

---

# Resilienssin kehittäminen matkailuyrityksissä

---

– ReStarT-hankkeen toteutus ja tulokset

Minna Kalliomäki ja Salla Valkeaniemi





# **Resilienssin kehittäminen matkailuyrityksissä**

## ReStarT-hankkeen toteutus ja tulokset

Minna Kalliomäki ja Saira Valkeaniemi

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Pori 2023

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Sarja B, Raportit 14/2023  
ISSN (verkkojulkaisu) 2323-8356 | ISBN 978-951-633-392-5

Copyright Satakunnan ammattikorkeakoulu ja tekijät

Julkaisija:  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
PL 1001, 28101 Pori  
www.samk.fi

Graafinen suunnittelu: Eveliina Sillanpää, Kallo Works

Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisut ilmaiseksi ladattavissa: [theseus.fi](https://theseus.fi).



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# JULKAISUN KIRJOITTAJAT

**Minna Kalliomäki**

tutkija, Satakunnan ammattikorkeakoulu, FM, Johdon työnohjaaja CSLE

**Saila Valkeaniemi**

tutkimuspäällikkö, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Tradenomi (YAMK)

---

# Sisällysluettelo automaattinen

---

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Julkaisun kirjoittajat</i> .....                                  | 6         |
| <i>Esipuhe</i> .....   | 9         |
| <b>1 ReStar-hankkeen taustaa</b> .....                               | <b>10</b> |
| <b>2 Hankkeen toteutus</b> .....                                     | <b>14</b> |
| <b>3. Koulutukset ja valmennukset resilienssin kehittäjinä</b> ..... | <b>21</b> |
| <b>3 Ryhmämuotoinen ohjausprosessi</b> .....                         | <b>24</b> |
| <b>4 Hankkeen kokemuksia ja vaikutuksia</b> .....                    | <b>27</b> |
| <b>5 Mitä tämän jälkeen?</b> .....                                   | <b>32</b> |





## ESIPUHE

Yritykset toimivat vaihtelevassa ja epävarmassa maailmassa. Koronapandemia ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat osoittaneet, millä nopeudella riskit voivat edetä ja toimintaympäristö muuttua. Riskit, joita ei olla osattu edes ennustaa tai jotka aiemmin näyttivät erittäin epätodennäköisiltä ja kaukaisilta, muuttuivatkin jokapäiväisiksi. Myllertävät ajat edellyttävät yrityksiltä resilienssiä, mukautumiskykyä jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin.

Resilienssiä puhutaan nykyisin paljon, mutta mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan? Resilienssi kuvaa kokonaisuudessaan ihmisen kykyä ja tapoja toimia erilaisissa muutos- ja sopeutumistilanteissa selviytyen hyvinvoivana. Resilienssi ilmenee niin yksilö-, ryhmä- kuin yhteisötasollakin, ja se koostuu visiosta, itsesäätelytaidoista, järjestyksestä, terveydestä, sinnikkydestä sekä yhteistyöstä. Terveys on oleellinen osa resilienssiä; siihen kuuluvat ruokavalio, liikunta sekä uni ja palautuminen. Resilienssille on ominaista tulevaisuuteen katsova näkökulma ja se, miten hyväksyy erilaiset haasteet ja vaikeudet osaksi omaa elämäänsä. Vaikeuksista ja haasteista selviytyminen kehittävät ongelmanratkaisukykyä sekä ajattelun ja toiminnan joustavuutta. Resilienssi on aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa omasta käyttäytymisestäään ja toiminnastaan otetaan vastuu. Resilienssi syntyy, kun ihminen oppii tunnistamaan ja hyödyntämään voimavarojaan oman hyvinvointinsa ja toimintansa tueksi ja tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen on mahdollista kehittää omaa resilienssiään läpi koko elämänsä ajan. (Lipponen, 2020, s. 8–10.) Resilienssiin liittyy vahvasti myös luopuminen ja ihmisen vuorovaikutus oman ympäristönsä kanssa. Positiivisen ja toimivan vuorovaikutuksen luominen mahdollistaa positiiviset kokemukset yksilölle selvitä hankalista ja haastavista tilanteista. Nämä kokemukset vahvistavat ihmisen resilienssiä. Tämän takia ihmisen on tärkeää oppia ratkomaan niitä tilanteita, joissa hän ja hänen ympäristönsä ovat voimakkaasti ristiriidassa keskenään. (Benjamin & Koirikivi, 2020.)

Myös yrityksille voidaan määritellä toiminnan resilienssikyvykyys ja taso esimerkiksi riskianalyysin perusteella. Matkailualan pienissä ja mikroyrityksissä resilienssitaso on usein riippuvainen yrittäjän henkilökohtaisesta selviytymiskyvykyksestä. Tämän vuoksi ReStarT-hankkeessa resilienssiä lähdettiin kehittämään (työ)hyvinvoinnin ja yrityksen liiketoiminnan näkökulmista. Valmennuksissa pureuduttiin käytännönläheisten teemojen lisäksi vahvasti tulevaisuuden visiointiin ja erilaisiin hyvinvoinnin ja liiketoiminnan strategisiin metodeihin. Tavoitteena oli luoda työkaluja toimijoille resilienssin vahvistamiseen myös tulevaisuudessa. Tähän julkaisuun on koottu ReStarT: Matkailualan mikro- ja pienten yritysten muutos- ja sopeutumiskyvyn sekä työhyvinvoinnin lisääminen koronakriisissä -hankkeen tavoitteet, toiminta ja tulokset. Kiitokset Euroopan sosiaalirahastolle hankkeen rahoittamisesta!

---

# 1 ReStarT-hankkeen taustaa

---

Matkailu on keskeinen osa monien alueiden taloutta ja yhteiskuntaa. Matkailu houkuttelee usein investointeja alueelle, kuten uusia hotelleja, ravintoloita ja muita matkailupalveluita. Matkailu tuo lisää verotuloja alueelleen ja mahdollistaa sitä kautta myös paikallisten asukkaiden palveluiden kehittymisen. Matkailu on myös paikkasidonnaista sekä alan työpaikkoja ja paikallista kehittämistyötä ei voida pääsääntöisesti siirtää muualle. Matkailulla on siten merkittävä vaikutus työllisyyteen.

Alueellisen matkailun tilinpidon (TEM, 2023) mukaan Suomessa matkailun kokonaiskysyntä oli vuonna 2021 11,5 miljardia euroa, mikä oli 29 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2019 ennen pandemiaa. Kotimaan matkailun osuus matkailukysynnästä oli 82 prosenttia (9,4 miljardia euroa). Matkailukysyntä kasvoi Satakunnassa ja suurimmassa osassa maakuntia kotimaanmatkailun ansiosta. Työllisten määrä lisääntyi 2 000 henkilöllä (2 %) ja matkailutoimialoilla työskenteli yhteensä 133 400 henkilöä. Matkailu on merkittävä teollisuuden ala myös Satakunnassa. Matkailuala luo paljon työpaikkoja, erityisesti palvelualoilla, kuten hotelleissa, ravintoloissa, matkatoimistoissa ja kuljetusyrityksissä. Satakunnassa matkailuala työllisti vuonna 2022 1300 henkilötyövuoden verran (3,6 %). Huomioitavaa myös on, että matkailualalle työllistyvät usein nuoret, maahanmuuttajat ja sesonkityöntekijät. Matkailu tuo paljon tuloja alueelle, erityisesti kun matkailijat käyttävät rahaa paikallisiin palveluihin ja tuotteisiin. Matkailutulo lasketaan välittömistä (majoitus- ja ravitsemustoiminta ja ohjelmalvelut) sekä välillisistä (vuokraus- ja leasingtoiminta, henkilöliikenne, vähittäiskauppa) matkailutuloista. Vuonna 2022 kokonaismatkailutulo oli Satakunnassa 352,6 miljoonaa euroa, joka oli suurempi kuin koskaan aikaisemmin. (Karppinen & Vähäsantanen, 2023).

Matkailu on yksi maailman nopeimmin kasvavista toimialoista, mutta myös yksi haavoittuvimmista. Kaikista aloista juuri matkailualaan muuttuvat ja epävarmat olosuhteet, ei ainoastaan valtakunnallisella vaan erityisesti kansainvälisellä tasolla, vaikuttavat eniten. Matkailu on siten yksi toimialoista, joihin koronapandemia on vaikuttanut voimakkaimmin kansainvälisesti, valtakunnallisesti ja Satakunnassa. Koronakriisin vaikutukset matkailuun ovat olleet yhtä merkittäviä kuin aikoinaan toisen maailmansodan. Tämän vuoksi ala oli hankkeen valmistelun aikana vakavissa vaikeuksissa ja siihen kohdistui pandemian takia ennennäkemätön paine. Matkustus- ja muiden rajoitusten vuoksi kansainvälinen matkailu oli pysähtynyt vuoden 2020 aikana melkein kokonaan. Haasteelliseksi matkailualan tilanteen tekee myös se, että ala on monista toimijoista koostuva monimutkainen ekosysteemi, jonka sisällä on runsaasti erilaisia toimijoiden välisiä riippuvuussuhteita.

Ankarimmin kriisi on koetellut matkailualan pk-yrityksiä, joita on 90 prosenttia alan yrityksistä. Ne kärsivät maksuvaikeuksista ja epävarmuudesta, ja niiden on ollut vaikea pysyä elinkelpoisina, saada rahoitusta ja pitää kiinni työntekijöistään. Suomen Yrittäjien (2020) kysely vahvisti, että juuri matkailuyritykset olivat kärsineet koronakriisissä eniten. Myynti oli vähentynyt 92 prosentilla kyselyyn vastanneista matkailuyrittäjistä, näistä 55 prosentilla myynti oli vähentynyt todella rajusti, yli 50 prosenttia. Tämän vuoksi matkailuyritykset olivat joutuneet koronakriisissä lomauttamaan ja vähentämään työntekijöitä huomattavasti enemmän kuin muut yritykset.

Monet yritykset kamppailivat konkurssiuhan alla, joka paheni kriisin toisen aallon myötä. Koska alan työpaikat olivat uhattuina, tarvittiin kiireellisiä toimia työllisyyden tukemiseksi.

Runsaiden muutosten vuoksi sekä alan yrittäjät että työntekijät voivat tilanteessa erittäin huonosti. Kriisi oli aiheuttanut matkailualan yrityksissä runsaasti työpahoinvointia. Yrittäjien kamppaillessa yrityksen selviytymisen puolesta, työelämän laatu, työn mielekkyys ja työntekijöiden kokemus työn hallittavuudesta oli kadonnut. Alan lomautusten ja irtisanomisten vuoksi työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen olivat heikolla tasolla. Yrittäjien lisäksi paineet kohdistuivat esimiehiin, jotka olivat sekä yrittäjien että työntekijöiden puristuksessa. Työntekijöiden lomautusten vuoksi esimiesten kuormitus oli lisääntynyt heidän tehdessä enemmän myös operatiivisen tason tehtäviä. Jotta alan uusi kasvu olisi mahdollinen, alan yrittäjien ja työntekijöiden työhyvinvointiin tuli kiinnittää huomiota.

ReStarT-hanketta tarvittiin siten nopeuttamaan matkailualan yritysten liiketoiminnan palautumista. Matkailussa katse kohdistui yrityksiin, sillä koronakriisillä ajateltiin olevan syvä ja pitkäkestoinen vaikutus matkailuun toimialana. Koronakriisistä selviytymiseen tuli tämän vuoksi kiinnittää huomiota erityisesti matkailualan yritysten muutos- ja sopeutumiskykyyn eli resilienssiin, jotta matkailualan kehitys voitaisiin palauttaa kriisiä edeltäneeseen kasvuun. Hankkeen valmistelun aikana ajateltiin, että ala tulee olemaan pitkään haavoittuva, sillä ihmisten matkustuskäyttäytyminen on muuttumassa, eikä kukaan tiedä, millaiseksi se palautuu kriisin jälkeen. Alan suojattomuus on todennettu myös Ukrainan sodan vaikutuksilla, joita kukaan ei olisi osannut ennustaa. Muutos ja haavoittuvuus ovat jääneet pysyviksi ilmiöiksi matkailualalla. Koronakriisi on ollut myös alalle matkailualalle mahdollisuus: kriisi käänsi uusiksi alan innovaatioita, sillä alan potentiaali on ollut tarpeellista nähdä eri tavalla kuin aikaisemmin kriisistä selviytymiseksi.

