

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

PLEASE NOTE! This is a self-archived version of the article that may differ from the final publication ny pagination and typography.

Viittaa alkuperäiseen lähteeseen:

Cite the final publication:

Heikkinen, V. (2023) *Kokemusten talo : Hotelli Haagan liiketoiminta- ja mikroympäristöt pääkaupunkiseudun matkailu-, hotelli- ja ravintola-alan muutoksen kuvastimena*. Teoksessa V. Heikkinen, M. Itkonen, S. Inkinen (toim.) *Ajan ja paikan mosaiikkeja : Esseitä aikalaisille ja kotimaan matkaajille*, 147–260. Haaga–Helian julkaisut 5/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

V. A. Heikkinen

Kokemusten talo

Hotelli Haagan liiketoiminta- ja mikroympäristöt
pääkaupunkiseudun matkailu-, hotelli- ja ravintola-
alan muutoksen kuvastimena

Taivaalla syksyn okra
sulaa yön tummuvaksi kullaksi,
hotellin valot kuin kohot
pulpahtelevat lammen vedessä, likaisessa
ja heiluriovien ilmavirrassa
pyrähtävät pakoon viulujen kolibrit, katoavat
terassin sorinaan

– Arto Melleri (1980, 9)

Johdanto

Istuimme Resto 2020 -kilpailujen gaalailallista Haagan kampuksella torstaina 12.3.2020. Ajan ja paikan henki tuntui tuolloin epätodelliselta, sillä edessämme oli viimeinen suuri ”dinneri” aikoihin. Tiedossamme jo oli, että kohta suur tapahtumat ja joukkotapaamiset kielletään. Ehkä tästäkin syystä kaikkien Suomen restonomikoulutuksista tulleiden opiskelijoiden ja heidän opettajiensa ilonpito oli aitoa ja hienostuneen hyväntuulista.



Valokuva 1. Restokisojen illallinen Haagan kampuksen ja Hotel Haagan yhteisellä Valopihalla.

Ateriointi, tarjoilu, pöytä- ja juhlapuheet, ohjelma ja palkintojen jaot soljuivat. Tuntui, että meidän haagalainen vieraanvaraisuutemme ja henkemme – tunnustettu truismi ja joidenkin kisavieraiden mielestä hybris – olivat juuri sillä hetkellä parhaimmillaan. Koko kampus oli valjastettu palvelemaan. Haagalla oli sekä näyttö- että käyttöarvoa, kun saman katon alta löytyivät dynaaminen koulu, energiset nuoret restonomiopiskelijat, asiantuntijakaarti, intiimi pienhotelli, monitoimiravintola ja joustavat luokkatilat.

Vaikka olin varoitellut kilpailujoukkueita aamupuheenvuorossani Schumpeterin luovasta tuhosta, en itsekään nähnyt, miten matkailu- ja ravintolayritysten toiminta kevättalvesta 2020 aina tätä tekstiä viimeisteltäessä (tammikuu 2023) vallalla olevaan Ukrainan kriisiin saisi aikaan sen kaltaisen dynaamisen liiketoimintakauden, jossa ravintolat ovat välillä auki ja välillä kiinni. Useasti ei edes henkilöstö ole tiennyt, ollako suljettuna vai avoinna. Liiketalous piti pelastaa: toimintaa oli ajettava alas, henkilöstöä lomauttaa, irtisanoa ja taas etsiä ammattilaisia töihin. Loppuvuodesta 2020 ja alkuvuodesta 2021 muodostuikin monelle hotelli-ravintolalle taloudellinen katastrofi, kun viranomaiset eivät tienneet tarpeeksi koronavarianttien vaarallisuudesta ja leviämistavoista. Koti-

maan päämarkkinat, etenkin Helsinki, kärsi, kun elintärkeät ulkomaiset työmatkailijat jäivät täysin pois.

Luonto ja poikkeuslainsäädäntö murensivat matkailu-, ruoka- ja tapahtumakulutuksen taloustieteen ikuisen kasvun ja markkinoinnin teorioita. Liiketaloudelliset vahvat asetelmat kääntyivät päinvastaisiksi. Vuosien tasainen kasvu ja varsinkin ennätysvuosi 2019 oli hetkessä historiaa, kunnes myynnit kohosivat maakuntien hotelleissa, ravintoloissa ja matkakohteissa huippukorkealle jälleen kesällä 2021.

Yleisesti matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuusvaihtoehdoista syntyi spekulatiivinen mieliala- ja mielipideviidakko, jossa tosioista yhä kiistellään. Kuluttaja oli kotiinsa suljettuna tai jämähtäneenä miltei kaksi vuotta maaliskuusta 2020 aina kevättalveen 2022. Kyltymätön ylimääräinen kulutus – johon matkailu, kulttuuri- ja liikuntatapahtumat sekä ulkona syöminen Tilastokeskuksen mukaan luetaan – ehti pysähtyä lähes tyystin.

Kuluttaja vapautui aina välillä. Kesäaikaan vuosina 2020–2022 kotimaan matkailu olikin vireää. Maakuntamme ja luontokohteemme löydettiin uudelleen, ja suurhelsinkiläiset oppivat kiertomatkailemaan maakunnissa. Samalla ”stadin” hotellit tyhjenivät. Helsinkiä välteltiin ja pidettiin kiivaimpana korona-aikana jopa riskejä sisältävänä kesä- ja tapahtumakaupunkina. Pääkaupunkiin saapui joitakin ”rohkeita”, nuoria pariskuntia ja omatoimimatkailijoita, jotka uskaltautuivat ihmisten ilmoille pelkäämättä keskustan ”väenpaljoutta”. Suurhelsinkiläiset perheet eivät kotikontujensa hotelleja juuri pikapiipahduksillaan suosineet, vaikka trendikarttojen piirtäjät väittivät paikallishotellilomien eli niin sanottujen *staycation*-visiittien lisääntyneen. Sen sijaan rannikkokaupungit, järvisedut, metsä- ja vaellusreitistöt, kesätunturit ja ABC-liikenneasemat tulivat tutuimmiksi.

Tämän kirjoituksen pääkohde ja aihe eli Hotel Haaga Central Park saatiin kesäkuussa 2020 auki, ja tulos nousi nipin napin kannattavaksi 37 prosentin käyttöasteella. Syyskuun käyttöaste taas heikkeni pysyen loppuvuoden noin 30–35 prosentissa. Kesällä 2021 ja kevättalvella 2022 taloudellinen tilanne helpottui pitkien majoitussopimusten ja erikoisasiakasryhmien ansiosta. Kesä 2022 oli hotellille pitkästä ajasta tuottava.

Tämän kirjoitukseni viimeistelyhetkellä ravintoloiden liiketoimintaa ei ole rajoitettu kuten vielä vuosi sitten, joskin maskit ovat taas palautumassa vähin erin kasvoille. Hotellit ovat auki, mutta ne käyvät ankaraa hintakilpailua, sillä asiakkaita ei vielä riitä kunnolla täyttämään kaikkia uusia neljän tähden suurhotelleja. Talvella 2021 huoneita sai Mannerheimintien alkupään uudesta majoituskohteesta alimmillaan 10

euron hintaan. Myös kokous- ja työskentelytiloja sai hyvin edulliseen päivähintaan ilmaisin kahvitarjoiluun. Vapaa-ajan matkailijat ja kokousmatkailijat ovat kuitenkin ottaneet visusti vaarin median sekä sosiaali- ja terveystieteiden varoituksen sanoista ja jääneet kotistudioihinsa, ykkös- ja kakkoskoteihinsa tai lähteneet luontoon enemmän kuin pääkonttorille tai ”stadiin”.

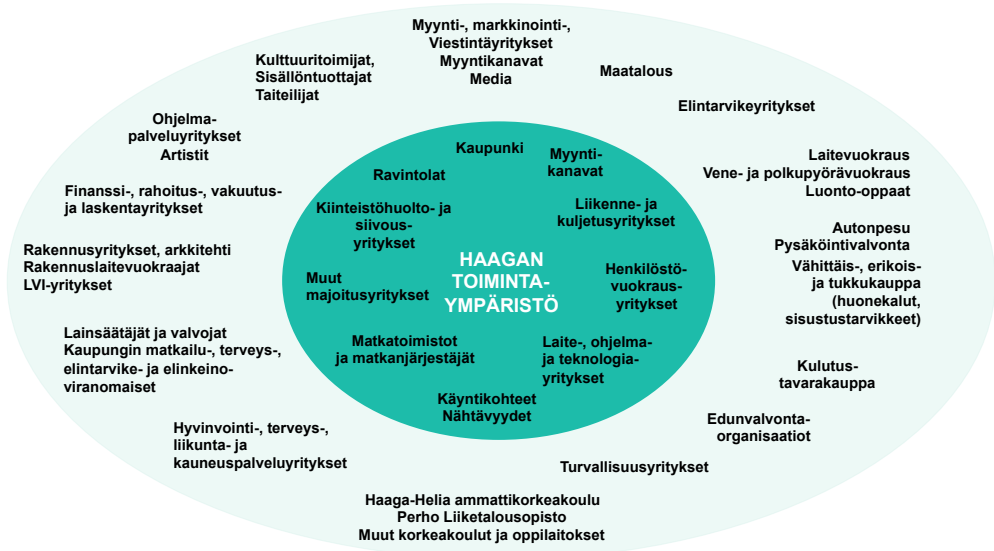
Yleisesti koko pandemia ja sen kirjavat – joskin tehokkaat – leviämisen ehkäisykeinot saivat koko elinkeinomme tukalaan tilaan, jonka analysoimiseen tarvitaan syvällisempää historiankirjoitusta, haastatteluja ja tilastanalyyssejä. Vastauksia kaivataan siihen, mitä todella tapahtui. Miksi toimialamme joutui poliittisen pelin nappulaksi, jossa viranomaiset saivat perustuslakia hiipoen sulkea kohteita ja säädellä aukioloaikoja uusien pandemia-aaltojen pelossa?

