

Johtaminen kriisien keskellä

Topi Manner, Finnair



Kaksoiskriisien vuodet Finnairissa

2020–2021

Koronapandemia lamauttaa lentoliikenteen

- Menetimme yli 90% liiketoiminnastamme kahdessa viikossa
- Lähes koko henkilöstö lomautettuna 1kk-2 vuotta
- 200 M€ kustannussäästöt
- 700 henkilön irtisanomiset
- Miljardin euron tappiot, noin 3 miljardia uutta velkaa ja pääomaa

1H 2022

Sota sulkee Venäjän ilmatilan

- Venäjän ilmatilan sulkeutuminen iski suoraan Finnairin kannattavimpaan liiketoimintaan ja maantieteelliseen kilpailualueeseen
- Inflaatio nostaa kustannuksia
- Lentopetrolin hinta ennätyskorkealla

2022-2023

Uusi strategia, uudet toimintatavat

- Tavoitteena kannattavuuden palauttaminen
- Verkoston uudelleensuuntaus: USA, Lähi-itä, Intia
- Organisaation kevennys
- Koneiden ja miehistöjen ulosvuokraus
- Pienemmät resurssit vaativat uusia toimintamalleja



- Yhteinen tilannekuva
- Avoin viestintä
- Luottamus



Finnairin muutoksen mittakaava on massiivinen

- Pandemian aikana menetimme 90 % liiketoiminnasta; nyt käytössä noin 85 % kapasiteetista
- Aiemmin Aasia toi noin 50 % liikevaihdosta.
- Nyt kannattavuus on saavutettava pienemmillä resursseilla, erilaisessa kilpailuasetelmassa, ilman maantieteellistä etua



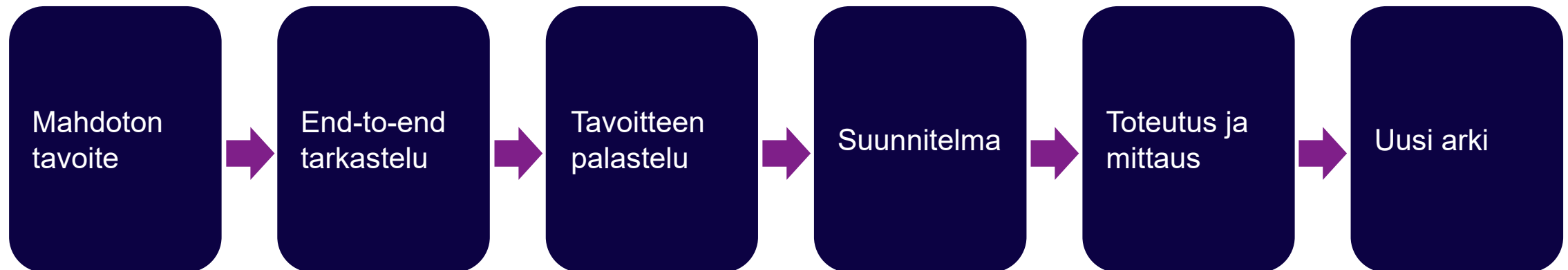


Toimintaympäristön dramaattiseen muutokseen ei voi vastata jatkuvalla parantamisella.

Muutoksen pitää olla niin pysäyttävä, että se pakottaa uuteen ajatteluun.



Mahdottomalta tuntuva tavoite voi luoda jotain täysin uutta

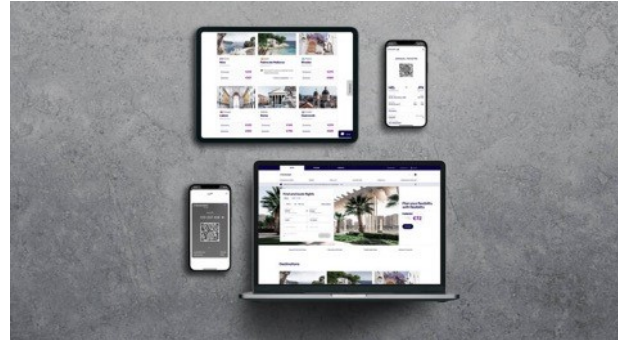




Arkemme on aidosti muuttunut



Verkoston uudelleensuuntaus



Jakelun ja myynnin muutos



Uudet työskentelytavat



Koneiden ja miehistön ulosvuokraukset



Kumppanuudet



Organisaation keventäminen



Muutoksen edellytyksiä

- Motivaatio ja merkityksellisyyden kokemus: haluan olla osa tätä?
- Luottamus ja lupa haastaa
- Lupa tehdä virheitä
- Yhteistyö yli tiimirajojen
- Yhteinen tilannekuva
- Avoin viestintä



FINNAIR

100

**BRINGING US TOGETHER
SINCE 1923**