ReStarT-hankkeen valmistelemiseksi tehtiin Satakunnassa matkailuyrittäjille seurantatutkimus, jossa toteutettiin kyselyjä koronakriisin puhjettua kolmena eri ajankohtana (kevät 2020, kesä 2020 ja syyskuu 2020) liittyen koronan vaikutuksista yritystoimintaan ja tästä selviytymisen. Tutkimuksen toteuttajana toimi Satakunnan ammattikorkeakoulun matkailun tutkimusryhmä yhteistyössä Satakuntaliiton ja Satakunnan matkailuyrittäjät ry:n kanssa. Seurantatutkimuksen tekemistä ja tulosten jakamista jatkettiin hankkeen toimesta aina 2022 kevääseen saakka. Jokaiseen kyselyyn vastasi noin 50–70 matkailuyrittäjää ympäri maakuntaa. Tulosten mukaan yrityksissä myynti oli laskenut huomattavasti, varauskirjat tyhjentyneet eikä uusia varauksia ollut tullut. Kevään 2020 varauksista peruuntui 90–100 prosenttia. Toukokuussa 2020 noin kolme neljäsosaa kyselyyn vastanneista yrityksistä kertoi kassatilanteen olevan heikko tai kriittinen. Koronan toisen aallon myötä monet yritykset sinnittelivät, sillä vuoden 2020 liikevaihto tulisi olemaan vain pieni prosentti normaalista vuodesta. Tämän seurantatutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta, että alan yritykset tarvitsivat tukea koronakriisistä toipumiseksi: toimintansa sopeuttamiseksi ja muutoksiin reagoimiseksi. Kyselyjen mukaan liiketoiminnan tulisi muuttua koronan tuomaan muutokseen sopeutumiseksi. Paikalliset ja lähialueen palvelut nousisivat koronakriisin myötä aivan uuteen valoon, sillä kriisin myötä yritysten asiakasryhmät muuttuivat täysin. Ryhmä- ja yritysasiakkaat sekä kansainväliset asiakkaat muuttuivat kotimaisiksi vapaa-ajan yksittäisasiakkaiksi. Vaikka korona sekoitti yrittäjien suunnitelmat, uskoa tulevaisuuteen löytyi. Kriisi nähtiin matkailun käännekohdaksi: toisaalta valtavaksi haasteeksi, mutta samalla mahdollisuudeksi muuttaa yhden maailman nopeimmin kasvavan toimialan suuntaa. Kyselyn tulosten mukaan alan uuden nousun käsitettiin pohjautuvan sen

uudistumiseen: kykyyn nähdä ala ja sen potentiaali uudella tavalla. Uusia palveluja oli jo lähdetty kehittämään uusille kohderyhmille, mutta toipumiseen ja toiminnan sopeuttamiseen tarvittiin laajamittaista tukea.

Hanke on keskittynyt koronapandemian eniten Satakunnassa koettelemaan palvelusektoriin eli matkailuun. ReStarT-hankkeen tuoma muutos on kohdistunut matkailuyritysten koronapandemiasta toipumiseen parantamaan yritysten toimintaedellytyksiä. Hanke on toteuttanut uudenlaista yritysten ja niissä toimivien yksilöiden kehittämistoimintaa keskittyen resilienssin eli muutos- ja sopeutumiskyvyn vahvistamiseen. Hankkeen toiminta ja vaikutukset eivät ole tällöin kohdistuneet pelkästään yrittäjyyden ja liiketoiminnan sekä näihin liittyvän osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen yleisellä tasolla, vaan hankkeen tulokulma on huomionnut vahvasti aikaisempaa enemmän toimintaympäristön tilanteen sekä muutoksen. Hanke on pureutunut niin sanotusti täsmäiskuna yritysten kykyyn sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa, joka on edellytys työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan kukoistamiselle. Tällöin yritykset toimivat muutosta ennakkoiden ja siihen reagoiden, jolloin he ymmärtävät laajemmin toimintaympäristön kokonaisuuden ja sen kehittymisen sekä oman yritystoimintansa mahdollisuudet ja uhat osana laajempaa kokonaisuutta.

Matkailualan mikro- ja pienille yrityksille Satakunnassa ei ollut ennen kohdistettu laajamittaisia tukitoimia juuri tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Samanaikaisesti monet keski- ja suuret matkailualan yritykset muun muassa ketjuhotellit olivat jo alkaneet hyödyntää ohjauksellisia työskentelymuotoja ammatillisen kasvun ja kehityksen sekä työhyvinvoinnin parantamisen menetelmänä. Nämä palvelut ovat kuitenkin melko kalliita, minkä vuoksi mikro- ja pienet yrittäjät eivät olleet palveluja hyödyntäneet. Satakunnassa mikro- ja pienet matkailuyrittäjät olivat myös tuoneet keskusteluissa vahvasti esille kiinnostuksensa ryhmämuotoiseen ohjaukseen. Samalla heiltä puuttui foorumi vertaisoppimiselle, joka tämän hankkeen kautta heille tarjoutui. Tämän vuoksi on ollut merkittävää nostaa tämä kohderyhmä toimenpiteiden keskiöön varsinkin koronakriisin iskettyä alan toimintaan sekä tukea yritysten ja yksilöiden liiketoiminnan kehittymistä ja ammatillista kasvua. Hankkeen keskeisin muutos on ollut siten se, että hankkeen myötä yritykset ja näissä toimivat yksilöt oppivat tarkastelemaan toimintaansa uusista näkökulmista ja oivaltavat erilaisia tapoja sopeutua muutokseen. Hankkeen toimenpiteet ovat käynnistäneet yrityksissä ajatustyön – osallistumalla toimenpiteisiin yritykset ovat oivaltaneet uusia näkökulmia muutokseen, ymmärtäneet heidän omat mahdollisuutensa vaikuttaa toimintaan ja ottaneet toimijuuden itselleen. Tällöin he eivät enää ole ajalehtineet muutosten mukana, vaan ovat voimaantuneet toimimaan ja siten vaikuttamaan itse tulevaisuuteensa. Tämä oli ja on ollut erittäin tärkeää, sillä juuri matkailuyritykset ja näiden avainhenkilöt ovat keskeisessä asemassa matkailuelinkeinon kasvun ja kilpailukykyyn kehittämisessä.

Hanke on ollut kaikille matkailuun välillisesti tai välittömästi liittyville matkailuyrityksille avoin hanke. Hankkeen pääasiallisena kohderyhmänä on ollut Satakunnassa toimivat matkailualan mikro- ja pienet yritykset, näiden yrittäjät ja työntekijät. Hankkeen välilliseen kohderyhmään on kuulunut erilaiset kehittäjätoimijat, jotka ovat olleet tekemisissä matkailuyritysten kehittämisen parissa ja tarjoavat heille palveluitaan. Näihin liiketoiminnan kehittäjätoimijoihin sisältyvät esimerkiksi yritysneuvoja, joille hankkeen tuloksia on levitetty. Lisäksi välilliseen kohderyhmään on kuulunut matkailualan oppilaitosten edustajat, joille on tiedotettu hankkeen toimenpiteistä ja tuloksista. Myös ammattikorkeakoulun opiskelijat ovat olleet hankkeen välillinen

kohderyhmä. Heille tarjottiin hankkeen teemoihin kytkeytyviä aiheita opinnäytetyöaiheiksi, opintojaksojen sisällöiksi ja projektiluonteisiksi oppimistehtäviksi, jotka toteutettiin asiantuntijaopettajan johdolla hankkeesta erillään. Hankkeen maantieteellinen kohdealue on ollut Satakunta. Hanke toteutettiin ajalla 1.9.2021-31.7.2023. Hankkeelle myönnettiin jatkoaika 1.5.-31.8.2023. Hankkeen virallinen nimi on ReStarT: Matkailualan mikro- ja pienten yritysten muutos- ja sopeutumiskyvyn sekä työhyvinvoinnin lisääminen koronakriisissä ja se on ollut Euroopan sosiaalirahaston rahoittama.

---

## 2 Hankkeen toteutus

---

Hanke on tarjonnut koulutusta, ohjausta ja vertaisoppimista, joilla on edistetty yritysten ja niiden henkilöstön valmiuksia, osaamista ja muutos-, sopeutumis- sekä uudistumiskyvykkyyttä. Käytännössä resilienssiä on kehitetty keskittymällä yritysten osaamisen kasvattamiseen yhdessä muiden matkailuyrittäjien kanssa ja lisäämällä heillä tarjottavaa sosiaalista tukea koronaviruksen heikentämän työhyvinvoinnin ja työn voimavarojen vahvistamiseksi.

Hanke on sisältänyt viisi työpakettia. Työpaketit ja näiden toimenpiteet toteutettiin lomittain hankesuunnitelmassa alun perin olleen jatkumo ajattelun sijaan. Työpakettien lomittainen toteutus mahdollisti osallistujien toiveiden ja tarpeiden huomioimisen paremmin esimerkiksi koulutuksien sisällöissä. Alunperäisenä ajatuksena oli, että suurin osa toimenpiteistä olisi järjestetty ryhmässä läsnätapaisina, mikä olisi edistänyt yritysten verkottumista ja vertaistukea. Koronapandemian pitkittyessä ja osallistujien muuttuneiden toimitapojen kasvokkain tapaamiset eivät toteutuneet parhaalla mahdollisella tavalla. Pandemian myötä webinaareista ja etäosallistumisista tapaamisiin on tullut vallitseva käytäntö. Koska hankkeeseen osallistujat olivat pääasiassa pieniä ja mikroyrityksiä, ovat yrittäjät niissä avainhenkilöitä. Koronan aaltoileva esiintyminen teki henkilöt varovaisiksi osallistumaan läsnä tilaisuuksiin ja mahdollisesti siten altistamaan itsensä tartunnalle. Hankkeen tavoitteena on ollut, että siihen osallistuu yhteensä noin 25 matkailualan mikro- ja pientä yritystä Satakunnasta. Hankkeeseen osallistui 39 yritystä. Hankkeen toimenpiteet toteutettiin seuraavissa kappaleissa käsiteltyjen työpakettien mukaan.

Ensimmäinen työpaketti: Koulutus- ja valmennuskokonaisuus resilienssin lisäämiseksi

Ensimmäisessä työpaketissa lisättiin yritysten osaamista ja valmiuksia vastata toimialan tuomiin muutoksiin sekä tunnistaa muutoksen uhat ja uudet mahdollisuudet. Tätä varten hankkeessa toteutettiin yritysten tarpeisiin soveltuva koulutus- ja valmennuskokonaisuus muutos- ja sopeutumiskyvyn lisäämiseksi. Tämän koulutus- ja valmennuskokonaisuuden tarkoituksena oli lisätä tietoa ja voimaannuttaa yrittäjiä ja yritysten henkilöstöä toimintaympäristön muutoksessa. Tieto ja ymmärrys uusista mahdollisuuksista sekä ratkaisuista tukivat uusien näkökulmien oivaltamista yritysten toiminnan kehittämiseksi. Työpaketissa tarjottiin kaikille avoimia ja ryhmässä toteutettavaa koulutusta ja muutosvalmennusta. Koulutukset aiheita oli muun muassa muutoksen johtaminen, esimiestyö muutoksessa, riskien hallinta, tulevaisuustaidot sekä työssä jaksaminen muutos- ja sopeutumiskyvykkyyden kehittämiseksi. Muutosvalmennuksissa määriteltiin yhdessä millaisia haasteita, riskejä ja mahdollisuuksia yritykset kohtaavat, tuotettiin yhteistyössä uusia ratkaisuja, reagointi- ja toimintatapoja muuttuvaan ympäristöön sekä tehtiin skenaariotyöskentelyä tulevaisuuden vaihtoehtojen kehittämispolkujen hahmottamiseksi. Lisäksi koulutuksien ja muutosvalmennuksien aiheita nousi esiin yrittäjiltä alkukartoituksen ja hankkeen toteuttamisen aikana. Ensimmäisen työpaketin koulutus toimenpiteen tavoitteena oli saavuttaa yrityksiä noin 25 kpl, henkilöitä yhteensä 35 kpl ja koulutuskertoja 5 kpl. Työpaketissa saavutettiin yrityksiä 27 kpl, henkilöitä yhteensä 48 kpl ja koulutuskertoja 8 kpl. Ensimmäisen työpaketin valmennus toimenpiteen tavoitteena oli saavuttaa yrityksiä 20 kpl, henkilöitä yhteensä 25 kpl ja valmennuskertoja 5 kpl. Työpaketissa saavutettiin yrityksiä 22 kpl, henkilöitä yhteensä 27 kpl ja koulutuskertoja 5 kpl.