Toukokuu 2022 paljasti, miten patoutunut kohtaamis-, kokous-, messu-, koulutus- ja matkustuskysyntä purkautui. Oli messuja, gaa-loja, juhlia, illallisia ja seminaareja, joita oli odotettu ja siirretty ennen kevättä useasti. Nykyennuste on, että kansainvälisiä suurtapahtumia, kongresseja ja turnauksia järjestetään Helsingissä taas ja enemmän tulevina vuosina, ellei Ukrainan kriisi ja jokin kulkutauti taas pahene. Pääkaupunkiseudun huone- ja kokoustilojen varausastekin on noussut, mutta pienhotellien kuten Haagan tuloksen ennakoiminen täsmällisesti on inflaation ja energiakriisin johdosta haastavaa. Yleensä koulutus-, elämys- ja kokousmarkkina perustuu yhä vahvemmin fyysisen, digitaalisen ja virtuaalisen palvelutuotannon yhdistelmiin eli hybriditapahtumiin.

Helsinki-Vantaan lentoasema pidettiin avoimena koko pandemian ajan, mutta lentoliikenne supistui voimakkaasti. Osa lentoyhtiöiden kapasiteetista on edelleen maissa Ukrainan kriisin seurauksena ja henkilöstö on vaihtanut työpaikkoja. Aviapoliksen yritykset ovatkin kärsineet rekrytointiongelmista. Kaikkinensa ulkomaan lentojen kysyntä alkoi keväästä 2022 vilkastua, joskin Kiina on vasta nyt avautumassa. On kuitenkin selvää, että Suomen matkailu ja myös Helsinkiin saapuviin kansainvälisiin matkailijoihin keskittyvät hotellit kärsivät vielä vuosia geopolittisesta riskiasemastaan.

Päälähtökohtani on tässä Hotelli Haagan historiikki-futuriikin toises-sa osassa kuvata Hotelli Haagan liiketoimintaympäristöä ja -kulttuuria. (Ensimmäinen osa on ilmestynyt teoksessa *Otteita ajasta. Murroskauden esseet*, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 2021). Esittelen ja tulkiten, miten pienhotellimme peilaa pääkaupunkiseudun ja osin koko Suomen koulutus- ja toimialan liiketoimintaympäristöä eli ”skeneä” sekä erilaisia mikroympäristöjä. Liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan

pääkaupunkiseudun ja erityisesti Helsingin matkailu-, hotelli-, ravintola- ja elämysmarkkinaa, Helsingin matkailu-, kulttuuri-, liikunta- ja elämystarjontaa, kuljetusyhtiöitä, yritys- ja asiakasverkostoa, digitaalisia myyntikanavia ja partnereita (ks. kuvio 1). Haagan mikroympäristöjä taas ovat esimerkiksi asiakkaiden ja henkilöstön käytössä olevat tilat: hotelli- ja huoneet, kokoustilat, ravintolat ja saunamaailma.



Kuvio 1. Haagan liiketoimintaympäristö.

Tämän neljää osaa sisältävän kokonaistyön ensimmäinen osio (2021) käsitteli hotellin monialaisia tehtäviä. Osoitin, että pienhotellimme on osakeyhtiö, hotelli-ravintola, oppimis- ja työympäristö, yritys, säätio, asiakas- ja henkilöstökokemuksellinen pieni mikrobrändi, kiinteistökonaisuus ja toimintakonsepti. Se on etenkin toimialamme liiketoimintaympäristön ja toimintakulttuurin peili. Haaga on oppilaitos-, ammatti- ja palveluyhteisö sekä eri asiakasryhmien yksilöllinen toiminta- ja kulutusympäristö. (Heikkinen 2021, 251–317.)

Käytän tässäkin kirjoituksessa nykyisestä Hotelli Haaga Central Parkista sen tunnetuinta nimeä Hotelli Haaga ja myös lyhyemmin yksisanaista ilmausta Haaga, koska näillä nimillä elinkeino (alan organisaatiot ja varsinkin yritykset, valmistuneet opiskelijat ja asiantuntijat) taloa eniten kutsuvat tarkoittaen sanalla ”Haaga” sekä koulua että hotellia. Virallinen termi hotellyhtiölle on Hotel Haaga Oy, ja sen aputoiminimiä ovat Restantti HI, Restonomi HI, Hotel Haaga Central Park ja Ravintola

Central Park. Yritys on palveluelinkeinon omistaman Haaga Instituutti -säätiön tytäryhtiö. Haaga Instituutti -säätiö (entinen Hotelli- ja ravintolaopistosäätiö) puolestaan on yksityinen, elinkeinoelämän perustama säätiö, jonka tarkoituksena on kehittää ja luoda uutta matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalaa osaamista. Säätiön toimintakokonaisuutta kutsutaan Haaga Yhtymäksi.

Kuvaan tässä kirjoituksessa niin 1970–2010-lukujen kuin korona-aikaa edeltävien ja nykyisten, epidemian vaikeuttamien vuosien matkailu-, elämys-, hotelli- ja ravintolailmiöitä Suomen ja etenkin Helsingin matkailu- ja ravintolamarkkinoilla (tästä eteenpäin lyhyemmin ”mara-ala”). Idea on, että toimialaamme täytyy arvioida tästä eteenpäin ajanjaksoina (1) pandemiaa ennen, (2) sen keskellä ja (3) koronan jälkeen. Osion ytimenä ovat kotimaisen mara-alan keskeiset muutosajurit ja niiden vaikutus Hotelli Haagaan.

Keskityn ensin kotimaisen liiketoimintaympäristön kuvaamiseen ja tulkitsemiseen. Pyrin selittämään sekä lineaarisia eli tunnistettavia ja ennustettavia että ei-lineaarisia eli tunnistamattomia ja ennakoimattomia kehitysilmioitä. Tarkastelen lyhyesti myös muun muassa keskeisiä Helsingin vetovoimakohteita ja kaupungin uusia investointikohteita.

Liiketalous- ja elämyskulutusteoreettisesti hotelli-ravintola-kampuksemme ilmentää postmodernin ajan sosiaalista todellisuutta ja dynaamista kilpailukyvykkyyspeliä, jossa on nähtävissä runsaasti elämys-, palvelu- ja hyvinvointi-ilmioitä. Liiketoiminnallisesti kyse on kannattavuuden, tuottavuuden ja arvontuotannon systematiikasta sekä materian ja immaterian symmetriasta niin Haagan palveluissa ja mikroympäristöissä kuin asiakkaiden mielissä.

Tämä historiikki-futuriikin toinen osa on myös eräänlainen mosaiikkimainen *kaleidoskooppi*. Sana tulee kreikan kielen sanoista *kalos* (kaunis), *eidos* (muoto) ja *skopein* (katsoa, tutkia). Kyse on siis monialaisesta ja -tieteisestä palapelistä koskien sitä, miten Haaga on kehkeytynyt ajan tuoksissa. Oppikirjamaisessa selvityksessä ja tutkielmassa on kysymys esteettisen ja funktionaalisen hotellin sekä kampuksemme liiketaloudellisesta matkailu-, hotelli-, palvelu- ja ravintolasosiologisesta mutta myös ammattipedagogisesta tarkastelusta suhteessa mara-alamme lähimenneisyyteen, nykyisyyteen ja lähitulevaisuuteen. Haaga ja sen mikroympäristöt, kuten aula, hotellihuoneet ja kokoustilat, edustavat juuri tätä moniheijasteista eri lähivuosisikymmenten ja osakulttuurien kerrostumaa ja fenomenologista ilmiökarttaa, jonka avulla voin samalla kuvata toimialan ja pääkaupunkiseudun mara-alan muutosilmioitä. Lähtökohtani on, että Haagan kampuksen tarinaan kiteytyy jotakin

merkityksellistä kollektiivista toimialamuistia. (Ks. kaleidoskoopista mm. Heikkinen 2021, 254; Meinander 2020, 7, 45.)

Artikkelini laatimisen päämenetelminä ja sisällöntuotantoperiaatteina ovat toimintatutkimuksellinen toimialan ja Haagan kampuksen ilmiöiden observointi, Haagan asiantuntijoiden haastattelut, konstrukttiivinen kirjoittaminen ja dokumenttianalyysit. Kokemuksellinen lähestymiseni ja henkilökohtaiset huomioni kumpuavat saatuani työskennellä Haagan kampuksella ensin tutkimuspäällikkönä ja sittemmin opettaja-tutkijana runsaat 20 vuotta sekä laajasta toimialan asiantuntijaverkostostani. Kirjoittamisen sekä kuvavalintojen ja -otsikoiden aineistoina ovat hotellin nyky- ja lähiaikaa peilaavat vapaat, systematisoimattomat tiedonannot, haastattelut ja keskustelut. Kirjoitustani stimuloivat lukuisat vuosien 2003–2022 aikana tehdyt koti- ja ulkomaisten hyvinvointi-, kulttuuri-, liikunta-, matkailu- ja kauppakeskuskohteiden sekä hotellien ja ravintoloiden kehityshankkeet. Taustalla ovat myös monet elinkeinon ja asiantuntijakollegoitteeni kanssa tehdyt trendiraportit sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelijoiden (restonomi- ja tradenomi-koulutus) palvelumuotoiluraportit. Hyödynnän myös vuoden 2009 artikkeliani ”Mihin skene menee?” Haagan 40- ja 50-vuotishistoriikeista (Heikkinen 2020a; 2009). Nyt ennakoin Hotelli Haagan ja pääkaupunkiseudun mara-alan muutosilmiöitä viiden vuoden päähän, koska pidemmälle ei rohkene tutkailla.

Esitystä ohjaavat tieto siitä, että Haagan vuokra-aika kestää vuoteen 2027 asti sekä myönteinen tulevaisuususkoni ja jatkuvasti uusiutuva modernius korona-ajasta ja Eurooppaa koettelevista kriiseistä huolimatta. Vaikka globaali mara-ala on ainakin hetkeksi romahtanut, on toimialalla runsaasti myönteisiä kehitystrendejä. Kiinteistökehittäjä Kari Järvenpää (2020) lainaten toimialamme on ollut vain seisokissa, huolto- ja uudistustauolla. Artikkelini lähteekin olettamuksesta, että moni yrityksemme kestää – vaikkakin vaivoin – tämän viruskriisin aikaansaaman yhteiskunnallisen, inhimillisen ja taloudellisen tuhoavan voiman.

