettu 10.11.2023 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110407>

Flink A-L. & Reiman T. & Hiltunen M. (2007) Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät

Fortum (2022) Tilinpäätös ja hallituksen toimintakertomus 2021. Luettu 27.2.2023 osoitteesta: <https://www.fortum.fi/files/fortum-tilinpaatos-ja-toimintakertomus-2021/download?attachment>

Granite (2023) State of Risk Management Finland 2023. Luettu 28.9.2023 osoitteesta: <https://granite.fi/wp-content/uploads/Granite-State-of-Risk-Management-Finland-2023.pdf>

Granite (n.d.) Kokonaisvaltainen riskienhallinta. Luettu 12.4.2023 osoitteesta: <https://granite.fi/tyokalut/enterprise-risk-management/>

IHG (2016) Risk Management. IHG Annual Report and Form 20-F 2016. Luettu 17.3.2023 osoitteesta: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/72D6A59E5369492FB8D32F35CF3A7718.ashx>

livari P. (2011) Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksissä. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön julkaisuja. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. Luettu 15.2.2023 osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf

livari P. (2012) Matkailun turvallisuus – globaalit muutokset – paikalliset vaikutukset. Luettu 3.11.2023 osoitteesta: [loader.aspx \(luc.fi\)](loader.aspx (luc.fi))

livari P. (2014) Turvallisuusharjoitukset yritysten käyttöön. Luettu 3.11.2023 osoitteesta: [loader.aspx \(lapinamk.fi\)](loader.aspx (lapinamk.fi))

livari P. & Niemisalo N. (2013) Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – projekteista prosesseihin, lineaarisesta ajattelusta systeemeihin. Matkailututkimus 1/2013. Luettu 23.1.2023 osoitteesta: [file:///C:/Users/pasi.satokangas/Downloads/90883-Artikkelin %20teksti-147049-1-10-20200316.pdf](file:///C:/Users/pasi.satokangas/Downloads/90883-Artikkelin%20teksti-147049-1-10-20200316.pdf)

Kesko (2022) Riskienhallinta ja valvonta. Luettu 28.2.2023 osoitteesta: <https://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/riskienhallinta/>

Kuusela H. & Ollikainen R. (2005) Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa Kuusela H. & Ollikainen R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampereen yliopisto, Tampere 2005. Luettu 16.1.2023 osoitteesta: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65418/riskit_ja_riskienhallinta_2005.pdf?sequen

Lapin ammattikorkeakoulu (2015) Majoituspalveluissa sovelletut lait, luvat ja ilmoitukset. Luettu 10.11.2023 osoitteesta: <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/majoituspalvelut/luvat-ja-ilmoitukset/>

Laurea (n.d.) ARCSAR - Arctic and North Atlantic Security and Emergency Preparedness Network. Luettu 10.11.2023 osoitteesta: <https://www.laurea.fi/hankkeet/a/arctic-and-north-atlantic-security-and-emergency-preparedness-network/>

Leino M. & Steiner M-L & Wahlroos J. (2005) Corporate Governance ja riskienhallinta. Teoksessa Kuusela H. & Ollikainen R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Luettu 10.11.2023 osoitteesta: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65418/riskit_ja_riskienhallinta_2005.pdf?sequence=1

Lämsä T. (2020) Riskit osana yritystoimintaa. Pohjoisen tekijät, Lapin ammattikorkeakoulun asiantuntijablogi. Luettu 9.1.2023 osoitteesta: <https://www.lapinamk.fi/blogs/Riskit-osana-yritystoimintaa/40628/a160b498-085d-4236-a27c-823663ab2bbb>

Nieppola T. (2014) Johtaminen kriisitilanteissa - johtajan vastualueet ja ominaisuudet poikkeustilassa. Pro Gradu -tutkielma, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu. Luettu 10.11.2023 osoitteesta: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201412042074.pdf>

Nokia (2023) Riskienhallinnan pääpiirteet. Luettu 27.2.2023 osoitteesta: https://www.nokia.com/fi_fi/tietoa-nokiasta/yritys/johto-ja-hallinto/riskienhallinta/

Nordea (2022) Annual Report 2021. Luettu 27.2.2023 osoitteesta: <https://www.nordea.com/en/doc/annual-report-nordea-bank-abp-2021.pdf>

Ruokavirasto (2023) Omavalvonnalla hallitaan vaara- ja riskitekijöitä. Luettu 10.11.2023 osoitteesta:
<https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/elintarvikeyrityksen-perustaminen-ja-omavalvonta/omavalvonta-ja-jaljitettavyys/omavalvonta/>

Saksalais-suomalainen kauppakamari (2022) Fortumin Uniper-tytär nosti Suomen TOP 500 -yritysten liikevaihdon uuteen ennätykseen 2021

SFS (n.d.a) Standardeista. Luettu 12.4.2023 osoitteesta:
<https://sfs.fi/standardeista/>

SFS (n.d.a) ISO 31 000 riskienhallinta. Luettu 12.4.2023 osoitteesta:
<https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-31000-riskienhallinta/>

SFS ry. (2018) Riskienhallinta, ohjeet. Suomen standardoimisliitto SFS ry. SFS-ISO 31 000:2018.

Stora Enso (2023) Riskit ja riskienhallinta. Stora Enso Oyj Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.–31.12.2022. Luettu 1.3.2023 osoitteesta:
https://www.storaenso.com/-/media/documents/download-center/documents/annual-reports/2022/storaenso_tilinpaaotos_2022.ashx

Suomen riskienhallintayhdistys (2023) Liikeriskit. Luettu 17.3.2023 osoitteesta:
<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/liikeriskit.html>

TCMI (2020) COVID-19: TCMI providing timely insights for the tourism industry. Luettu 31.1.2023 osoitteesta: <https://uftourism.org/blog/penn-gray-covid19-surveys>

TCMI (2022) National Risk Prevention and Crisis Management Initiative. Luettu 31.1.2023 osoitteesta: <https://uftourism.org/riskpreventioninitiative>

Tui (n.d.) Risk Report. Luettu 2.3.2023 osoitteesta:
https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/investors/8_Corporate-Governance/risk-report/TUI_GB20_EN_Risikobericht.pdf-c9f8907f1323e9269ca042714f3c2baf.pdf

Tukes (n.d.) Ohjelma- ja elämyspalvelut. Luettu 10.11.2023 osoitteesta:
<https://tukes.fi/tuotteet-ja-palvelut/kuluttajille-tarjottavat-palvelut/ohjelma-ja-elamyspalvelut>

Valmet (2023) Riskienhallinta. Luettu 10.11.2023 osoitteesta:
<https://www.valmet.com/fi/sijoittajat/hallinnointi/riskienhallinta/>

Valvira (2023) Alkoholijuomien anniskelu. Valvira. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Luettu 10.11.2023 osoitteesta:

<https://valvira.fi/documents/152634019/163770440/Alkoholijuomien-anniskelu.pdf/ede89222-3a6e-1bf4-7508-375345286a0a/Alkoholijuomien-anniskelu.pdf?t=1692341825194>

Yle (2022) Koronaviestintä sai kansalta heikoimman arvosanan koko pandemian aikana – ”Nyt voi kuin buffetista valita näkemykseensä sopivan asiantuntijan” Luettu 10.11.2023 osoitteesta: <https://yle.fi/a/3-12292378>