Toinen työpaketti: Yritysklinikat yritysten arjen tueksi.

Toisessa työpaketissa keskityttiin yritysten resilienssin kehittämiseen toteuttamalla yrityskohtaisia klinikoita, joiden tarkoituksena oli varmistaa ensimmäisessä työpaketissa järjestettyjen muutosvalmennusten sisältöjen vieminen yritysten arkeen. Klinikoiden haettiin ratkaisuja ja vietiin näitä käytäntöön koronapandemian aiheuttamiin haasteisiin. Yritysklinikat olivat avoimia kaikille kiinnostuneille yrityksille. Yritysklinikat toteutettiin business coaching-tyyppisesti valmentamalla yrityksiä toimintansa kehittämisessä. Yrityksille pidettiin kolme tapaamiskertaa, joiden kesto oli 2–3 tuntia kerrallaan. Yritysklinikat järjestettiin seuraavasti: projektipäällikkö teki osallistuvan yrityksen kanssa alkukartoituksen paikan päällä yrityksessä tutustuen samalla toimintaan. Tällöin määriteltiin, millaisia haasteita, riskejä ja uusia mahdollisuuksia yritys kohtaa. Samalla yrittäjille tehtiin myös osaamiskartoitus ydinosaamisen ja osaamisvajaiden tunnistamiseksi, jotta saatiin laajempi käsitys valmennuksen tarpeesta ja aiheista. Lisäksi aloitettiin prosessi, jossa luodaan yhdessä yritykselle tulevaisuuden skenaario, asetetaan yrityskohtainen tavoite ja määritellään toimenpiteet tämän saavuttamiseksi eli tuotetaan yhdessä mahdollisuuksien pohjalta uusia ratkaisuja, reagointi- ja toimintatapoja resilienssin kehittämiseksi. Toisella ja kolmannella tapaamiskerralla valmennettiin yritystä tavoitteen saavuttamisessa ja pohdittiin yhdessä etenemistä kohti määriteltyä tavoitetta. Toinen ja kolmas tapaamiskerta toteutettiin teams-tapaamisina. Projektipäällikön ja yrityksen lisäksi teams-tapaamisiin osallistui ulkopuolinen, Visit Finland Akatemian yritysvalmentaja Juha Sorjonen (Avidly Oy). Klinikoiden yritykset tekivät itsenäisesti etukäteistehtäviä, joita käsiteltiin yhdessä. Lisäksi yritykset saivat lisätehtäviä klinikan jälkeen. Prosessin jälkeen yrityksille tehtiin loppukartoitus. Toisen työpaketin tavoitteena oli yrityksiä 15 kpl ja valmennuksia noin 45 kpl. Työpaketissa saavutettiin yrityksiä 19 kpl ja valmennuksia 52 kpl.

Kolmas työpaketti: Ryhmämuotoinen ohjaus yksilötason resilienssin kehittämiseksi

Kolmannessa työpaketissa keskityttiin yksilötason resilienssin kehittämiseen, koska koronakriisi on ollut monelle matkailualan yrittäjälle ja työntekijöille myös henkilökohtainen kriisi. Useat matkailualan yrittäjät kamppailivat konkurssiuhan kanssa sekä työntekijöiden paineet ja kuormitus olivat kasvaneet muutosten ja epävarmuuden vuoksi. Tämän vuoksi tässä työpaketissa lähdettiin tukemaan sekä yrittäjien että työntekijöiden muutos- ja sopeutumisvalmiutta ja työhyvinvointia ryhmämuotoisen ohjauksen keinoin. Metodina ryhmämuotoinen ohjaus tukee vahvasti vertaisoppimista. Ryhmäohjaus ei tässä tapauksessa ollut työyhteisökohtaista, vaan osallistujat edustivat ohjausta varten kootuissa ryhmissä eri yrityksiä. RestarT-hankkeessa ryhmämuotoinen ohjaus on ollut menetelmä tukea yrittäjää myös oman osaamisensa kehittämisessä. Ohjauksessa yrittäjää rohkaistiin ajattelemaan entistä strategisemmin omasta liiketoiminnastaan ja työstään yrittäjänä sekä fokuksimaan liiketoimintaansa ja asettamaan sille tavoitteita. Tulevaisuuden tavoitteiden kirkastaminen ja niiden pilkkominen toteutettaviksi paloiksi on ollut yksi osa ohjausta. Tavoitteena oli, että ohjauksen myötä yrittäjä voimaantuu ja inspiroituu, rohkaistuu kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja ja tarttuu mahdollisuuksiin sekä muodostaa uusia näkökulmia. Lisäksi yrittäjän tunne oman työnsä hallinnasta, itseluottamus ja työtyytyväisyys kasvaisivat, hän tunnistaa ja vetää itselleen paremmin rajansa sekä stressi vähenee. Ohjauksen avulla voitiin siten tukea

yrittäjän hyvinvointia sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Täten ohjauksella on ollut vaikutusta myös yrityksen toiminnan tehokkuuteen, kasvuun ja kannattavuuteen.

Hankkeessa koottiin yrittäjien kiinnostuksen mukaan kaksi ohjausryhmää ja molempien ryhmien kohdalla prosessin kesto oli seitsemän kuukautta. Ohjauksen ajankohta keskitettiin talvikauteen, jolloin matkailuyrittäjillä on enemmän aikaa osallistua ohjaukseen. Alun perin oli ajatus, että ryhmiä olisi ollut kolme ja kaksi ryhmistä olisi suunnattu yrittäjille ja toinen avaintyöntekijöille kuten esihenkilöille. Työntekijäryhmään ei löytynyt riittävästi kiinnostuneita, johon vaikutti osaltaan mukana olleiden yritysten pieni koko. Ennen varsinaisen ryhmäohjauksen aloitusta yrityksille tehtiin alkukartoitus, jossa osallistujat saivat tietoa ryhmäohjauksesta kehittämismenetelmänä, itse ohjausprosessista ja heiltä kartoitettiin heidän omia toiveitaan ohjauksen suhteen liittyen ryhmien kokoamiseen, käsiteltäviin teemoihin sekä ajankohtaan. Ryhmät muodostettiin alkukartoituksen jälkeen osallistujien toiveet huomioiden. Ryhmäkoko oli 4–6 henkilöä per ryhmä. Ohjausprosessin aikana järjestettiin 8 x 2 h ryhmätapaamiset. Prosessin lopussa tehtiin loppukartoitus. Tapaamiset toteutettiin osallistujien toiveiden mukaisesti etänä, Teams-yhteydellä. Ryhmäohjauksen tukena hyödynnettiin ennakkotehtäviä, joiden tavoitteena oli tukea kunkin ohjattavan omaa henkilökohtaista prosessia. Ohjaus ei ollut tässä hankkeessa konsultointia tai neuvontaa, vaan sen tavoitteena oli henkilökohtaisen muutosvalmiuden lisääminen omia oivalluksia hyödyntämällä ja siten yksilön oman pystyvyysuskon lisääminen, mikä auttaa häntä ajattelemaan muutosta eri näkökulmista ja vahvistamaan siten omaa toimijuuttaan siinä. Hankkeessa luotiin tälle kohderyhmälle ja tähän tilanteeseen soveltuva tapa toteuttaa ryhmämuotoista ohjausta, jossa huomioitiin myös Työpeili- ja Foorumix-hankkeissa (ESR, Satakunnan ammattikorkeakoulu) saatuja kokemuksia.

Ryhmäohjauksen lisäksi hankkeessa järjestettiin myös yksilöohjauksia. Kiinnostus näihin nousi esiin yritysten alkukartoituksissa. Näin ollen kullekin yritykselle tarjottiin mahdollisuutta myös yksilöohjauksiin: 2–3 tapaamiskertaa, yksi tapaamiskerta kaksi ohjaustuntia. Osallistujat itse valitsivat teeman, johon halusivat sparrailuapua. Yksilöohjauksissa käsiteltiin esimerkiksi tällaisia aiheita: oma ajanhallinta, itsensä johtaminen laajemmin, yrityksen sisäinen työnjako, delegointi, yrityksen/yrittäjän pitkän tähtäimen suunnitelma, korona-ajan tuntemuksia ja vaikutuksia omaan yritystoimintaan, uuden yritystoiminnan lanseeraus, yrityksen palvelutarjonta ja markkinointi. Myös nämä ohjaukset toteutettiin pääsääntöisesti Teamsillä.

Kolmannen työpaketin ryhmämuotoiseen ohjaukseen tavoitteena oli saavuttaa yrityksiä 15 kpl, 3 ryhmää, henkilöitä yhteensä 15 kpl ja 24 tapaamiskertaa. Työpakettiin osallistui 10 yritystä, 10 henkilöä ja tapaamiskertoja oli 16 kpl. Lisäksi yksilöohjaukseen osallistui 15 henkilöä ja valmennuskertoja oli heille yhteensä 35 kpl.

Neljäs työpaketti: Tiedottaminen ja tulosten levittäminen

Neljännessä työpaketissa keskityttiin tiedottamiseen ja tulosten levittämiseen. Hankkeen aikana tuloksia levitettiin aktiivisesti hankkeen omissa ja yhteistyökumppaneiden viestintäkanavissa ja seminaareissa. Hankeviestinnästä vastasi projektipäällikkö hankkeelle tehdyn viestintäsuunnitelman mukaisesti ja viestintää toteutettiin yhdessä projektin asiantuntijan kanssa. Työpaketti on sisältänyt seuraavat toimenpiteet:

**Digitaaliset toimenpiteet:** Hankkeelle on tehty [nettisivut](http://www.matkailunkehittamiskeskus.fi/tietoa-meista/projektit/restart) (www.matkailunkehittamiskeskus.fi/tietoa-meista/projektit/restart). Sivustolle on sisällytetty sekä



tiedot hankkeesta että kaikki hankkeessa tuotettu materiaali, mitä on voitu julkaista avoimesti. Nettisivuilla on ollut kaikki hankkeen ajankohtaiset tapahtumat tapahtumakalenterissa sekä lisäksi tapahtumat ovat olleet näkyvillä SAMK:n tapahtumakalenterissa sekä Matkailun kehittämiskeskuksen Facebook sivustolla. Hankkeesta ja sen toiminnasta on tiedotettu Matkailun Kehittämiskeskuksen ja SAMKin digitaalisissa kanavissa: nettisivuilla ja somekanavissa. Lisäksi hanketiedotusta on tehty yhdessä muiden matkailun kehittämiskeskuksen hankkeiden kanssa mm. sisällyttämällä se matkailun koordinoitiverkoston sähköiseen uutiskirjeeseen (n. 700 vastaanottajaa) tietoja hankkeen ajankohtaisista asioista.