Jos jotakin koronavirustauti (COVID-19) on opettanut, niin se on tuonut ”riskibisneksen” takaisin. Lopuksi onkin lupa ennakoida pandemiaa ankaramman ilmiön eli päästöjen vähentämisvaateen kehitystä ja visioida sitä, miten alamme voisi osaltaan muuttua vastuullisemmaksi, kestävämmäksi ja eettisemmäksi eli ”transmodernimmaksi” huomisen yhteiskunnassa ja markkinoilla. Tässä kirjoituksessa Haaga ja sen toimintaympäristö on edelleen sekä idea että ideaali.

Haagan liiketoimintaympäristöön vaikuttavat ennakoitavat ja tunnistettavat ilmiöt

Haaga-sana maistuu suomenkielisen ja ulkomaisen restonomiopiskelijan suussa hyvälle. Se on helppo lausua ja löytyy nopeasti kartalta. Monelle suomalaiselle ja erityisesti uusmaalaiselle Haaga on tunnistettava alueen, kaupunginosan ja paikan nimi. Haaga on mikrobrändi jo itsessään, jolla on varsin niukasti negatiivisia konnotaatioita, joskaan paikan nimi ei sisällä juuri superlatiivejakaan.

Sen sijaan kotimaisen mara-elinkeinon piirissä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Haagan kampuksen asiantuntijat ja opiskelijat yhä vielä tunnistetaan ja tunnustetaan. He ovat olleet henkisesti ja fyysisesti huippupaikalla päästessään seuraamaan toimialan kansainvälistä, kansallista ja etenkin Suur-Helsingin alueen palvelu- ja elämystuotannon ja konseptien kehitystä. Runsaan 50 vuoden aikana taloussuhdanteet ja alan palvelujen kysyntä ovat ehtineet sahaamaan, mutta koronaan verrattavaa poikkeustilannetta ei ole aikaisemmin koettu.

Kampuksemme kokeneimmilla opettaja-kehittäjille on ehtinyt kertyä suhteellisuudentajua Suomen ja Helsingin markkina-asemasta viime vuosikymmeniltä. Haagassa on koettu mara-alan palvelujen kysynnän ja tarjonnan kasvut, investoinnit sekä taloudelliset laskut. On nähty 1970-luvun energiakriisi, 80-luvun kasinotalous ja 90-luvun alun lama. On todistettu Eyjafjallajökullin tulivuorenpurkauksen vaikutuksia pohjoisen lentoliikenteeseen vuonna 2010 sekä vuoden 2018 taantumaa. On huomioitu 1990–2000-lukujen Suur-Helsingin ja Helsinki-Vantaan lentoaseman laajentuminen sekä hotelli- ja ravintolaketjujen kasvaminen ja kansainvälistyminen.

Haagassa – kuten elinkeinomme rooli on muutenkin – on seurattu hyvin kaukaa kansakunnan poliittista ja kulttuurista muutosta. Pienhoellissa ja koulussa ei ole tehty vallankumouksia eikä vaalittu maamme maa- ja metsätaloussperinnettä tai korostettu YYA-perinnettä. On vain oltu ja eletty ajassa – ulkopuolisena valtapoliitikasta, kylmästä sodasta, ihanteista ja manifesteista, underground-, punk-, rock- ja yhtenäiskulttuurista! Haagassa ei ole noustu barrikadeille, vaan tehty arjen yritystoimintaa ja palvelu- ja ruokatuotantoa pitämällä maksavista vieraista huolta. (Ks. 1960-1980-lukujen ajan hengestä ja nuorisokulttuurista Europa 2021; Kuusi 2003, Mieltunen 2009; Peltonen 2006, 435-467 sekä Haagan opiskelijoiden ilkkurisuudesta Kainulainen 2009 ja Haagan hengestä Karmavuo 2009; Latvus 1999; Saalasuvo 2009.)

Sen sijaan mara-toimialan ja Haagan yli 50-vuotisen hotellitaloutemme ennustettavaan kehitykseen kuuluvat olennaisesti eri vuodenaajoista

ja vuosirytmistä johtuva sesonkiluontoisuus ja liiketoiminnan monimuotoisuus. Valtaosa elinkeinosta on pien- ja keskisuuria yrityksiä, jotka pikemmin elävät ajassa kuin vaikuttavat siihen. Ollaan ja toimitaan palvelu-, matkailu-, majoitus-, ravitsemis-, ruoka-, elämys-, elämäntyyli- ja vieraanvaraisuusaloilla, jossa eletään ostovoimaisista kuluttajavirroista ja kannattavan liiketoiminnan mahdollistavista asiakasryhmistä. Tavoitellaan rationaalisuutta, tehokasta tuotantoprosessia, systemistä gastronomiaa ja konseptointia.

Toimialan lineaarisessa liiketoiminnassa onkin kyse melko toistuvasta ja toistettavasta matkailu-, majoitus-, ruoka- ja juomaseurustelun sekä elämiskulutuksen ja -tarjonnan syklistä. Alan yritysten tavoitteena on palvelullistaa, tuotteistaa, kokemuksellistaa, prosessoida, mallintaa ja laadullistaa tuotantoa.

Mara-toimiala ja kotimaan toimintaympäristö ovat hyvin tunnistettavia ja hallittavia markkina-aseman pienuuden, järjestäytyneisyyden ja laillisten toimintakäytänteiden seurauksena. Toimialan yhteiskunnallinen asema on kuitenkin kohonnut seurannaiselinkeinosta työllistäväksi ja vaikuttavaksi palvelu- ja vientiteollisuudeksi Haagan historian aikana.

Struktuurin tarjoaa osaltaan työnantajaliitto Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry, jonka tehtävänä taas on muun muassa luoda työmarkkinavakautta, turvata jäsenyritystensä toimintaedellytyksiä sekä vaikuttaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon jäsenyritystensä kannattavuuden ja kasvun varmistamiseksi.

Toki toimiala saa kiittää kilpailuasemansa paranemista myös teknologiasektoria. Nokian maailmanvalloitus, mahtius, pudotus ja uudelleenkasvu jättivät kestoajalajen toimialamme laadun ja tyylin muotoutumiseen. Vaurautta, edustuksellisuutta ja sosiologista makua levisi kansainvälisesti toimivasta suuryrityksestä hotelleihin, ravintoloihin ja koteihin. Globaalin jätin kansainväliset asiakkaat ja alihankkijat muovasivat ylimmän liikkeenjohdon sekä etenkin keskijohdon kulutus- ja edustuskäyttäytymistä sekä gastronomisia makua ja tyyliä. Kansainväliset korkean tason majoitus- ja erityisesti ruokavaatimukset kantautuivat Keilalahden edustuskeittiöstä ja henkilöstöravintolasta pääkaupungin parempiin ruokaravintoloihin ja hotellien keittiöihin sekä maakuntiin ja keittiömestariyhdistykseen.

Nokiaa ennen laivayhtiöt ja Finnair veivät ja edistivät hotelli- ja ravintolakulttuuriamme. Maailman tavat, konseptit ja keittiöt alkoivat tulla meille suoraan Amerikasta ja Aasiasta. Samalla volyymit kasvoivat, kun maamme saavutettavuus parani. Finavian lentokartasto suorastaan näytti Helsinki-Vantaan lentoaseman olevan maailmannapa, kun Kiinan, Japanin ja Etelä-Korean metropoleista neuvoteltiin suorat lentoyhtey-

det Suomeen. Myös Neuvostoliiton hajoaminen ja passin saantien vapautuminen sekä etenkin pietarilaisen keskiluokan vaurastuminen lisäsivät venäläismatkailijoiden määrää. Nyt tammikuussa 2023 tilanne on toinen, kun Venäjän rajamme ja ilmatila pysyvät Ukrainan kriisin ja vientikiellon vuoksi suljettuna. Pakotteiden kestosta ja sodan pitkäaikaisvaikutuksista ei tiedä kukaan.

Selkein johdonmukainen liiketoimintaympäristömuutos on se, miten toimialamme muuttui 50 vuodessa seurannaiselinkeinosta yhä vaikuttavammaksi, näkyvämmäksi ja työllistävämmäksi sekä varteenotettavaksi palveluteollisuudeksi. Toinen huomio on se, että talouskriisit ja -nousut sekä koronapandemia ja Ukrainan kriisi eivät muuta glokaalia kilpailutilannetta. Suomi pysyy kansainvälisesti pienenä, koti- ja lähimarkkinavetoisena matkailu- ja ravintolamaana, minkä seurauksena kilpailua asiakkaita ja henkilöstöstä käydään nimenomaan kotimaan ja Itämeren markkinan sisällä sekä kotimaan ja ulkomaisten kohteiden välillä. Lisäksi tosio on, että matkailun ja ulkona syömisen kasvuluvut ovat jo Ruotsissa yksistään suuremmat kuin Suomessa. Väite ei ole lakoninen vaan geopolitiittinen sekä matkailumaantieteellinen ja liiketaloustieteellinen tosio.

Haagan hotelli ja ravintolat sekä kampus ovat toimineet hyvin kotimaisen mara-alan sekä samalla kansantalouden ja yritystalouden, kuluttajien ostovoiman ja hyvinvointi- ja elämyskulutuksen peileinä. Yleisesti todettuna yksistään suurimpien kaupunkien matkailu ja Lapin kohteet työllistivät ja toivat 2000-luvulla vuosittain enemmän verotuloja Suomeen kuin esimerkiksi maatalous. (TEM 2014; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019; 2015; 2010.)