**Julkaisu toiminta:** Hankkeen aikana on tuotettu julkaisuja muun muassa sidosryhmä- ja ammattilehtiin sekä suurelle yleisölle. Lisäksi selvitystyön tuloksia tullaan hyödyntämään tieteellisissä julkaisuissa, joiden tekemiseen ei käytetä työaikaa tämän hankkeen osalta. Hankkeen tavoitteena oli saavuttaa 5 kpl julkaisuja ja 1 opas. Hankkeessa saavutettiin julkaisuja 14 kpl ja laadittiin yksi opas:

- 19.9.2021 Satakunnan kansa [Korona mahdollisti matkailuyritysten toiminnan kehittämisen](#)
- 1.12. 2021 YLE Satakunta [Epävarma tulevaisuus piinaa satakuntalaisia matkailuyrityksiä](#)
- 15.2.2022 Satakunnan Kansa [Työnohjaus on myös yrittäjän tukena |](#)
- 2.4.2022 Satakunnan Kansa [Ratkaisukeskeisyys henkilökohtaisena voimavarana](#)
- 16.5.2022 Samk: [Kehitetään: Resilienssi mahdollistaa vaikeuksista selviämisen](#)
- 4.9.2022 Satakunnan Kansa [Merkityksellisyyden kirkastuminen on työntekijän supervoima](#)
- 21.10.2022 Satakunnan Yrittäjälehti [Yrittäjä, kuinka nukut yösi?](#)
- 14.11.2022 Johtamisjuonia Blogi, SAMK [Esihenkilön on hyvä oppia tunnistamaan ihmisten erilaisuutta](#)
- 18.12.2022 SeAMK-SAMK Tutkimusfoorumi 2022. [Työnohjauksella vahvistusta matkailua](#)
- 12.1.2023 Johtamisjuonia Blogi, SAMK, [Työelämän muutoksista selviydytään erilaisin keinoin](#)
- 26.3.2023 Satavahva työ [Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin vahvistajana | Satakunta vahvuutta työssä \(utu.fi\)](#)
- 2.6.2023 Pysähdy. Pohdi. Toimi. -yrittäjän supervoimat käyttöön opas <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023052346483>
- 18.9.2023 Yrittäjän työhyvinvointi SAMK kehitetään julkaisusarja [Kehitetään: Matkailuyrittäjien hyvinvointi - Matkailun kehittämiskeskus \(matkailunkehittamiskeskus.fi\)](#)
- 12/2023, Resilienssi liiketoiminnan kehittämisen tukipilarina, SAMK kokoama julkaisusarja <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231106143279>

**Viestintäyhteistyö muiden toimijoiden kanssa:** Hankkeen tiedottamistoimenpiteissä ja tulosten levittämiseksi on tehty tiivistä yhteistyötä erilaisten matkailun yrittäjähdistysten ja kehittäjäorganisaatioiden sekä muiden hankkeiden kanssa Satakunnassa. Hanke on etsinyt aktiivisesti mahdollisuuksia osallistua ja esitellä hanketta, sen toimenpiteitä ja tuloksia erilaisten yhteistyökumppaneiden verkostoissa, tilaisuuksissa ja viestintäkanavissa. Tämä on tukenut myös hankkeen tulosten juurtumista erilaisten yhteistyökumppaneiden käyttöön. Hanketta on esitelty mm. seuraavissa tilaisuuksissa: yrittäjien iltatulet 10/2022, Satakunnan Yrittäjien matkailuilta 05/2022, Satakunnan Ely:n hanketoimijoiden tapaaminen 05/2022, Satakunnan matkailufoorumi 11/2021, Satakunnan matkailuparlamentti 11/2021 ja 11/2022, Tutkimusfoorumi Seinäjoki 11/2022 ja SuomiAreena 06/2023. Lisäksi on tehty hanke ja muuta yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa kuten esimerkiksi Satamielo-hanke (Samk Merilogistiikka), Hybridi-hanke (Turun ja Oulun yliopistot), Maaseutuyritysten Kasvunportaat-hanke (ProAgria Länsi-Suomi), Tjanssi -resilienssiä elinkeinoelämälle-hanke (Pirkanmaan liitto, Business Tampere ja Tampereen ammattikorkeakoulu) sekä Satakunta vahvuutta työssä – työhyvinvoinnin yhteiskehittäjät Satakunnassa ja Turun Yliopiston Kauppakorkeakoulu: osallistuttu ohjausryhmään ja pidetty alustus kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista 8.12.2022. Lisäksi 20.1.2023 SAMKin YAMK-tutkinnon opiskelijoille pidettiin alustus kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista etätyössä.

**Loppuseminaari:** Hankkeessa järjestettiin 6.6.2023 Tulevaisuuden Tyyni Mieli -kaikille avoin hankkeen loppuseminaari, jossa käytiin läpi hankkeen tulokset ja yritysten kokemukset. Tilaisuudessa perehdyttiin hankkeessa laaditun Pysähdy. Pohdi. Toimi. -oppaan käyttöön työkaluna, jolla yrittäjät voivat itsenäisesti kehittää omaan työhyvinvointiaan ja resilienssiä.

**Webinaari matkailun kehittäjätahoille:** Hankkeessa järjestettiin erikseen webinaari matkailun kehittäjätahoille 15.6.2023 hankkeen tuloksista ja niiden hyödyntämisestä heidän omassa työssään. Tilaisuudessa esiteltiin Pysähdy. Pohdi. Toimi. -opasta, jota voi hyödyntää yritysten kanssa liiketoiminnan ja hyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi webinaarissa informointiin, että hankkeessa julkaistaan vielä erikseen raportti, jossa esitellään tarkemmin hankkeen sisältöä metodeineen.

**Koulutusmateriaalin tuottaminen:** Hankkeen aikana on tuotettu avointa koulutusmateriaalia. Hankkeessa tuotettiin kaksi erillistä teosta: [Pysähdy.Pohdi.Toimi-yrittäjän supervoimat](https://www.theseus.fi/handle/10024/798262) opas (<https://www.theseus.fi/handle/10024/798262>) sekä tämä Resilienssin kehittäminen matkailuyrityksissä -raportti. Pysähdy. Pohdi. Toimi. -teos on käytännönläheinen, erityisesti yrittäjille suunnattu opas resilienssin kehittämiseksi, mutta sitä voi hyödyntää myös muut kehittäjätahot. Opas sisältää työkaluja, jotka pohjautuvat ensimmäisen työpaketin koulutus- ja muutosvalmennusmateriaaleihin, toisen työpaketin hyväksi koettuihin liiketoiminnan kehittämisen toimintamenetelmiin sekä kolmannen työpaketin teemoihin ja harjoitteisiin. Opas on saatavilla digitaalisesti sekä lisäksi sitä painettiin 50 kpl. Lisäksi teetettiin lisäpainos (100 kpl), koska ensimmäinen painos jaettiin loppuseminaarissa sekä postitettiin kaikille hankkeen toimenpiteisiin osallistuneille. Opasta jaettiin SuomiAreenan Kansalaistorilla (27.-30.6.2023), jossa Matkailun kehittämisskeskuksella oli osasto. Opasta tullaan jakamaan myös Satakunnan Matkailuparlamentissa 8.11.2023. Resilienssin kehittäminen matkailuyrityksissä -raporttiin koottiin hankkeen toteutus kokonaisuudessaan sekä lisäksi tässä kuvataan tarkemmin työpakettien prosessit ja tulokset. Tämä opas on suunnattu erityisesti kehittäjätahoille. Opas ja raportti tukevat hankkeen tulosten hyödyntämistä hankkeen jälkeen. Oppaat ovat saatavilla hankkeen nettisivuilla [RestarT: Matkailualan mikro- ja pienten yritysten muutos- ja](#)

[sopeutumiskyvyn sekä työhyvinvoinnin lisääminen koronavaikeissa - Matkailun kehittämiskeskus \(matkailunkehittamiskeskus.fi\).](https://matkailunkehittamiskeskus.fi)

Viestinnän tueksi toteutettiin elokuussa 2023 kolmen osan podcast sarja. Podcastit ovat kuunneltavissa ja katsovissa hankkeen sivustolla sekä Matkailun kehittämiskeskuksen digitaalisissa kanavissa ja Youtubessa.

Pysähdy. Pohdi. Toimi. KOKONAISSVALTAINEN HYVINVOINTI -ReStarT -hanke

<https://youtu.be/e6x4Kw9tkCk?si=lhhw86j3Pna4DKvl>

Pysähdy. Pohdi. Toimi. RESILIENTSI -RestarT-hanke

<https://youtu.be/tyKVTBv4rc4?si=GOIORojDcNt1zztV>

Pysähdy. Pohdi. Toimi. Omien arvojen selkeyttäminen -RestarT-hanke

<https://youtu.be/VLutwvszUFU>

Viides työpaketti: Hankkeen arviointi

Hankkeen toimintaa on arvioitu jatkuvasti sekä sisäisesti että ulkoisesti erilaisten työkalujen ja menetelmien avulla. Hankkeen toimenpiteet on raportoitu SAMKin käytänteiden mukaisesti projektien hallintajärjestelmään Reportroniciin ja hankkeen vastuulliselle johtajalle. Arviointia on toteutettu hankkeessa seuraavasti:

**Jatkuva arviointi:** Arviointia toteutettiin läpi hankkeen elinkaaren laadullisesti ja määrällisesti sekä neljännessä työpaketissa vedetään yhteen hankkeen aikana sen arvioinnissa tuotettu materiaali ja tieto.

**Sisäinen arviointi:** Arviointia on toteutettu sisäisesti projektitiimissä keskittyen projektin käytännön toteuttamiseen ja mahdollisiin riskeihin. Kolmen kuukauden välein projektitiimi toteutti sisäisen arvioinnin arviointityökalun avulla, jossa arvioitiin hankkeen toiminta kolmella eri tasolla: hankkeen vaikutukset 1) projektihenkilöstöön ja toteuttajaorganisaatioon, 2) osallistujiin ja 3) toimintaympäristöön (mm. muihin sidosryhmiin, toimialaan). Projektissa pidettiin tiimin palavereja lähes viikoittain, jossa toteutettiin hankkeen sisäistä ja ulkoista arviointia. Tarvittaessa toimintaa muunnettiin ja suunnattiin uudelleen. Hankeassistentti vastasi taloushallinnon ja kohderyhmätavoitteiden seurannasta.

*Ohjausryhmän toiminta* on ollut merkittävä osa arviointia. Ohjausryhmä on kokoontunut hankkeessa n. 6 kuukauden välein ja sama ohjausryhmä on toiminut Satakunnan matkailun kasvu- ja TourINT-hankkeiden ohjausryhmänä. Ohjausryhmä ensimmäinen kokous pidettiin 3.11.2021 Luvialla BarPurjeessa, jossa hanke esiteltiin ja hyväksyttiin osana ohjausryhmä työskentelyä. Seuraavat kokoukset pidettiin 7.6.2022 Noormarkussa Ahlströmin Klubilla ja 9.2.2023 Porissa Merimestassa. 10.8.2023 Porissa SAMK:n kampuksella pidettäväksi suunniteltu ohjausryhmän kokous siirrettiin sähköpostikokoukseksi. Kaikki kokouksiin on ollut mahdollisuus osallistua etänä. Kokouksissa keskusteltiin hankkeen toimenpiteiden toteuttamisesta ja muutoksia tehtiin annetun ohjauksen mukaan.

**Ulkoinen arviointi:** Arviointia toteutettiin ulkoisesti keskittyen tulosten ja vaikutusten arviointiin. Arviointiin sisältyy sukupuoli- ja ikävaikutusten näkökulmat. Arvioinnin tukena käytettiin seuraavia menetelmiä ja työkaluja: **Työpaketti 1:** Kyselylomake on jaettu jokaiselle osallistujalle koulutuspäivän jälkeen. Jokaisen valmennuskerran lopussa on keskusteltu ja jäsenetty osallistujien kesken, mitä tällä kertaa on opittu. **Työpaketti 2:** Yrityksille on tehty alku- ja

loppukartoitukset ennen ja jälkeen yritysclinikkatoiminnan. **Työpaketti 3:** Osallistujille on tehty alku- ja loppukartoitukset ennen ja jälkeen ohjauksen. Jokaisen ohjauksen lopussa on keskusteltu ja jäsennetty yhdessä osallistujien kesken, mitä tällä kertaa on opittu. Arvioinnissa käytettävät määrälliset indikaattorit ovat määritetty hankehakemuksessa ja näitä monitoroitiin koko hankkeen elinkaaren ajan. Koska hankkeessa toteutettiin uudenlaista yritysten ja niissä toimivien yksilöiden kehittämistoimintaa keskittyen resilienssin eli muutos- ja sopeutumiskyvyn vahvistamiseen, varsinaisen kehittämistoiminnan osalta määrällisiä mittareita ei olla voitu asettaa.

---

## 3. Koulutukset ja valmennukset resilienssin kehittäjinä

---

Resilienssi tulee rakentaa yritykseen ennakoiden ennen kriisiä – ei sen aikana. Muutos sävyttää modernia yhteiskuntaa yhä enemmän, ja yritysten tulisi olla valmiita kohtaamaan muuttuvat olosuhteet. Esimerkiksi liiketoimintamallien, kumppanuuksien ja tuotteiden uudelleen suunnittelu, kuten myös kyky ottaa ketterästi käyttöön uusia tai vaihtoehtoisia operatiivisia käytäntöjä, näyttelevät elintärkeää roolia yritysten toiminnassa. Resilienssi ei ole yritykselle koskaan luontainen ominaisuus, vaan se pitää systemaattisesti suunnitella ja rakentaa. Matkailualan pienissä yrityksissä resilienssitaso on usein riippuvainen yrittäjän henkilökohtaisesta selviytymiskyvykkyydestä. Tämän vuoksi RestarT-hankkeessa resilienssiä lähdettiin kehittämään sekä (työ)hyvinvoinnin että yrityksen liiketoiminnan näkökulmista.

Koulutuksien ja valmennuksien aiheet tulivat hankesuunnitelmasta ja yrityksille tehdyistä alkukartoituksista sekä myös hankkeen aikana esiin tulleista tarpeista ja toiveista. Koulutuspäivien teemat muodostuivat osin myös sisällöiksi klinikka- ja työnhajaustapaamisiin. Jotta voidaan lähteä kehittämään toimintaa, on ensin oleellista ymmärtää, mikä on oma tilanne ja millainen on toimintaympäristö sekä mitä muutoksia siihen on odotettavissa. Lisäksi pitää tuntea omat kyvyt ja resurssit, jotta tavoitteet voidaan asettaa realistiselle tasolle. Koulutukset ja valmennukset rakennettiin niin, että jokaisessa teemassa oli informoiva osuus ja osallistajat itse syvensivät aiheet siihen, mitä aihe tarkoittaa omassa toiminnassa. Liiketoiminnan osiossa ajatusten jäsentelyn apuna käytettiin hyvinkin tuttuja työkaluja, kuten esimerkiksi SWOT-analyysi ja liikeidean kirkastaminen. Iso osa resilienssiä on hyvinvointi, jossa keskeistä on yrittäjän itsetuntemus. Osallistajat haluttiin pysäyttää ajattelemaan omaa hyvinvointia ja sitä, miten siihen voi vaikuttaa.

### **Hankkeessa toteutetut koulutukset ja valmennukset**

Hankkeessa toteutettiin yritysten tarpeisiin soveltuvaa koulutusta ja valmennusta muutos- ja sopeutumiskyvyn lisäämiseksi. Aiheet jakaantuivat liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämisen kesken. Näiden koulutusten ja valmennusten tavoitteena oli lisätä tietoa ja voimaannuttaa yrittäjiä toimintaympäristön muutoksessa. Tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen uusista mahdollisuuksista ja ratkaisuista tukivat yrittäjän uusien näkökulmien oivaltamista yritystoiminnan kehittämiseksi. Aiheet tulivat hankesuunnitelmasta sekä yrittäjien alkukartoituksesta ja hankkeen aikana esiin nousseista tarpeista ja toiveista. Tilaisuuksia pyrittiin pitämään lähitilaisuuksina, mutta koronapandemian vuoksi suurin osa toteutui verkossa. Aina kevään loppuun 2022 varsinainen tartuntavaara rajoitti lähitapaamisia ja sen jälkeen toimijat olivat alkaneet suosia webinaarimuotoisia tilaisuuksia.

**Liiketoiminnan kehittämiseen tähtäviä valmennuksia** järjestettiin kevään 2022 aikana yhteensä neljä, ja kaikissa näissä kouluttajana toimi Visit Finland Akatemian Juha Sorjonen

Avidly Oy:stä. Yritykset pohtivat ryhmämuotoisessa valmennuksissa teemoja oman yrityksen näkökulmasta ja laativat suunnitelmia etu- ja jälkikäteistehtävinä valmennuksien välillä. Tehtäviä käsiteltiin yhteisesti valmennuspäivissä ja tämän vuoksi, yritysten yksityiskohtaisten tietojen ja luottamuksen, tilaisuuksia keskusteluineen ei tallennettu julkisesti saataviksi. Koulutuksien alustuksien materiaali on vapaasti saatavilla hankkeen sivustolla. Valmennuspäivien teemat ja pääsisällöt olivat seuraavat:

- **Liiketoiminta muutoksessa:** mm. matkailun ja markkinoinnin trendit, kuluttajamuutos, sosiaalisen median vaikutus, matkailuyrityksen liiketoimintaosaaminen ja liiketoiminnan kehittämisen painopistealueet, mm. Suomen uusi matkailustrategian painopisteet ja avainmarkkinat
- **Onnistu markkinoinnissa:** mm. oman markkinoinnin vuosi- ja kampanjasuunnittelu sekä yhteismarkkinointi, somemarkkinointi, hakusanatuntemus ja diginäkyvyyden arviointi.
- **Oman tuotteen terävöittäminen ja ansaintamallit:** mm. oma kärkituote, kärkiviesti ja ostajapersoona, matkailijan ostopolku ja vastuullisuuden huomioiminen.
- **Matkailumyynnin anatomia, kumppanuudet ja liiketoiminnan ansaintamallit:** mm. tuotteistus, hinnoittelu, myyntiprosessi/keinot ja modernit liiketoimintamallit.

Toinen valmennuspäiviä yhdistävä teema oli työhyvinvointi, jota lähestyttiin monesta eri näkökulmasta. **"Mielen hyvinvointi"** - koulutuspäivässä marraskuussa 2021 keskityttiin mielen hyvinvointiin, elämän muutokseen ja arjen jaksamiseen. Kouluttajana tässä valmennuspäivässä toimi Mieli ry:n Yrittäjän Kriisikeskuksen hankepäällikkö Tuomo Kallio. Toisessa valmennuspäivässä maaliskuussa 2022 aiheena oli **itsensä johtaminen osana kokonaisvaltaista hyvinvointia**. Itsensä johtamisentaitoja valotettiin positiivisen psykologian viitekehyksen kautta hyödyntämällä hyvän elämän osa-alueita: merkitys, myönteisyys, uppoutuminen, aikaansaaminen, ihmissuhteet ja elinvoimaisuus. Kouluttajana tässä kokonaisuudessa oli RestarT-hankkeen työhyvinvoinnin asiantuntija Minna Kalliomäki.

Hankeessa oli tarkoituksena järjestää myös kolmas työhyvinvoinnin valmennus huhtikuussa 2023 teemalla **"Tulevaisuudentaidot ja ratkaisukeskeisyys"**, mutta tämä valmennus ei valitettavasti toteutunut liian vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Tämän takia työhyvinvoinnin teeman ympärille rakennettiin keväällä 2023 vielä **Hyvän olon aamukahvivilaisuuksia** (3 kpl), joista yksi toteutui. Siellä sparrailtiin osallistujien luonteenvahvuuksia Tunnistatko vahvuutesi? -teemalla. Tilaisuuden vetäjänä toimi työhyvinvoinnin asiantuntija, työnohjaaja Minna Kalliomäki.

Hankeessa mukana olleiden yritysten toiveesta koulutuspäivien yhdeksi teemaksi nostettiin myös sosiaalisen median kanavista **Instagram ja LinkedIn**. Näissä kahdessa koulutuspäivissä, marraskuussa 2022 ja maaliskuussa 2023, osallistujat pääsivät tutustumaan näiden somekanavien hyödyntämiseen yrityksen markkinoinnissa ja myös oman brändin luomiseen kanavia hyödyntämällä. Koulutuspäivissä valotettiin muun muassa kyseisten some-palvelujen toiminnallisuutta, sisällön suunnittelua ja sopivaa julkaisutahtia, oman tyylin löytämistä ja jatkuvuuden merkitystä sekä somen merkitystä tulevaisuudessa ja asiakkaiden odotuksia. Osallistujat laativat etukäteis- ja jälkikäteistehtävinä mm. somesuunnitelmat sekä perustivat profiilit kanaviin. Näissä koulutuspäivissä asiantuntijana oli markkinointistrategi Sanna Virtanen, Flumenia Oy:stä.

Hankkeen puitteissa järjestettiin alan yrityksille myös mahdollisuus päivittää osaamistaan matkailualaan liittyvien lakien osalta. Kaksi koulutusta järjestettiin toukokuussa 2023 yhteistyössä Suomen matkailualan liiton palveluyhtiö Smalser Oy:n kanssa: **Matkailualan arvonlisäverotus- ja Työoikeus-koulutus**. Matkailualan ALV -koulutuksessa paneuduttiin itse tuotettujen palvelujen myynnin arvonlisäverokäsittelyyn, välitysmyyntien arvonlisäverotukseen sekä alihankintana ostettujen palvelujen marginaaliverotus-menettelyyn. Työoikeus-koulutuksessa päivitettiin tietoja muun muassa siitä, mitkä ovat työsuhteen keskeiset ehdot ja mitkä ovat erilaiset työsopimustyytit, joita yritys voi solmia työntekijöidensä kanssa. Alan lainsäädännön osaaminen vähentää yrityksissä stressiä sekä ohjaa toimimaan oikein arjessa työntekijöiden ja erilaisten sopimusasiakirjojen sekä lakisääteisen toimien suhteen.

RestarT-hankkeen yhtenä tavoitteena oli myös edistää matkailuyrittäjien verkottumista. Tätä tavoitetta hankkeessa tuettiin järjestämällä matkailuyrittäjille verkostoitumistilaisuuksia opintomatkojen muodossa. Toukokuussa 2022 toteutettiin **opintomatka Naantaliin**, jossa matkan koulutusteemoina olivat muun muassa: juhlatilan rakentaminen luontoon, paikallisuus, puhtaat raaka-aineet, vanhan navetan muuttaminen juhlakäyttöön, tuotteistus ja hinnoittelu, virkistyspäiväpaketit, Finnish archipelago routes, verkkokauppa, matkailumyynti, hyvinvointiverkosto, kotimajoitustyylinen tuote, Visit organisaatio myyntikanavana, kulttuurituotteistaminen, historiallinen kohde matkailutuotteena, paikallisten toimijoiden yhteistyö ja lisäarvo, maatilatoiminnasta matkailu bisnekseen, yhteistyö kunnallisen matkailukohteen kanssa sekä omat arvot ja työn merkitys. Toinen **Lähde Lähelle -päiväretki** suunniteltiin toukokuulle 2023 Pohjois-Satakuntaa, mutta siihen ei saatu osallistujia riittävästi.

Helmikuussa 2023 RestarT-hanke oli yhdessä #Matkaan-hankkeen kanssa järjestämässä **RekryBoost-messuja yhdessä**. Tilaisuudessa järjestettiin aamupäivällä yrittäjille suunnattu koulutusosuus, jossa aiheina olivat: kuinka hyödyntää somea rekry-markkinassa, rekrytoinnit Suomesta ja ulkomailta, yrittäjän jaksaminen sekä millainen on hyvä työnantajakuva. Aamupäivän ohjelmaan osallistui 67 henkilöä. RekryBoost -tapahtuman iltapäivässä oli myös rekrymessut, jossa kohtautettiin potentiaalisia työnhakijoita ja työnantajia. RekryBoost -tapahtumassa oli 40 kpl näytteilleasettajia, joista oli pieniä yrityksiä 17 kpl, suuria yrityksiä 8 kpl, oppilaitosedustajia 5 kpl ja muita tahoja 7 kpl (muutamista yrityksistä esittelijöitä useista eri toimipaikoista). Potentiaalisia työnhakijoita tapahtumassa oli noin 300–350 henkilöä. RekryBoost tapahtumalla vahvistettiin yritysten osaamista ja asemaan työmarkkinoilla sekä mahdollistettiin uusien työntekijöiden palkkaamista.

Helmikuuhun 2022 suunnitellun **"Muuttuva rekrytointi"**-tilaisuuden ja huhtikuuhun 2022 suunnitellun **"Esimiestyö muutoksessa -valmentava johtaminen"** -tilaisuuden sisältöjä siirrettiin Satakunnan matkailuparlamentin 1.11.2022 sekä RekryBoost-tapahtuman ohjelmiin.

RestarT-hankkeen **Tulevaisuuden tyyni mieli -loppuseminaari** toteutettiin yhteistyössä SataMielo-hankkeen kanssa kesäkuussa 2023. Tilaisuudessa olivat puhujina juontaja Piia Koriseva hyvinvoinnin teemalla "Elämänmakuinen elämä" ja futuristi, tietokirjailija Perttu Pölönen aiheella "Tulevaisuuden lukujärjestys". Lisäksi tilaisuudessa esiteltiin RestarT-hankkeen toimintaa ja tuloksia sekä läpikäytiin työkaluna juuri julkaistua Pysähdy, pohdi, toimi. Yrittäjän supervoimat käyttöön -opasta. Jokainen osallistuja sai myös kyseisen oppaan itselleen.