Puolivuosisikymmenen tarkastelu paljastaa kuitenkin, että kannattavuuden ja työn tuottavuuden kehittyminen oli muihin toimialoihin verrattuna varsin hidasta sekä hyvin markkinakohtaista ja sesonkiluonteista. Asiakasvolyymit, keskihinta ja tuotot kasvoivat erityisesti hotelli- ja ravintolaketjuissa. Nopeinta matkailu-, majoitus- ja ravintolapalvelujen kasvu oli Helsingissä ja Lapin pääkohteissa. Toki myös tarjonta lisääntyi. Pääkaupunkiseudun liike-elämä kansainvälistyi ja elinkeinorakenne monipuolistui. Kotimaisten ja lähialueiden kuluttajien ostovoima parani ja kulutusinto kiihtyi; rahaa ryhdyttiin käyttämään enemmän lomailuun ja vapaa-ajan viettoon, ulkona syömiseen, matkailuun, mielihyvään, terveyteen, liikuntaan ja kulttuuriin. Myös ulkomaisten, etenkin luoteisvenäläisten, vapaa-ajan matkailijoiden määrät nousivat. Palvelutarjonta rikastui, ja palvelun laatu parani. (Heikkinen 2003a; Hotelli- ja ravintola-alan taskutilasto 2002; Hotelli- ja ravintola-alan toimintaedellytysten ja työllisyyden parantaminen 2000; Latvus 1999.)

Vuosikymmenten historiatieto, matkailijatilastot, huoneiden käyttöasteet ja Haagan liiketoimintaluvut osoittavat, miten työmatkailijoiden ja vapaa-ajan matkailijoiden volyymit kasvoivat hyvin koko Suur-Helsingin alueelle. Pääkaupungin markkinaytimessä olivat eritoten Helsinki 10:n sekä lähialueiden liikemies- ja kokoushotellit. Yleinen fakta on ollut, että kun keskustan, lentoaseman ja Pasilan majapaikat täyttyvät, huonehintojen nousu osuu myös Haagaan. Haagaa on aina tyydyttänyt tieto siitä, etteivät hinta- ja laatutietoiset asiakkaat halua maksaa 200–250 euroa yöstä, vaan suosivat kohtuuhintaisia majoituspaikkoja (Laine 2022).

Mara-alan yritysten liikevaihto, työllisten määrät ja investoinnit ehdivät kasvaa vuosittain varsin tasaisesti, mutta koko elinkeino pysähtyi koronaviruspandemian iskettyä globaaliin ja lokaaliin markkinaan tammi–helmikuussa ja sitten tiukemmin maalikuussa 2021.



Valokuva 2. Korona-aikana huone-, kokous- ja ravintolaruoan kysynnän pudotus oli Helsingissä hyvin jyrkkä. Pandemia vaikutti markkinoiden ja organisaatioiden muotoutumiseen sekä lukuisiin irtisanomisiin ja lomautuksiin. Henkilöstö ei enää kestänyt toista tai kolmatta lomautusilmoitusta, vaan siirtyi muille aloille kuten vähittäiskauppaan. Toimialan tuottavuus kyllä nousi, mutta esihenkilöt ja olemassa oleva henkilöstö saivat tehdä pitkiä päiviä. Samalla kun koronasairastumiset vähenivät ja rokotettujen määrät kasvoivat, vaaransi Ukrainan kriisi ulkomaisten matkailijoiden paluuta Helsinkiin. Kriisi myös vaaransi orastavan paluun vuoden 2019 matkailija-, tapahtuma- ja tunnuslukuihin. Koronamittauksesta tulikin nykypäivää muokkaavaa arkea.

Ketjuuntuminen ja Hotelli Haagan asema

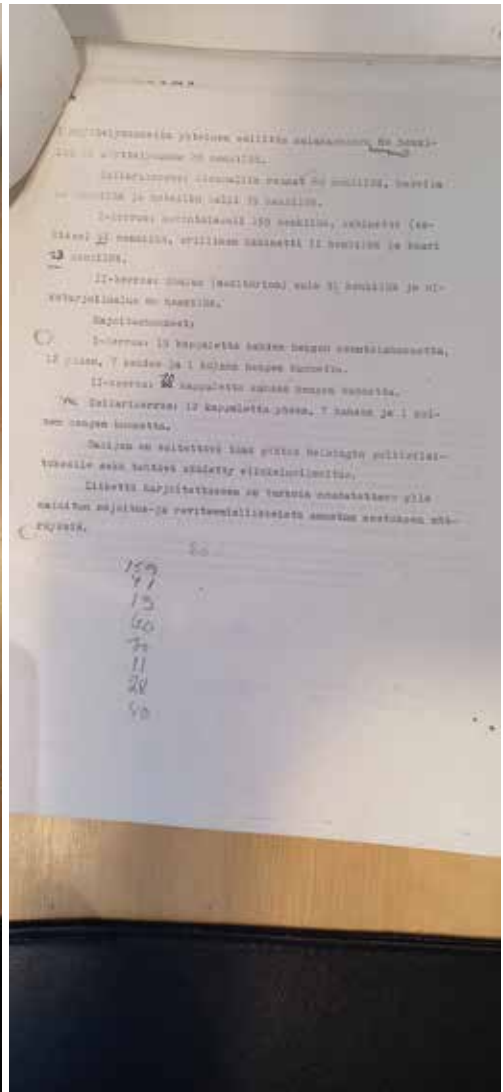
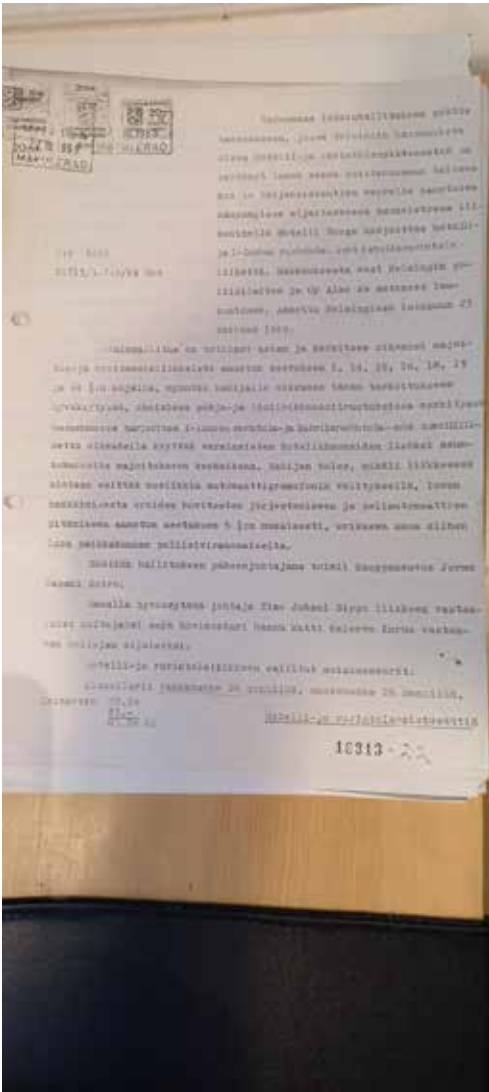
Pääkaupunkiseudun hotellien liiketoimintaympäristö on muuttunut Haagan olemassaolon aikana valtavasti. Viime vuosikymmenten kotimaista kilpailua ovat ohjanneet hotelliketjuista erityisesti Scandic ja S-ryhmä sekä viime aikoina Kämp Collection Hotels ja Nordic Choice Hotels. Niiden kaupunki-, volyyymi- ja uudiskohteet ovat imuroineet monet vapaa-ajankailijat sekä kokous- ja kongressiryhmät. Kansainväliset liikematkailijat taas ovat suosineet globaaleja merkkibrändejä kuten Hiltonia ja Radissonia.

Kaupungin vanhimmat suurhotellit (muun muassa nyky nimillään tunnetut Crowne Plaza Helsinki – Hesperia, Scandic Park Helsinki, Original Sokos Hotel Presidentti ja Original Sokos Hotel Vaakuna sekä Hilton Helsinki Kalastajatorppa) ovat menestyneet vuosikymmenten aikana hyvin positioitumalla 3–4 tähden kansainvälisiksi kongressi- ja kokouskohteiksi. Lisäksi Primehotels, Omena Hotels sekä lukuisa joukko muita eritasoisia majoituskonsepteja (esimerkiksi Valo, Forenom, Airbnb-tarjonta) ovat tulleet mukaan kilpailemaan ulkomaisista ja kotimaisista työ- ja vapaa-ajan matkailijoista.



Valokuva 3. Lähtökohtaisesti Helsingin majoituskohteet ovat palvelleet arkisin työ-, edustus- ja kokousväkeä sekä viikonloppuisin pääosin kotimaisia ryhmiä, vapaa-ajan matkailijoita ja harrastusmatkailijoita. Kesäisin Helsingin hotellit ovat täyttyneet kotimaisista matkailijoista. Nyt hotellit pyrkivät saamaan koukkuun yksilöllisiä matkailijoita eli niin kutsuttuja FIT-matkailijoita (engl. *free independent travellers*).

Hotelli Haaga on löytänyt tässä muuttuneessa toimintaympäristössä hyvin paikkansa yksilöllisenä peruskohteena ensin opetushotellin statuksellaan ja myöhemmin kokous- ja hyvinvointihotellina. Kampushotellimme on toiminut hyvin tavallisena perushuonehintaishotellina. Majoituskonsepti on sisältänyt kaikki ne peruspalvelut, jotka yksin, kaksin tai seurueena ja pienryhmänä matkustava matkailija tarvitsee: parkkipaikan, turvallisen ja siistin huoneen, suihkun, sängyn ja aamiaisen. Kaikki muu on ekstra.



Valokuvat 4 ja 5. Haagan ensimmäiset toimilupapaperit.

Haaga olikin pitkään sidoksissa tavallisen, pienen kokoushotelli-ravintolan tehtäväkenttään, toimialan perinteiseen palvelukulttuuriin ja yleisiin ammattipedagogisiin malleihin. Tavoitteina oli opettaa opiskelijoille klassisia, palvelu- ja ruokatuotantoprosesseja sekä etenkin alkoholi- ja yrityslainsäädäntöä. Piti oppia muun muassa perinteistä hotellin ja ravintolan manageerausta ja johtamista sekä edelleen ylläpitää huolta enologian ja gourmet'n perusteiden oppimisesta.

Pienhotellin palvelu- ja ruokatuotantoprosessit toimivat oivina tapaus-esimerkkeinä palveluopetuksen ja laskentatoimen tukena. Opiskelijat pantiin tiukasti harjoittelemaan majoitus- ja ravitsemistuoantoa, ihmisten ja prosessien johtamista sekä laskemaan huone- ja ravintolatuottoja. Ravintolassa toteutettiin runsaasti teemaviikkoja ja markkinointikampanjoita kansainvälisyyskasvatuksen, ravintolapalvelu- ja kieliopintojen rikastamiseksi sekä projektijohtamisen oppimiseksi. Liike- ja yritystalouden rinnalle saattoi valita erikoiskieliä ja lähteä opiskelemaan ulkomaille. (Ks. toimialan keittömestarien osaamisesta ja johtamisesta Heikkinen 2004; Turpeinen 2009.)