---

# 3 Ryhmämuotoinen ohjausprosessi

---

Hankkeessa toteutetussa työnohjauksessa tavoitteena oli tukea ja kehittää yrittäjien resilienssiä eli muutos- ja sopeutumisvalmiutta, työelämän laatua ja välitöntä työhyvinvointia sekä työssä jaksamista lisäämällä heidän voimavarojaan ja toimintakykyä muutoksessa. Lisäksi ryhmämuotoisen ohjauksen tavoitteena oli edistää matkailuyrittäjien verkottumista ja yhteistyön muotoja tarjoamalla heille näin mahdollisuuden vertaisoppimiseen.

Hankkeessa toteutettiin syksyn 2022 ja alkuvuoden 2023 aikana ryhmätyönohjausta kahdelle ryhmälle. Ennen ryhmien aloitusta aiemmin mukaan lupautuneille yrityksille järjestettiin alkukartoitukset, joissa osallistujat saivat lisätietoja työnohjauksesta ja samalla myös kartoitettiin osallistujilta heidän toiveitaan käsiteltävien teemojen osalta sekä mahdollisuutta osallistua ryhmätyönohjauksiin. Ryhmäohjausprosessin aikana tapaamiskertoja oli kahdeksan ryhmää kohden. Yksi tapaamiskerta oli kaksi ohjaustuntia. Tapaamiset järjestettiin noin kolmen viikon välein, ja ne olivat pääsääntöisesti Teamsin välityksellä. Kokonaisuudessa ryhmätyönohjausprosessin kesto oli noin seitsemän kuukautta.

Ryhmäohjauksen teemat oli suunniteltu ennakkoon alkukartoitusten ja ohjaajan aiemman kokemuksen perusteella, mutta ne tarkentuivat ja myös muuttuivat ohjausprosessin ja -kertojen aikana ohjattavien tarpeiden ja toiveiden mukaan. Ohjauskertojen lisäksi prosessiin kuuluivat välitehtävät, jotka toimivat osallistujien henkilökohtaisina orientaatio- ja pohdintatehtävinä. Ohjausprosessissa kulki rinnakkain siis sekä yksilö- että ryhmäprosessi: Välitehtävät olivat henkilökohtaista työstämistä varten, ja niitä hyödynnettiin vaihtelevasti varsinaisissa ryhmäohjauksissa ja jokainen osallistuja jakoi niistä sen, minkä halusivat muille jakaa. Ryhmissä keskityttiin pääsääntöisesti ryhmästä nousevien sillä kertaa ajankohtaisten aiheiden käsittelyyn. Jos ajankohtaista yhteistä aihetta ei jollakin kerralla heti löytynyt, keskustelu lähti liikkeelle välitehtävien teeman avustuksella.

**Ohjauskertojen alustavat ja välitehtävien** teemat olivat seuraavat

- Tutustuminen
- Oman (työ)hyvinvoinnin perusta: nyky- ja haavetila
- Energiaa työssä ja työstä: työn voimavarat ja kuormitustekijät
- Minä itse: arvot, vahvuudet, ajattelu- ja toimintatavat
- Yhdessä: ihmissuhteet ja verkostot, vertaistuki
- Vapaalla: mielen ja kehon palautuminen
- Yritykseni: nyt ja tulevaisuudessa
- Näin eteenpäin: omat jatkot.



## **Työskentelyn viitekehystä**

Työnohjausprosesseissa keskityttiin niihin asioihin, joihin ohjattavilla itsellään on aidosti mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana päättämässä. Ohjauksissa hyödynnettiin ratkaisukeskeistä viitekehystä: Ratkaisukeskeisyys pyrkii ratkaisuihin sekä tavoitteiden ja päämäärien löytymiseen. Myös niissä tilanteissa, joissa varsinaista ratkaisua ei ollut löydettävissä, ratkaisukeskeisyys auttoi eteenpäin tuomalla keskusteluun uusia näkökulmia ja oivalluksia. Ratkaisukeskeisyydessä suuntaudutaan ongelmapuheen sijasta kohti tulevaisuuden tavoitteita toivoa ja myönteisyyttä ylläpitäen. Ratkaisukeskeisyydessä keskipisteenä ovat osallistujien omat voimavarat, vahvuudet sekä toiveikkuus. Ongelmatilanteet eivät ehkä ratkea kertaheitolla, vaan tärkeää on pitää mielessä, että muutokset etenevät pienin askein ja johtavat siten vähitellen suurempaan muutokseen. Tärkeää on havaita matkan varrella sekä myönteiset poikkeukset että pienet edistysaskeleet. Niiden avulla hahmotetaan keinoja ja voimavaroja, jotka auttavat muutoksen eteenpäin saamisessa. Tässä kaikessa ohjattavan apuna on työnohjausprosessi ja ryhmältä saatu vertaistuki.

## **Työnohjausprosessin pituudesta ja vertaistuesta**

Työnohjauksen pituudeksi määriteltiin hankehakemuksessa kahdeksan kertaa ja seitsemän kuukautta. Työnohjausprosessi on hyvä olla riittävän pitkä, koska pitempikestoinen työnohjausprosessi antaa ohjattavalle kasvurauhaa: siinä on mahdollisuus syvällisempään itsetuntemuksen kehittymiseen, ammatilliseen kasvuun sekä pitempiäaikaisiin muutoksiin työn teon tavoissa. Pidemmässä prosessissa työnohjaaja ja ohjattava voivat työskennellä monipuolisemmin eri teemojen, haasteiden ja tavoitteiden parissa. Pidempi työnohjausprosessi antaa myös enemmän aikaa ja tilaa reflektoida ja soveltaa oppimista käytäntöön. Ryhmätyönohjauksessa muut osallistujat opitaan tuntemaan pitemmän ohjausprosessin aikana paremmin ja useimmiten myös luottamus toisiin kasvaa sekä kehittyy yhteisen matkan aikana.

On kuitenkin tärkeää huomata, että työnohjauksen tulokset eivät ole aina suoraan verrannollisia prosessin pituuteen. Tuloksiin vaikuttavat myös muut tekijät, kuten osallistujan motivaatio, avoimuus ja sitoutuminen prosessiin, työnohjaajan taidot ja kokemus. Työnohjauksen vaikutukset voivat myös jatkua vielä pitkään prosessin päättymisenkin jälkeen, kun oppiminen ja muutokset alkavat konkreettisesti ilmetä työssä. Toinen tärkeä asia ryhmätyönohjauksessa oli muilta osallistujilta saatu vertaistuki. Vertaistuki tarjosi tilaisuuden jakaa omia kokemuksia ja haasteita samassa tilanteessa olevien muiden ryhmän jäsenten kanssa. Tämä auttoi osallistujia ymmärtämään, että he eivät ole yksin vaikeuksiensa kanssa ja että muutkin kohtaavat samankaltaisia tilanteita. Näin kokemusten jakaminen vahvisti yhteenkuuluvuutta ja lievitti mahdollista yksinäisyyden tunnetta.

Työnohjauksessa osallistujat tarjosivat arvokasta tukea toisilleen monella tavalla. Heillä oli mahdollisuus jakaa omia selviytymiskeinojaan, antaa neuvoja ja tarjota kannustusta vaikeiden tilanteiden läpikäymiseen. Tuki vertaisilta, jotka ovat kokeneet samankaltaisia haasteita, voi olla erityisen merkityksellistä ja motivoivaa. Lisäksi osallistujilla oli erilaisia taustoja ja elämäkokemuksia. Tämä toi monipuolisia näkökulmia käsiteltäviin asioihin ja auttoi mahdollisesti laajentamaan omaa ymmärrystä ja näkökulmaa. Erilaiset näkökulmat saattoivat auttaa löytämään uusia ratkaisuja ja vaihtoehtoja ryhmän jäsenten työhaasteisiin. Vertaistuki mahdollisti myös oppimisen toisilta ryhmän jäseniltä. Jokaisella osallistujalla on omat

vahvuutensa ja osaamisalueensa, joista muut voivat hyötyä. Ryhmän jäsenet jakoivat parhaita käytäntöjä ja tarjosivat toisilleen myös uusia näkökulmia työhön liittyviin kysymyksiin. Tämä edisti ammatillista kehittymistä ja oppimista.

## **Osallistujien kokemuksia ryhmätyönohjauksesta**

Työnohjausprosessin päätteeksi ryhmissä mukana olleille tehtiin vielä loppukartoitus ja ohjauksen arviointi, joissa kerättiin osallistujien kokemuksia muun muassa seuraavista aiheista

- käsiteltyjen teemojen sopivuus itselle
- luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri ohjauksissa
- ryhmän toimivuus
- työnohjauksen vaikuttavuus omaan toimintaan/työhyvinvointiin
- omat oivallukset, muutokset omassa työskentelyssä
- työnohjaajan työskentely
- työnohjauksen käytännöt.

Toteutetuissa ohjausprosesseissa ryhmät koettiin hyvän kokoisiksi ja mukana oli monen ikäisiä sekä sopivasti erilaisissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä. Ryhmissä oli enemmistö jäseniä, jotka osallistuivat lähes jokaiseen kahdeksaan kertaan, ja lisäksi muutamia henkilöitä, jotka pääsivät osallistumaan harvemmin. Ryhmät tapasivat pääsääntöisesti etänä, mikä koettiin hyvänä ratkaisuna oman ajankäytön näkökulmasta: aikaa ei kulunut siirtymisiin. Etätyöskentelyssä saatiin aikaiseksi hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri. Molempien ohjausryhmien kanssa järjestettiin vielä yhdeksäs tapaaminen, ohjauksen vapaamuotoinen päättötilaus, joka toteutettiin lähitapaamisena.

Ryhmäkeskusteluissa saatiin selkeyttä myös omaan elämäntilanteeseen, mikä yllätti osallistujat myönteisesti. Ryhmätyönohjauksen koettiin antaneen voimaa ja näkemyksiä sekä työuraan että henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Tärkeänä koettiin työnohjauksen mahdollistama pysähtyminen, oman itsen kuunteleminen ja omien juttujen puntarointi. Osallistujien arkeen ohjauksista jäi paljon mietittävää ja työkalujakin. Toisessa ryhmässä lanseerattiin käyttöön päivittäiset eläkehetket: Kun ei tiedä, milloin jää eläkkeelle ja jääkö ollenkaan, on hyvä toteuttaa päivittäinen eläkehetki. Tällöin otetaan joka päivä omaa aikaa ja tehdään jotakin kivaa, itselle iloa tuottavaa. Näitä voi olla esimerkiksi pysähtyminen kahvikupin äärelle, verannalla linnunlaulun kuuntelu, lyhyt hetki kirjan tai lehden parissa.

Omien vahvuuksien ja verkostojen kartoittaminen koettiin tärkeäksi. Havahduttiin siihen, että oma ominaisuus, jota aiemmin oli pitänyt heikkoutena, näyttäytyikin toisesta näkökulmasta vahvuutena. Myös omat ympärillä olevat verkostot konkretisoituivat: vaikka tekeekin työtä yrittäjänä yksin, on ympärillä runsaasti läheisiä ja tärkeitä ihmisiä, joiden apuun voi tiukan paikan tullen aina luottaa. Oli vapauttavaa havaita, ettei aina tarvitsekaan pärjätä yksin.

---

# 4 Hankkeen kokemuksia ja vaikutuksia

---

Hankkeen toteutusta varjosti edelleen korona ja suunniteltuja tilaisuuksia jouduttiin perumaan, siirtämään ja muuttamaan toteutuksien sisältöjä ja toteutustapaa. Koronapandemiasta ja Euroopan sotatilanteesta johtuen yrittäjällä oli ajankäytöllisiä haasteita. Hankkeen toteutukseen linkittyi myös muita sisältöjä varsinaisen hankesuunnitelman lisäksi.

## **Matkailuyrittäjän voimavarat työhyvinvoinnin ja resilienssin tukemisessa**

Veera Kaipion (2023) tekemän Matkailuyrittäjän voimavarat työhyvinvoinnin ja resilienssin tukemisessa tutkimustyöstä selviää, että selkeimmät muutokset matkailuyrittäjän työelämään olivat shokki ja sekavuus. Muutokset toivat mukanaan stressiä ja epätietoisuutta, jotka vaikuttivat negatiivisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Jatkomon ja tulevaisuusnäköymän heikentyminen aiheuttivat pelkoa ja ahdistusta, jopa kiukkua siitä, että asialle ei voinut tehdä mitään itse. Tutkimuksen tuloksina voidaan todeta, että koronapandemian seurauksena ratkaisukeskeisyys ja resilienssi ominaisuudet kasvoivat ja vahvistuivat yrittäjillä. Yrittäjillä nousi uudenlaisia voimavaroja ja kouluttautuminen toi heille uudenlaista voimaa ja kasvatti minäpystyvyyden tunnetta. Kotimaanmatkailu kasvoi ja siitä muodostui trendi, josta moni paikallinen matkailuyrittäjä koki iloa. Tutkimuksessa todetaan, että matkailuyrittäjän työssä jaksaminen ja hyvinvointi ovat riippuvaisia muutoksiin sopeutumisesta. Hyvinvointi syntyy siitä, miten matkailuyrittäjä osaa tunnistaa ja hyödyntää voimavarojaan rakentavasti sekä tarkoituksenmukaisesti. Yrittäjät kokivat löytäneensä uudenlaisia voimavaroja, kuten ratkaisukeskeisyyden kasvu, uuden oppiminen ja luominen sekä luonnon merkityksellisyyden ja potentiaalnin kasvu hyvinvoinnin edistäjänä. Tärkeinä voimavaroina muutos- ja sopeutumistilanteissa koettiin keskustelut työyhteisössä kollegoiden kanssa, sosiaalinen verkosto, ratkaisukeskeisyys, uudenlaisien toimintamallien ja työkalujen hyödyntäminen sekä innovaatioiden pohdinta ja tuottaminen sekä kouluttautuminen.

Tutkimuksen mukaan sosiaalisten suhteiden sekä verkostojen, esimerkiksi ystävien ja kollegoiden merkitys voimavaroina nousi esiin erityisen paljon Satakuntalaisten matkailuyrittäjien keskuudessa. Tässä korostuu sosiaalisista suhteista saatava vertaistuki ja sen tärkeys. Matkailuyrittäjät kokivat merkitykselliseksi keskustelut kollegoiden ja ystävien kanssa työpaikoilla ja esimerkiksi etäpuhelussa. Asioiden läpikäyminen ja niistä keskustelu tavoitteettomasti auttaa ihmistä jäsentämään omia ajatuksiaan sekä mahdollisesti saamaan vertaistukea niiltä henkilöiltä, joilla on samanlaisia kokemuksia poikkeustilasta ja koronapandemiasta. Tutkimuksen mukaan työn koettiin olevan enemmän harrastus, kuin varsinainen työ, ja siksi se toimi haastateltujen matkailuyrittäjien voimavarana. Yrittäjän työ on intohimo, johon on positiivinen pakko. Yrittäjällä on vapaus tehdä sitä, mistä pitää ja päättää itse asioista, ja se auttaa voimaantumaa. Yrittäjät kokivat, että muutoksen avulla voidaan saada aikaan parempia tuloksia. Uusilla ratkaisuilla pääsee eteenpäin, kun taas ongelmiin kiinnittyminen kuormittaa. (Kaipio, 2023.)

Veera Kaipio toteutti tutkitustyön hankkeen toimeksiantona. Matkailuyrittäjän voimavarat työhyvinvoinnin ja resilienssin -tukemisessa tutkimus vahvisti, että hanketiimillä olivat samankaltaiset näkemykset resilienssin vahvistamisen keinoihin ja alaa kohdanneiden kriisien vaikutuksiin kuin kohderyhmän yrittäjillä. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että hankkeen toimenpiteet vastasivat yrittäjien tarpeisiin.

### **Korona seurantatutkimus koronakriisin vaikutuksista satakuntalaisissa yrityksissä**

RestarT-hankkeessa jatkettiin Satakuntalaisten matkailuyritysten tilanteen seuraamista 2020 aloitetuilla kyselyillä läpi koronakriisin. Kyselyt toteutettiin yhteistyössä Satakunnan ammattikorkeakoulun Matkailun kehittämiskeskuksen, Satakunnan Matkailuyrittäjät ry:n ja Satakuntaliiton kanssa. Yhteensä kyselyjä toteutettiin viisi kappaletta ja varsinaisesti hankkeen aikana toteutettiin kaksi seurantakyselyä (13.10.-8.11.2021 ja 6.4.-11.5.2022) koronatilan-teen vaikutusten selvittämiseksi maakunnan matkailuyrityksiin. Vastauksia kyselyihin saatiin 22–65 kpl / kysely. Vastausinto hiipui koronakriisin pitkittyessä. Tutkimusten tavoitteena oli myös tiedottaa mahdollisimman ajantasaisesti päättäjille alan tilanteesta pandemian eri vaiheissa, jotta alalle saataisiin tukitoimia ja niitä voitaisiin kohdistaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Mediatiedotuksen avulla puolestaan haluttiin kannustaa kuluttajia lähimatkailuun, paikallisten palveluiden hyödyntämiseen ja siten yritysten tukemiseen.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että koronakriisi jakoi yritykset varsin selvästi kahteen joukkoon: ahdinkoon joutuneisiin ja kotimaan matkailun lisääntymisestä hyötyneisiin toimijoihin. Kuitenkin kokonaisuutena kriisin vaikutukset satakuntalaisiin matkailuyrityksiin olivat mittavat. Toimintaa jouduttiin rajoittamaan viranomaisten määräysten vuoksi, mutta myös kysynnän hiipumisen, kannattavuuden heikkenemisen ja työvoiman saatavuusongelmien vuoksi toiminnan tilanne on ollut haastava. Kasvanut kotimaan matkailun näkyi Satakunnassa ja näiden tutkimusten tulosten mukaan alueelle on tultu erityisesti lähimaakunnista ja pääkaupunkiseudulta. Pyöräilijät ja luontomatkailijat erottuivat kasvavina asiakasryhminä, mutta bussiryhmien, yritysasiakkaiden sekä erilaisten tapahtumien tuomien asiakasvirtojen puuttuminen heikensi yritysten kannattavuutta. Vahvasti ryhmämatkailun varassa olevat yritykset kärsivät eniten, mutta yritykset, jotka saattoivat joustavasti muokata palveluitaan yksilömatkailijoille sopiviksi, selvisivät paremmin kriisin yli. Huolimatta taloudellisesta ahdingosta, kriisi antoi osalle mahdollisuuden myös kouluttautumiseen ja investointeihin. Koronatilan-teen pitkittyessä epävarmuus yrityksissä lisääntyi; se hankaloitti arkea, toi ongelmia jaksamiseen sekä vaikeutti tulevaisuuden suunnittelua. Yrityksiltä vaadittiin sitkeyttä sopeuttaa toimintaa jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Samaan aikaan alan työvoimapula on kasvanut merkittäväksi. Matkailu on elpynyt ja matkailijamäärät ovat palaamassa vähitellen vuoden 2019 tasolle, mutta näkymät elinkeinoelämässä ovat varsin synkät ja kustannusten nousu pitää yritysten kannattavuuden heikkona (Suomen yrittäjät ym., 2022). Vaikka kevään 2022 kyselyn vastausten pienen määrän vuoksi siitä ei voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä, vastauksista oli luettavissa sama trendi. Satakunnan matkailulle vakavia taloudellisia vaikutuksia, mutta toisaalta se on pakottanut yritykset sopeutumaan tilanteeseen, kehittämään uutta liiketoimintaa ja tekemään digiloikan.

Seurantatutkimuksen tekeminen on ollut tärkeää, jotta on saatu hankkeen yritys kohtaisten kontaktien lisäksi yleinen käsitys vallitsevasta tilanteesta matkailualalla Satakunnassa.

Tutkimusten perusteella on voitu viestiä korona kriisin aiheuttamasta tilanteesta ja vaikutuksista sidosryhmille sekä päättäjille, jotta mahdollisia tukitoimenpiteitä on voitu suunnata oikein.

### **Maaseutumatkailun yritysten toiminnan tilanne tutkimus**

Hankkeessa toteutettiin vielä tutkimus maaseudun matkailun yrityksille 22.9-9.10.2022 toiminnan tilanteen selvittämiseksi. Vastauksia kyselyyn saatiin 49 kpl. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että alalla vallitsi varovaisen positiivinen tunnelma aikaisempaan verrattuna. 67 %:lla vastaajista on ollut liiketoiminnassa kiireisempää tai ns. normaali tilanne, vastaajista 27 %:lla on ollut hiljaisempaa kuin ns. normaalisti. 50 % vastaajista kertoi työllistävänsä saman määrän tai enemmän henkilöitä kuin aikaisemmin. 53 % vastaajista kertoi kassatilanteen olevan hyvä tai erinomainen. 69 %:lla vastaajista on hyvä tai parempi varaustilanne loppuvuodelle kuin aikaisemmin. 62 % vastaajista arvioi toiminnan pysyvän samansuuruisena ja 12 % arveli toiminnan kasvavan. Ainoastaan 2 % vastaajista ilmoitti, että aikoo lopettaa matkailuliiketoiminnan. Vastaajista 45 % aikoo investoida 1–2 vuoden aikana. Yleisemmin investoinnin määrä olisi 10 000–30 000 €, mutta myös osa vastaajista oli valmis panostamaan 100 000–300 000 €. Investoinnit kohdistuivat pääasiallisesti majoituskapasiteetin lisäämiseen, uusiin energia ratkaisuihin (esim. aurinkopaneelit, maa- ja ilmalämpöpumput), saunoihin ja uuteen liiketoimintaan.

Tutkimuksessa kysyttiin seikkoja, jotka aiheuttivat haasteita liiketoiminnan kannattavuuteen. Vastaajat mainitsivat seuraavien seikkojen vaikuttavan negatiivisesti: sähkön ja muun energian hinta, kotimaan matkailun arvostus (asiakkaat menevät ulkomaille lomalle), raaka-aineiden ja muu kustannusten yleinen nousu, matkailun kausiluontoisuus, kansainvälisten asiakkaiden määrän väheneminen, epävarma tilanne (kriisien vaikutukset asiakkaiden liikkuvuuden suhteen) ja työnvoiman huono saatavuus. Tutkimuksessa tuloksena matkailuyrittäjät toivoivat seuraavanlaisia tukitoimia: sähkötukea, sähkön arvonlisäveroä pienemmäksi, markkinointia ja myyntiä alueellisesti, yhteismarkkinointia, työntekijän palkkaukseen tukea, isompaa energiatukiprosenttia, ilmastomaksuja lennoille, kiinteistöveroön ja hulevesiin helpotusta, tukea korjausrakentamiseen sekä ruoan, majoituksen ja alkoholin arvonlisävero huojennuksia. Lisäksi toivottiin koulutusta ja ammattitaitoista neuvontaa ja ylipäättänsä tukien suuntautumista niitä oikeasti tarvitseville toimijoille.

Tämä tutkimus tehtiin varsinaisen korona pandemian väistyttyä, mutta Venäjän hyökkäyssodan alettua. Tutkimuksessa haluttiin selvittää uuden kriisin vaikutuksia, tarvittavia tukitoimintoja ja tulevaisuuden näkymiä. Tilanne yrityksissä oli jälleen kahtia jakautunutta taloudellisten kamppailevien ja tasapainoisten toimijoiden välillä. Tutkimustulosten mukaan kuitenkin tilanne oli varovaisen positiivinen ja tulevaisuuteen suhtauduttiin positiivisesti.