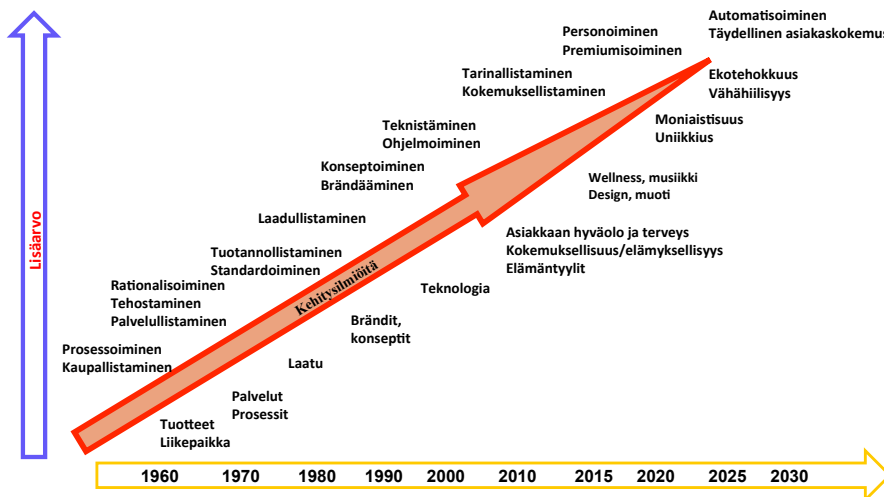


Valokuva 6. Opetustilanteet ja -suunnitelmat koostuivat lukuisista meta- ja mikrotaidoista. Vaativista tehtävistä eli valkoisten pöytäliinojen korkearavintolakulttuurin ja vatitarjoilun parista oli helpompi siirtyä tavallisiin ruoka- ja juomaseurusteluravintoloihin. Valokuvassa Haagan Resto-kilpailujen illalliskattaus ja tyhjää istuinta värittänyt nukke.

Hotellien ja ravintoloiden kilpailukyvyyn kehitys sekä konseptirakentamisen suunnannäyttäjät

Suomalainen ravintola-ala alkoi myös ketjuuntua ja systematisoitua 1960-luvun lopulla ja varsinkin 70-luvulla. Oli opittu kehittämään ja liiketoiminnallistamaan majoitus- ja ravitsemispalveluja sekä niihin liittyviä tuotteita. Suurimmat toimijat (EKA, Elanto, S-ryhmä, HOK, Siipipyörä) alkoivat yhdenmukaistaa toimintaansa. Yksittäisiä liikeideoita mallinnettiin, ja parhaita toiminta-ajatuksia muunnettiin konsepteiksi, ravintolaketjuiksi ja erilaisiksi alabrändeiksi. Erityisesti 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla syntyi vielä tänä päivänäkin nähtäviä merkittäviä, maanlaajuisia konsepteja. (Heikkinen 2020; Kääriä 2020; Pohls 2016, 211–213; Savikko 2020; Sillanpää 2002, 135–178.)

Suunnannäyttäjät olivat yhdysvaltalaiset hotelli- ja pikaruokaravintolaketjut, pankit, lentoyhtiöt sekä vähittäiskauppa. Myös Haagassa pyrittiin palveluja ja tuotteita ensin kaupallistamaan ja yhdenmukaistamaan. Avaintemat ja samalla liiketoiminnan käsitteet ovat muuttuneet ja kehkeytyneet kaupallistamisesta standardoimisen ja teknologistumisen kautta palvelujen, tuotteiden ja elämysten brändäämiseen, personointiin sekä ekotehokkaaseen ja vähähiiliseen tuotantoon. Tulevaisuuden tavoitteita ja kehityssuuntia ovat muun muassa palvelutuotannon automatisoiminen ja täydellinen asiakaskokemus (kuvio 2).



Kuvio 2. Mara-alan kehitysilmiöitä ja lisäarvotekijöitä 1960-luvulta lähitulevaisuuteen.

Toki on niinkin, että jos tarkastelee koko matkailu- ja ravintola-alamme pidempää historiaa, niin konseptikehityksen alkuna voidaan pitää keskiajan kestiekvarijärjestelmää. Tuolloin 1300–1400-luvuilla Ruotsi halusi koko maahan yhtenäisen majatalokulttuurin. Sen piirteitä on toki edelleen nähtävissä matkailukartallamme. (Heikkinen 2019; Sillanpää 2002; Soini 1963a, 47–538.) Systemin moderneja versioita ovat olleet leirintäalueet, vierastalot, kantakievarit, matkustajakodit ja baarit.

Helsingin hotellikartan merkkipaaluja ovat olleet muun muassa Hotelli Seurahuoneen avautuminen vuonna 1833, Kaivuhuoneen avautuminen vuonna 1838, Hotel Kämpin perustaminen vuonna 1887, Fennian avautuminen 1899 ja Hotelli Tornin vuonna 1931. Hotelleja suunniteltiin lisää kaupungin alkaessa valmistautua Helsingin olympialaisiin 1930-luvulla. Kalastajatorppaa uudistettiin, ja Hotelli Vaakuna avattiin vuonna 1952. (Ks. hotelleista Heikkinen ym. 2017; Hirn 2007; Saarenheimo 1985; Salo 2006; Salo ja Salo 2013; Sillanpää 2002, 30–32; Soini 1963a, 1963b.)

Pääkaupungin ravintola- ja kahvilahistoria on myös hyvin yksityisyrittäjävaltainen. Tukholmasta Turun kautta Helsinkiin tullut Catharina ”Kaisa” Wahllund perusti ravintolan ja majoituspaikan vuonna 1819 sekä pienen kojun Töölönlahden etelärannalle vuonna 1837 (myöhemmin ravintolarakennus oli nimeltään Ravintola Kaisaniemi), Kappeli perustettiin vuonna 1837 sekä Nissenin kahvila vuonna 1906 Kauppatorin laitaan (Ks. Helsingin kahvila- ja ravintolahistoriasta Hirn 2007; Mustonen 1990a, 1990b; Sillanpää 2002, 30–32; Soini 1963a, 1963b; Tikka ym. 2013.)

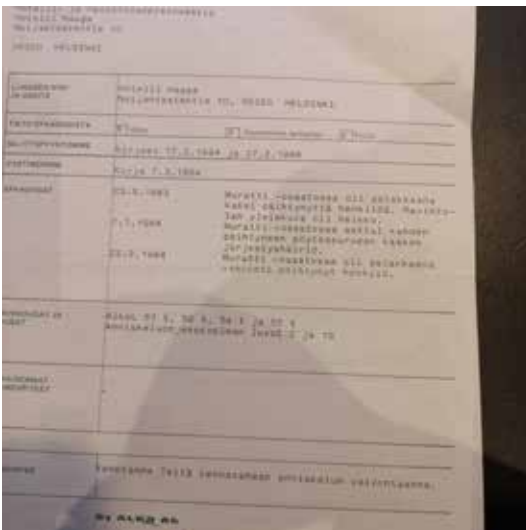
Hotellien ravintoloista Seurahuone ja Kämp edustivat kansainvälistä tyyliä. Hotelli Tornissa oli kokeiltu erilaisia vieraskeittiöitä jo 1950-luvulla. Ravintola-alan edelläkävijäyrittäjä Ragni Rissanen avasi vuonna 1966 ranskalaisravintola Rivoli Cherien tuoden kaupunkiin samalla uutta ranskalaista kevytkeittiötä. (Hertzen von 2014, 69–70; Mustonen 1990; Salo 2006.)

Ensimmäinen Rantasipi-hotelli perustettiin vuonna 1967, ja ensimmäinen Cumulus-hotelli käynnistyi Porissa vuonna 1974. Ylipäätään 1970-luvulla koko toimiala nosti profiiliaan. Hotelliala kansainvälistyi voimakkaasti varsinkin, kun suurhotellit InterContinental ja Hesperia avattiin Mannerheimintielle vuonna 1972. Samanaikaisesti OTK rakensi ja positioidi Cumulus-ketjuaan maakunnissa hyvin yksinkertaisiksi palveluyksiköiksi pyrkien välttämään kaikkea hienostelua ja panostamalla herraskaisten asiakkaiden sijasta tavallisiin työmatkustajiin ja vapaa-ajan matkailijoihin. (Ravintoloiden ja hotellien ketjuuntumisesta ja siirtymisistä suuromistajille Savikko 2020, 71; Sillanpää 2002, 160–164.)

Tuolloin myös Alko valvoi ja muovasi hyvin tarkasti hotelli- ja ravintolakarttaa. Sen sisaryhtiö Arctia panosti hotelleissaan ja ravintoloissaan juuri laatuun ja tyyliin. Alkon päätehtävänä oli ennen kaikkea vastuullisen kulutuksen hallitseminen ja alkoholihaittojen minimoiminen. Se halusi myös monipuolisempia ja tasokkaampia ravintoloita kontrolloidakseen alkoholin kulutusta. Samanaikaisesti tavallinen kansa ja etenkin hotelli- ja ravintola-ala halusi purkaa rajoituksia. (Lilius 2014; Mäkinen 1985; Sillanpää 2002, 218–226; Warsell 2005.)

Ravintoloiden, varsinkin ketjujen yksiköiden, piti olla vahvan kannattavia ja tuottavia. Niiden ansaintamalli perustui maakunnalliseen peittävyyteen, yhteishankintoihin, hiottuihin tuotantoprosesseihin ja ruokatuotannon tehokkuuteen. Konseptien piti kilpailla osin suljetuilla ja osin vapailla markkinoilla sekä menestyä paremmin kuin yksityisravintolat. Osuuskunnallisten yksiköiden piti myös pystyä tuottamaan palveluja mahdollisimman kustannustehokkaasti, sillä henkilöstömäärä, aukioloajat ja tarjoama oli Alkon määräämää. (Havia 2018; Heikkinen 2003b; Savikko 2020.)

Haagassa opittiinkin prosessoimaan palvelutuotantoa, hankintoja, markkinointia ja myyntiä sekä analysoimaan toiminta- ja palveluketjuja pienhotellin sisältä käsin. Elinkeino, harjoittelupaikat ja opiston partnerit päivittivät osaltaan opiskelijoiden osaamisalueita sekä toivat lukuvuosiin virallisia sisältöjä ja kansainvälisiä tuulahduksia. Samalla Haagaan tuotiin ja kotimaiselle vieraanvaraisuusalalle välitettiin teollisuudesta tuttuja käsitteitä ja toimintamalleja: suorituskykyisyys, laadukkuus, saatavuus ja saavutettavuus. (Karmavuo 2009; Latvus 1999; Nurminen 2019; Soive 2019.)



Valokuva 7. Haagassa tärkeintä oli tasapainoilu alkoholilainsäädännön, operatiivisten tehtävien ja liikkeenjohdollisten teemojen välillä. Välillä Alkon tarkastaja sattui antamaan huomautuksia, kun Muratti-ravintolassa meno äityi ”hurjaksi”.

Elinkeino ja Haagan alumnit myös aika ajoin moittivat opinahjoaan siitä, että sen hotelli ja opetus olivat jääneet ajastaan jälkeen. Oli jämähdetty gastronomiaan ja katoavaan palvelukulttuuriin. Tähän kritiikkiin taas vastattiin, että ketjuravintolat yhdenmukaistavat palvelua, tuotantoa, tarjoomaa ja ravintoloittensa ilmettä. Ketjuravintoloiden tuloksellisuus, kustannuslaskennan ja tuloslaskelmien salat saivat kuitenkin opettajat vakuuttuneiksi ja sisällyttämään opetukseensa myös konsepti-ajattelua varsinkin, kun eri kaupunkien katukuvaan alkoi ilmestyä outoja mutta nopeasti tunnistettavia brändin nimiä, logoja ja ulkomainoksia. Ravintola- ja keittiöpäällikköinä toimi Haagan harjoittelijoita ja vanhoja opiskelijoita. He tekivät juuri sitä, mitä oli opetettu – tuottivat, johtivat, markkinoivat ja myivät palveluja ja tuotteita sopivin kattein kustannukset peittäen. Samanaikaisesti ruoka- ja juomalistat monipuolistuivat ja kansainvälistyivät. Myös ruoan ja palvelun laatu nousivat. (Ks. Haagan alumneista Karmavuo 2009; Latvus 1999; Salo 2019 sekä ketjuuntumisesta Sillanpää 2002; Savikko 2020; 70. Ks. myös SOK:n historiikki, joka on nimetty päiväyksellä 22.3.1974.)

Haagassa harjoitelleet ja sieltä valmistuneet sekä Arctiaan, HOK:iin, Elantoon ja Ekaan palkatut hotelli- ja ravintolasuunnittelijat perehtyivät suurten ikäluokkien asiakas- ja kulutuskäyttäytymiseen. He jakoivat kuluttajat eri segmentteihin ja kulutustyyliin. Konseptioijat perehtyivät erityisesti pääkaupunkiseudulle muuttaneiden nuorten aikuisten sielunmaisemaan ja tarpeisiin sekä muotoilivat asiakasanalyysiensa perusteella hotellien ja etenkin ravintoloiden liikeideoita: ruoka-, juomaseurustelu-, tanssi- ja yöravintoloita sekä pubeja. (Kääriä 2020; Salo 2019; Savikko 2020; Soive 2019.)

Haagan parhaita opiskelijoita rekrytoitiin suoraan keskeisiin konseptien kehittämis- ja konsultointipesteihin. He olivat jo päässeet perehtymään opinnoissaan liikeideoiden ja konseptimanuaalien suunnitteluun sekä perehtyneet ketjuajatteluun. Varsinkin Ekan ravintolasuunnittelijoita voidaan luonnehtia kotimaisten ravintolamaailmojen mallintamisen edelläkävijöiksi ja ensimmäisiksi palvelumuotoilijoiksi. (Pelttari 2020; Savikko 2020.)

Konseptisuunnittelu lähti liikkeelle sekä suuruuden ekonomiasta ja kilpailukykyajattelusta että asiakasprofiilien piirtämisestä. Liiketoimintasuunnittelu osui luonnollisesti suurimpiin kaupunkeihin ja kasvukohteisiin, sillä moni asiakas oli profiililtaan ”duunari”. Potentiaalinen asiakas oli muuttanut maaseudulta keskuksiin työn ja paremman elämän perässä. Hän asui nyt ensi kertaa lähiössä aluksi yksin tai

kaverinsa kanssa sekä myöhemmin nuoren perheensä kanssa. Asiakkaan elämänkaari oli selkeä sekä elämän- ja vuosirytmiksi varsin ennustettava. Hänen sosiaalinen todellisuutensa pyöri pitkälti fyysisen työn, palkkapäivien, arjen ja juhlan, työ- ja vapaapäivien sekä työtoverien, perheen ja ystäväperheiden välillä. Hänen käteisvaroihinsa ja vapaa-aikaansa oli ravintolan luontevaa yrittää päästä kiinni. (Konsepttoijan käsikirja 2018; Toivonen 2011; Savikko 2020.)

Tanssiravintolat, krouvit ja baarit toimivatkin arjen ja raskaan työn vastakohtana. Ne vapauttivat juhlimaan ja nauttimaan kaupunkielämästä. Siinä missä maalla oli edelleen juhlistettu tanssilavan takana ja maitolaiturilla, kaupungissa päästiin oikeaan ravintolaan, missä oli samanhenkisiä, uusia kaupunkilaisia ja ennen kaikkea vastakkaisen sukupuolen edustajia. Tosin aluksi naiset eivät päässeet ravintolaan sisään ilman herraseuraa. (Ks. ravintolakulttuurista 1960–1990-luvuilla Catani 2014; Lilius 2014; Peltonen 2006; Sillanpää 2002; Toivonen 2011.)

Ravintoloihin tulivat myös 1950–60-luvulla syntyneiden suurten ikäluokkien ensimmäiset jälkeläiset eli niin sanottu hyvinvointi- ja nuorisosukupolvi, joka haki juomaa, uusia sisältöjä elämäänsä sekä ennen kaikkea hauskanpitoseuraa ja pysyvää ihmissuhdetta. Hyvä perusruoka, mallasjuoma ja väkevät maistuivat varsinkin palkkapäivinä ja viikonloppuisin. Tupakkaakin sai polttaa sisätiloissa. (Emt.)

Suomen kaupungistuminen ja lähiöistytminen jatkuivat 1970-luvulla. Ihmisten välinen seurustelu muuttui, sillä tehtaissa, kaupassa ja etenkin ravintoloissa oli kontakteja tarjolla enemmän kuin kauppalan pääkadun varrella ja kylänraitilla. Sosiaalinen nälkä suorastaan kasvoi, kun kapa-koita tuli lisää ja uusia kasvoja muutti alueelle. Samalla palkat nousivat, ja ulkona syöminen ja juominen lisääntyivät. (Savikko 2020; Sillanpää 2002; Simola 2009; Toivonen 2011.)

Myöhemmin 1980-luvun loppu oli vahvaa talouskasvun ja Neuvostoliitosta vapautumisen aikaa. Aikaa leimasi myös teknologistuminen ja kotitalouksien vaurastuminen. Niin sanottu kasinotalous aktivoi kulutusta, ylikuumensi kilpailua ja lisäsi investointeja. Kuluttajien ostovoima nousi, ja tarjontaa tuli lisää. Samalla asiakaskäyttäytyminen ja tarpeet alkoivat muuttua. Asiakaskunta sekä heidän elämäntyyliinsä ja tarpeensa alkoivat pirstoutua. (Sillanpää 2002; Toivonen 2011.)

Perinteinen ravintolatoiminta ei ollut enää vetovoimaista. Se oli myös heikosti kannattavaa ja tuottavaa. Anniskelulainsäädäntö sekä palvelu- ja tarjoiluprosessit olivat liian jäykkiä. Ruokailupakko ja ohjelmallinen illalliskortti jäivät pois. Perinteinen paritanssi väheni, ja mekaanisen

musiikin suosio kasvoi. Samalla tanssiravintoloiden määrä laski, mutta yökerhojen ja diskojen määrä lisääntyi. Juomaseurusteluravintoloihin ja pubeihin ilmestyi lisää tiskijukkaa (DJ) ja karaokelaitteita. Konemusiikki-illat, ravet ja warehouse-juhlat sijoittuivat Berliinin, Iso-Britannian ynnä muiden mallin mukaan tyhjiin varastohalleihin ja vastaaviin (ks. diskokulttuurista Mattlar 2017; iltaelämän muutoksesta Junno 2015, Pelttari 2020; konemusiikista Inkinen 1994; Kinnunen 2017).

Alko huomasi ravintola- ja testiyhtiönsä Kantakrouvin kautta, että myynti ja asiakastyytyväisyys kasvoivat mutkattomissa paikoissa. Kontakteja ja kanta-asiakassuhteita muodostui enemmän matalan profiilin paikoissa, baaritiskillä ja loosseissa kuin muodollisissa valkoisen pöytäliinan ravintoloissa. Ravintolamiljöitä alettiin suunnitella helpottamalla asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ja liikkumista. Varsinkin juomaseurustelupaikkoja ja niiden alkoholilainsäädäntöä haluttiin liberalisoida. (Lilius 2014; Savikko 2020.)