### **Hankkeeseen osallistuneiden palaute**

Yrittäjät kokivat hankkeen työpaketeista hyödyllisimpänä yrityskohtaiset toimenpiteet: liiketoiminnan klinikat ja työn ohjauksen yksilövalmennukset. Valmennuksissa konkretisoitiin käytännössä koulutuksien sisältöjä sekä käsiteltiin kullekin yritykselle ja yrittäjälle ajankohtaisia teemoja. Valmennuksissa keskusteltiin muun muassa uusien liiketoimintamallien ja muutosten

mahdollisuuksista, omistajanvaihdos prosesseista, erilaisista rahoituslähteistä, hankinnoista, alihankintapalveluista, sopimusteknisistä asioista (esim. vuokrauksesta, yhteistyösopimuksista), erilaisten myynti- ja markkinointikanavien ja kohderyhmien hankinnasta sekä esimiestyöstä, henkilöstöön liittyvistä asioista, perhesuhteista, yhtiömuodoista ja taloudellisesta tilanteesta. Tulevaisuuden skenaariotyö ja tavoite asetanta olivat klinikoilla keskeistä. Osallistuneet yritykset kokivat hyvänä, että pystyivät jäsentelemään ajatuksiaan ja ideoita tulevaisuuden toiminnasta ulkopuolisten kanssa, joilla oli vahva osaaminen matkailualalta. Työhyvinvointiin ja omaan jaksamiseen keskittyvissä yksilöohjauksissa yrittäjillä oli mahdollisuus keskustella oma valintaisesta teemasta, joka sillä hetkellä oli hänelle jotenkin ajankohtainen ja tärkeä. Aiheet liittyivät useimmiten yrittäjän omaan hyvinvointiin, itsensä johtamiseen ja yritystoimintaan. Ohjaustilanne ei ollut konsultointia, vaan ohjaaja oivallutti yrittäjää itseään löytämään tilanteeseensa parhaiten soveltuvan ratkaisun tai seuraavan pienen askeleen, ja varsin usein yrittäjälle tärkeintä oli saada sanoittaa oma tilannetta myös tunteiden näkökulmasta täysin ulkopuoliselle henkilölle. Kerätyn palautteen perusteella kaikissa yrityksissä otettiin käyttöön jokin uusi, koulutuksessa ja/tai ohjauksessa opittu menetelmä, joka liittyy liiketoiminnan kehittämiseen tai omaan hyvinvointiin. Lisäksi yrityksissä sovellettiin uusia menetelmiä myös työntekijöihin ja heidän johtamiseensa.

Hanke vahvisti vertaistuen tärkeää merkitystä mikro- ja pk-yrittäjien keskuudessa. Arkinen tekeminen on heille usein yksinäistä, ja kun sparrailukumppania ei ole aina omassa organisaatiossa saatavilla, erilaiset yrittäjien yhteiset foorumit ovat tässä ensiarvoisen tärkeitä. Lisäksi ryhmämuotoinen ohjaus ko. yrityksille on yksi toimiva tapa järjestää tätä vertaistukea. Tämä lisää myös yrittäjien verkostoitumista ja sitä kautta erilaisten näkökulmien ja avun saanti heille helpottuvat.

## Miltä koulutukset tuntuivat kokonaisuutena? Mitä sanot?

tulipa paljon tehtävää  
pitää pureskella rauhassa  
väsynyt mutta onnellinen  
aika pitkiä päiviä  
tiukkaa asiaa kiitos  
hyvin koottu kokonaisuus  
paljon hyvää asiaa  
paljon tärkeää asiaa  
paljon hyödyllistä asiaa

"Jokainen yritys otettiin myös yksilönä huomioon"  
"Opintomatka oli oikein mainio ja niihin mieluusti osallistuu myös jatkossa."  
"Tähän asti teemat ovat olleet mielenkiintoisia. Opintomatka Naantaliin oli kiva reissu."  
"Kouluttaja oli välillä aika puuduttava, mutta osaamista hänellä oli kyllä."

## Hankkeen vaikutuksia

Hanke lisäsi erityisesti matkailualan mikro- ja pienten yritysten resilienssiä eli muutos- ja sopeutumiskykyä sekä välitöntä työhyvinvointia koronakriisin aiheuttamissa muutoksissa. Saadun palautteen mukaan RestarT-hanke osaltaan nopeutti toipumista ja uutta kasvua kehittämällä osaamista ja tarjoamalla sekä yritys- että yksilökohtaista tukea ja työkaluja.

Yritysten toiminnasta tuli passiivisuuden sijasta reaktiivista ja tulevaisuusorientoitunutta sekä heidän uskonsa muutoksista selviytymiseen kasvoi. Pitkällä tähtäimellä hanke kehitti yritysten työllisyyttä, tuottavuutta ja kilpailukykyä, sillä hankkeen tuloksena yritysten selviytyminen koronakriisistä nopeutui ja yritykset kykenevät sopeuttamaan ja muuttamaan toimintaansa sekä muutosta ennakoiden, että siihen reagoiden. Hankkeen tuloksena yritysten osaaminen kasvoi, yritykset tunnistivat matkailualan muutoksen tuomat uudet liiketoimintamahdollisuudet ja saivat lisää voimavaroja näiden toteuttamiseen. Hanke kehitti siten resilienssiä sekä yritysettä työntekijätasolla huomioiden yrityksen tuloksellisuuden, mutta samalla työelämän laadun ja työn tekemisen inhimillisen puolen. Lisääntynyt työhyvinvointi puolestaan edisti muutoksen onnistumista ja töiden sujumista epävarmuudesta huolimatta. Hanke edisti myös alan yritysten verkottumista vertaistuen keinoin.

Hankkeen vaikutukset kohdistuivat sekä yrityksiin että yksilöihin. Kerätyn palautteen perusteella yritysten tietoisuus ja ymmärrys sekä osaaminen riskeistä, muutoksista ja näihin sopeutumisesta kasvoi. Yritysten kyvykyys ennakoida, kohdata ja selvitä vastoinkäymisistä sekä tarttua uusiin mahdollisuuksiin lisääntyi. Matkailuyritys kykenee kehittämään uusia toimintatapoja, osaa katsoa tulevaisuuteen ja ennakoi erityisesti yrityksen ydintoimintaan ja asiakkaisiin liittyviä muutoksia. Hankkeen tuloksena yksilöt selviytyvät ja mukautuvat paremmin muuttuvissa työolosuhteissa. Hankkeen tarjoaman sosiaalisen tuen kautta heidän työhyvinvointinsa ja työssä jaksamisensa lisääntyi ja he hallitsevat paremmin muutostilanteiden aiheuttamia tunteita. Työelämän laatu, työn mielekkyys ja yksilöiden kokemus työn hallittavuudesta kasvoi. Tämä johtaa heidän työmotivaationsa ja sitoutumisensa lisääntymiseen. Parantunut työhyvinvointi osaltaan vaikuttaa positiivisesti yritysten tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.

Hanke vaikutti välillisesti myös vihreän talouden ja kestävä kehityksen edistämiseen. Kestävä kehitys on matkailuelinkeinoissa avaintekijä ja koronakriisin myötä tämä on korostunut entisestään. Kestävä kehitys on ollut matkailualalla sekä valtakunnallisesti että maakunnallisesti yksi keskeisistä kehitysteemoista strategiatasolla, ja kestävä kehitys on erittäin ajankohtainen teema myös hankkeeseen osallistuvissa yrityksissä. Tämän vuoksi monet hankkeeseen osallistuvat matkailuyritykset voivat lisätä resilienssiään esimerkiksi integroimalla kestävyuden ja vastuullisuuden tuotteisiinsa tai toimintaprosesseihinsa vielä järjestelmällisemmin ja tämän kautta vastata paremmin asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin ja arvomaailmaan. Koronapandemia on ollut alalle herätys myös ilmastokriisin osalta, minkä vuoksi hankkeeseen osallistuvat yrittäjät ovat kasvattamassa hiilineutraalimpaa lähimatkailua kansainvälisen matkailun sijaan. Koska koronapandemia on muuttanut matkailua kansainvälisestä matkailusta kotimaan- ja lähimatkailuksi, tämä hanke tukee ilmastoystävällisen matkailun kehittämistä yrityksissä. Valmennuksissa tuotiin esille myös ympäristöasioihin liittyvät kehittämisteemat, joita pohdittaessa ympäristöosaaminen kasvoi.

---

## 5 Mitä tämän jälkeen?

---

Koska kaikista aloista muuttuvat ja epävarmat olosuhteet vaikuttavat juuri matkailuun eniten, ala on erittäin haavoittuva. Tämän vuoksi koronakriisi on ollut suuri "opetus" alalle muutos- ja sopeutumiskyvyyden vahvistamisen tarpeesta. Koronakriisi on kuitenkin vain yksi suuri muutos alalle ja muutoksia tullaan myöhemmin näkemään myös lisää kuten esimerkiksi nyt jo koettu Ukrainan sota sekä ilmaston muutoksen myötä muuttuva toimintaympäristö. Hankkeen metodeja ja tuloksia voidaan siis hyödyntää uusien kriisien sattua alan kohdalle ja tarpeeseen myös varautua muihin alaa koskeviin muutoksiin. Hankkeen tulokset ja materiaalit ovat avoimesti saatavilla, levitettävissä ja laajasti erilaisten sidosryhmien hyödynnettävissä. Erityisesti hankkeessa laadituista oppaista levitetään mahdollisimman laajasti erilaisille kohderyhmille erilaisia viestintäkanavia pitkin, jotta he ottaisivat tämän käyttöönsä.

Tässä hankkeessa ryhmäohjaus toteutettiin työhönohjausten keinoin. Työhönohjaus onkin hyvä keino kehittää yrittäjän hyvinvointia ja sitä kautta saada vaikutavuutta myös itse yritystoimintaan. Tässä hankkeessa keskityttiin matkailualan yrityksiin, mutta jatkossa työhönohjausta on hyvä laajentaa myös muille toimialoille suunnattuihin hankkeisiin ja lisäksi törmäyttää eri alojen yrittäjiä työhönohjausten avulla.

Osallistujien tarpeista nousseista kehittämisideoita on jo viety käytäntöön uusina hankehakemuksina. Yrittäjien vertaisryhmien kokoontumista on jatkettu osana Matkailun kehittämiskeskuksessa tehtävää matkailun koordinoitua työtä.



## Lähteet

- Benjamin, S. & Koirikivi, P. 2020. Mitä resilienssi on? Viitattu 5.8.2023 [Mitä resilienssi on? | Radikaaliksi kasvamassa? | Helsingin yliopisto \(helsinki.fi\)](#)
- Kaipio, V. 2023. Matkailuyrittäjän voimavarat työhyvinvoinnin ja resilienssin tukemisessa. SAMK julkaisut, Suomi, s. 34–38, 45–47
- Karppinen, A & Vähäsantanen, S. 2023. Matkailutulo ja -työllisyys Satakunnassa, sen seutukunnissa ja Porin sekä Rauman seudun kunnissa 2009–2022. Viitattu 4.8.2023 [PowerPoint Presentation \(pori.fi\)](#)
- Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Suomen Yrittäjät ry. 2020. Kysely koronakriisin vaikutuksista matkailuyrityksiin. Viitattu 3.8.2023. [Matkailuklusterikysely \(yrittajat.fi\)](#)
- Suomen yrittäjät, Finvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). PK-yritysbarometri syksy 2022. Viitattu 5.8.2023 <https://www.yrittajat.fi/uutiset/talouden-epavarmuus-painaa-pk-yritysten-suhdanneodotuksia-syksyn-2022-pk-yritysbarometri-julkaistu/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Matkailutoimialaraportti 2021. Viitattu 4.8.2023 [Valtakunnallinen ja alueellinen matkailutilinpito 2020–2021 \(visitfinland.fi\)](#)

---

**Tähän julkaisuun on koottu ReStarT:  
Matkailualan mikro- ja pienten yritysten  
muutos- ja sopeutumiskyvyn sekä  
työhyvinvoinnin lisääminen koronakriisissä -  
hankkeen tavoitteet, toiminta ja tulokset.  
Kiitokset Euroopan sosiaalirahastolle  
hankkeen rahoittamisesta!**

---

Matkailualan pienissä ja mikroyrityksissä resilienssitaso on usein riippuvainen yrittäjän henkilökohtaisesta selviytymiskyvykkyydestä. Tämän vuoksi ReStarT-hankkeessa resilienssiä lähdettiin kehittämään (työ)hyvinvoinnin ja yrityksen liiketoiminnan näkökulmista. Valmennuksissa pureuduttiin käytännönläheisten teemojen lisäksi vahvasti tulevaisuuden visiointiin ja erilaisiin hyvinvoinnin ja liiketoiminnan strategisiin metodeihin. Tavoitteena oli luoda työkaluja toimijoille resilienssin vahvistamiseen myös tulevaisuudessa. Tässä raportissa on kuvattu hankkeessa käytetyt menetelmät ja prosessit resilienssin vahvistamiseen.

ISBN 978-951-633-392-5 (verkkojulkaisu)