Helsingin ravintolakulttuuri alkoi 1980-luvulla eurooppalaistua eli monimuotoistua ja modernisoitua anniskelusääntöjen ja tapojen höltyessä. Keskustaravintolat alkoivat ilmentää uutta city-kulttuuria, tehokkuutta ja dynaamista elämänrytmiä, vaikka tosiasiallisesti Suomi oli edelleen maa-, metsä- ja paperiteollisuusvaltio. Hotellit joutuivat vaalimaan ja ylläpitämään suljettua kabinetiajattelua, jossa kokoustajat ja seminaarilaiset piiloutuivat suljettujen ovien taakse ja auditorioihin. Nokian ja IT-yritysten kansainvälinen henkilöstö ja viimeistään 2000-luvun Scandicin ruotsalainen, rento yrityskulttuuri vapautti kokous-, edustus- ja ulkonasyömiskäytänteitä sekä palvelu- ja tapakulttuuriamme. Vahtimestarit jäivät ovelta pois, miesasiakkaat löysäsivät vähin erin solmiotaan ja jättivät sen pois muinakin päivinä kuin perjantaina. Ovet tiloihin avautuivat, ja pienryhmät alkoivat levittäytyä kokoustiloistaan pitkin poikin hotellia. (Hotelli- ja ravintolakulttuurista ks. Catani 2014; Heikkinen 2003a; 2003b; Kääriä 2020; Savikko 2020; Sillanpää 2002.)



Valokuva 8. Varsinkin julkisen sektorin ja kotimaisen savupiipputeollisuuden yritysasiakkaat arvostivat pitkään traditionaalista seminaari-, koulutus-, kokous- ja päätöksentekokulttuuria. Vähitellen kokoustaminen ja koulutustilaisuudet vapautuivat finanssi- ja teknologiasektoreilla. Jopa konservatiiviset klubit kuten Helsingin Pörssi-klubi ja Helsingin Suomalainen Klubi joustivat pukeutumisetiketeissään. Kuvassa moderni kokous- ja kohtaamistila Hartelan näyttelyhuoneesta.

Haaga ei kuitenkaan ole koskaan ollut luonteeltaan vakava vaan pikemminkin päinvastoin. Kohde sopi juuri maakunnista tuleville yöpyville ja kokoustaville yhteiskunnan ja organisaatioiden rakentajille, joille elämä oli hetkeksi muunlaista kuin kotiraitilla ja -toimistossa. Oltiin puolivapaalla. Käytävillä, kahvitauoilla ja tupakkapaikoilla sisällä ja ulkona oli paljon energisiä vieraita, jotka jo odottivat iltaa. Puhe soljui ja tuli uusia kohtaamisia viimeistään saunan lauteilla ja illallisella istuttaessa. Yöpyvät maakuntalaiset toivat taloon rentoutta ja hyväntuulisuutta asiakokousten rinnalla.

Pienhotelli onkin tasapainoillut koko historiansa ajan kaupunkilaisen urbaaniuden sekä luonto- ja maaseutuhenkisen ruraaliuden välissä.



KOKOUSTILAT JA TEKNIikka.

Oikein mitoitettu kokoustila on tärkeä osa onnistunutta kokousta. Kokoustilojen joustavuus on otettu huomioon jo hotelleja suunniteltaessa. Siksi voimmekin tarjota asianmukaiset kokoustilat kaikenkokoisiin tilaisuuksiin, kahdesta kahteen sataan neljäänkymmeneen osallistujaan.

Kokoustilat:	
Auditorio	240 henkilöä
Haagasali	50 "
Mestari	25 "
Kisälli	20 "
Hovikabinetti	15 "
Juntta	12 "
Nisse	8 "

Tuote-esittelyyn ja esitysten havainnollistamiseksi tarjoamme laajan valikoiman erilaisia ja ajanmukaisia AV-laitteita. Sujuvan kokouskäytännön edellyttämät piirtoheitin, paperitaulu, valkokangas sekä tussit ja kalvot kuuluvat veloitusetta kaikkiin kokoustiloihin. Muita laitteita tarjoamme asiakkaan toivomuksesta sopimuksen mukaan mm. diaprojektori, episkooppi, filmiprojektori, nauhuri, mikrofoni, videonauhuri Beta/VHS, monitori, videotykki 60", lisäpuhelin, tulkintalaitteet ja Xeroxkopiointi.



Tervetuloa Hotelli Haagaan. Me hoidamme kaikki käytännön järjestelyt puolestasi – AV-laitteista, ruokailusta ja virkistytymisestä lähtien avaimetkäteen periaatteella.

Valokuva 9. Hotelli Haaga oli selkeä kokous- ja koulutushotelli, jossa kabinettikulttuuri näkyi arkkitehtuurisesti runsaina pieninä kokoustiloina. Kerroksissa oli runsaasti kokous-, neuvottelu- ja koulutustiloja. Jos ne olivat täynnä, luokkiin mahtui. Myös Haagan 244 hengen auditorio oli usein täynnä. Avara, tyylikäs ja toimiva suurtila ilmensi ja ilmentää edelleenkin hyvin tilaisuuden laajuutta ja laatua. Tilan puhujanpönttö ja asiantuntijapöytä virallistavat mutta myös arvovaltaistavat seminaarin.



Valokuva 10. Helsingin ja muun Uudenmaan pienet hotellit taipuivat kokous-, valmennus-, tapahtuma- ja juhlapaikoiksi. Suuryritysten ja valtion ylimmällä johdolla olivat omat vetäytymis- ja piilopaikkansa. Lisäksi pankeilla oli omat koulutuskeskuksensa ja korkeakouluilla asuntolansa. Valokuvassa koulutus-, kohtaus- ja innovointipaikka eli Haaga-Helian Pasilan kampus keskellä dynaamista Tripla-Messukeskus-Yle-kokonaisuutta (laaja ostos-, elämys-, tapahtuma- ja mediakeskittymä), joka toimii myös PasilaHub-projektin tutkimusalueena.

Haaga on sijainnut juuri sillä raja-alueelle, josta kantakaupunki ja periferia alkavat. Mannerheimintie vie edelleen kohti virallista kansallisen politiikan, talouden ja kulttuurin Suomea, kun taas Hämeenlinnan tietä pitkin pääsee Metsä- ja Järvi-Suomeen sekä maakuntiin.

Helsinki sekä laajeni että alueet kasvoivat yhteen luontaisesti vuosikymmenten saatossa. Haaga-Vantaalle oli tehty kokonaissuunnittelua, johon osallistuivat Helsingin ja Vantaan kaupungit sekä VR-yhtymä. Helsinki tarvitsi uusia, laajoja asuinalueita, joiden mikrologistiikka perustuisi julkisiin yhteyksiin. (Mustonen 2010a, 396–397.) Aluesuunnitelmasta helminauhakaupunkia ei tavallinen hotellivieras tai opiskelija juuri ajatellut, vaan hän koki, että oltiin kaupungin liepeillä. Etelä-Haaga

oli sopivan lähellä kaikkea. Se oli ennen kaikkea rauhallista, arvostettua pienkerrostaloaluetta, jossa oli vielä 1960–70-luvuilla jäljellä sekä pien-teollisuutta että Haagan huvilakaupungin ja kauppalan henkeä. Se oli kehittyvä ja työllistävä alue varsinkin, kun Nuijamiestentien tuntumaan alkoi tulla lisää toimistotaloja ja työpaikkoja. Lisäksi keskikaupunkia symbolisoiva suoni eli Mannerheimintie alkoi heti Haagan entisestä liikenneympyrästä, nykyisestä suurristeyksestä.



Valokuva 11. Hotelli rakennettiin 1960-luvulla Haagan kartanon maille ”kauas” Helsinki 10:n tuoksinasta. Nyt voidaan nähdä, että liikepaikkastrategisesti hotellin sijainti on oivallinen, kun kiinteistö sijaitsee lähellä päätiestöä, lentokenttää ja keskustaa. Parantuneet bussi- ja raideyhteydet sekä Huopalahden asema sai asiakkaat jättämään autonsa kotiin. Lisäksi Pasilan ja Käpylän kasvu sekä etenkin Etelä-Vantaan lähiöityminen kiinnittivät Etelä-Haagan kantakaupunkiin. Kuvassa oleva vanha Huopalahden asema on nykyisin opiskelijoiden ja hotellivieraiden yksi keskeisistä lähtö- ja saapumispisteistä.



Valokuva 12. Hotelli Haagaa ideoitiin ja konseptoitiin myös 2010-luvulla Country Clubiksi, jolloin sisäpihaa olisi kehitetty allas- ja saunamaailmaksi sekä tiloja hoito-osastoiksi. Aikoinaan hotellin, metsäkaistaleen ja nykyisen kuntosalin välissä oli myös tenniskenttä. Maaseutuhenkisyyttä tai pikemminkin kaupunkiluontohenkistä hyvinvointiajattelua tuki myös Helsingin Keskuspuiston läheisyys. Kaupunkiviheralue symboloi hyvin Suomea neutraalina, pohjoisena ja perifeerisena matkailumaana, joka koostuu yhdistelmästä luontoa, teknologiaa, outoutta sekä todellista ja kaupallistettua eksotiikkaa. Hotellista on ollut helppo pujahtaa lenkille Keskuspuistoon tai lähteä lenkille ja pyöräilemään lähi- ja viheralueille, jos vain uskaltaa ja tuntee reitit ja kadunkulmat. Valokuvassa suosittu vierailu- ja pyöräilykohde toukokuuisessa Herttoniemessä.



Valokuva 13. Haagan viime vuosikymmenten majoitusvolyymien kasvua edistivät erityisesti suuret kaupunkitapahtumat sekä Messukeskuksen ja Hartwall Arenan rakentamiset, laajennukset ja tapahtumat. Etelä-Haagasta pääsee helposti ja luontevasti suur tapahtuma-alueille, ja matkailija voi autonsa jättää hotellille. Viime vuosikymmenellä eli 2010-luvulla tuli esiin lukuisia kaupunkimatkailua tukevia suurhankkeita: HIFK-areena, Töölön jalkapallostadion ja uudishotellit. Olympiastadionin kallis saneeraus valmistui. Tätä kirjoitettaessa (tammikuu 2023) Helsinkiin on edelleen suunnitteilla ja rakenteilla 20–30 uutta hotellia, joista valtaosa on asemoitu neljän tähden kokous- ja tapahtumahotelleiksi. Tulevaisuuden matkailua symboloi HIFK-Gardenin havainnekuva. (Hast 2019.)

Tunnistettavan toimintaympäristön muutosajureita ja trendejä

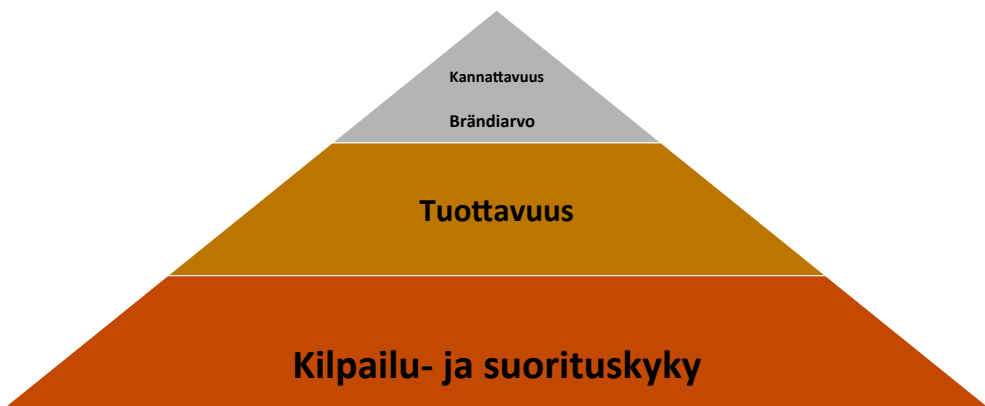
Mara-alan toimintaympäristön lineaarista muutosta voidaan kuvata muutosajuri- ja resilienssiteorioilla. Lineaarisuus tarkoittaa tunnistettavaa, systemaattista, johdon- ja odotuksenmukaista kehitysprosessia. Se on osin vääjäämätöntä, osin sosio-konstruoitua ja muotoiltua kehitystä. Nämä muutosilmiöt näkyvät ennen kaikkea yritysstrategis-operatiivisina mutta joustavina painopistevalintoina ja jatkuvina toiminnan sopeuttamisina suhteessa markkinaan.

Yritysstrategiat ovat olleet pitkälti kasvu- ja tuloshakuisia. Tärkeimmät päämäärät ovat olleet kilpailukyvykkyys ja toiminnan kannattavuus. Monet mara-alan pörssiyritysten strategiat taas ovat olleet

sijoittajaystävällisiä: kasvuhakuisia sekä tulevaisuus- ja kasvuoptimistisia – varsinkin vuosina 2010–2019 sekä nyt pandemian jälkeen. (Ks. mara-alan ja eräiden toimialan pörssi-yhtiöiden kehityksestä ennen pandemiaa Heikkinen & Kaivo-oja 2022; Latvus 1999 ja henkilöstön kehityksestä Pohls 2016.)

Toimialan lineaariseen kehitykseen on kuulunut, että työnantajajärjestö maalaa uhkakuvat ja tarttuu kansantaloudellisiin haasteisiin, kun taas jäsenyritykset pitävät huolta tuottavuudestaan ja kilpailuedustaan. Yritysten hallitusten tehtävänä on etsiä markkinapotentiaalit ja tehdä riskianalyysit kussakin ajassa ja markkinassa. Liikkeenjohdon tehtävänä on ollut systematisoida ansainta ja arvonnluominen, liiketoimintaympäristön mekanismien ja tunnuslukujen analysoiminen ja ennakoiminen kaikkien mahdollisten ennusmerkkien ja yrityksen tai konsernin taloushistorian kautta. Tehtävänä on ollut myös muun muassa valaa sijoittaja-, henkilöstö- ja asiakasuskoa ja toivoa sekä löytää uusia kehittämisen-, sijoitus- ja kasvukohteita.

Päähotellitoimijoiden yksi strateginen kulmakivi on ollut hyvin yksinkertainen: liikepaikka-ajattelu. Toimialamme taloushistoriaan on kuulunut, että vakavaraisimmat ja vuokranmaksukyisimmät operaattorit, tunnetuimmat brändit ja palvelukonseptit ovat etsiytyneet parhaille pelipaikoille eli strategiana on ollut löytää oikea liikepaikka, oikealta alueelta tai oikeasta kiinteistöstä – paikasta, jossa on kannustava vuokrasopimus, vahva kiinteistönomistaja ja -kehittäjä, luotettavat partnerit tai alivuokralaiset ja jonka äärellä ovat parhaat, luontaiset kävijävirrat. (Heikkinen ja Kortelampi 2005, 2004a.)



Kuvio 3. Hotelli- ja ravintola-alan kilpailusysteeminen kehittäminen.

Hotelliemme toinen strateginen painopiste on ollut kilpailukyvyen kehittäminen eli kannattavuuden, tuottavuuden ja tuloksekkaan liiketoiminnan sekä brändin kokonaisarvon parantaminen. Kilpailukykyajattelu tuli 1970–1980-luvuilla suoraan teollisuudesta, jossa keskeistä oli yrityksen, alueen, prosessien ja suorituskyvyn jatkuva kehittäminen ja mittaaminen. Olennaista oli myynti per asiakaspaikka sekä tehdyt työtunnit. Yrityksen ja etenkin sen henkilöstön piti olla taloudellinen eli säästäväinen ja tehokas. Palvelutuotantokoneiston unelmana olivat ääritehokkaat prosessit ja systeemisyyt (kuvio 3). (Havia 2018; Heikkinen 2003a.; Junno 2015; Ojanperä 2016.)

Prosessiteollisuuden ja varsinkaan vähittäiskaupan liiketoiminta- ja strategiamallit eivät kuitenkaan selittäneet ja istuneet riittävän hyvin pienyritysvaltaiseen ja varsin epäsystemaattiseen palvelurakenteen mara-kauppaan ja -toimialaan. Strategisen kilpailukyvykkyuden malli soveltui hyvin toki pääprosesseihin ja suurhotelleihin, mutta ei juuri ravintolamaailmoin. SOK Maran ketjuohjauksessa sen ravintoloiden tuotanto- ja seurantajärjestelmää mallinnettiin tuomalla liiketoimintajärjestelmään hankinta-, laatu- ja kustannusprosessien mittaamista (kuvio 4). (Havia 2018; Ojanperä 2016.)



Kuvio 4. S-ryhmän ketjuohjauksen toiminnan ohjausmalli (Havia 2018).

Perinteisessä, lineaarisessa palvelutuotanto- ja ketjujärjestelmässä kassa-virta-, kate- ja kulurakenteen tunnistaminen on kannattavan toiminnan kivijalka. Päivittäisellä toiminnalla vaikutetaan noin 70 prosenttiin ravintolan kulurakenteesta, pääasiallisesti henkilöstö- ja raaka-ainekuluihin.

Ketjuissa kutakin yksikköä ja itse ketjua analysoidaan vuosittain kohde kerrallaan, ja kustakin kohteesta tehdään toimenpidearvio ja -suunnitelma. SOK:ssa käytettiin muun muassa niin sanottuja yhdessäluomisen (*co-creation*) periaatteita, Fixit- ja Exit-työkaluja sekä investointianalytiikkaa, joilla kohteita saatettiin tuloskuntoon vaihtamalla konseptia, uudistamalla sitä tai panemalla kohteen kulu- ja tulorakenne muilla keinoilla parempaan muotoon. (Havia 2018; Konseptioijan käsikirja 2018, 28-33.)

Ei-lineaarisisessa markkinakehityksessä ongelma vain on se, että asiakas on kameleontti sekä yhteiskunta ja toimintaympäristö niin dynaamisia, ettei kohdetta ja sen prosesseja voi välttämättä kohentaa omin työkaluin. Vaarana on, että liiketoiminta, asiakkaat, partnerit tai henkilöstö katoavat. SOK:n työkalu pyrki ottamaan huomioon markkina-alueen demografian, asiakasvirrat, kilpailutilanteen ja mahdolliset hyödyntämättömät mahdollisuudet (ns. valkoiset aukot), mutta samanaikaisesti yllätykselliset mustat joutsenet voivat murskata markkinan.

Haagan hotelli- ja ravintolaliiketoimintaa ei oltu alun alkaenkaan tehty huipputehokkaaksi. Kun ketjut – etenkin S-ketju ja pikaruokaketjut – panostivat voimakkaasti suorituskykyynsä ja sitä kautta kannattavuuteen, pienet kohteet kuten Haaga panosti enemmän kilpailuetuihinsa: monipuolisuuteen ja näkyvyyteen. S:n Mara-ketjuohjauksen jäävuori-mallissa VLH-ohjelman kirjaimet muodostuvat sanoista valikoima (sen monipuolisuus ja tarkkuus), läpäisy (prosessien virtaavuus, varastotehokkuus ja tuotteiden tehokas myynti) ja hävikki (hävikin vähentäminen). (Havia 2018; Ojanperä 2016.)

BSP-käsite taas muodostuu sanoista budjetointi, seuranta ja palkitseminen. Kaksi ensimmäistä käsitettä ovat olennaisia kaikille ketjuille. Niissä talous- ja tulosjohtaminen sekä seuranta ovat olleet systemaattista, mutta henkilöstön sitouttaminen ja budjetointi ovat olleet haastavia asioita (varsinkin kriisi- ja korona-aikoina). Suurissa ketjuissa johtamis- ja palkitsemiskäytännöt luonnollisesti vaihtelevat, kun taas Haagassa ei henkilöstöä voitu siirtää kuin osastojen sisällä. (Havia 2018; Junno 2015; Ojanperä 2016.) Myös pandemian aikana alueosuuskaupat pystyivät siirtämään henkilöstöään ravintoloista vähittäiskauppoihin.

Olennaista siis on, että operaatioiden piti ja pitää olla (kustannus) tehokasta, brändin, konseptin, palvelumaaailmojen ja tuotteiston kiinnostavia sekä valikoiman, hinnoittelun ja tuotannon mahdollisimman yhdenmukaisia, jotta toiminta olisi mahdollisimman kannattavaa ja tuottavaa. Pienhotelli pyrki puolestaan joustamaan monessa asiassa

niin paljon kuin suinkin: tuotteet, ruokalistat, henkilöstö, hinnat, johtaminen... (Laine 2020; Nieminen 2020; Nyyssölä 2019; Suominen 2019.)

Liiketoimintastrateginen lähtökohta on ollut hotellin ydinpalvelujen ja -tuotteiden riittävä laadukkuus tarkoittaen Helsingin markkinassa pitkälti kolmen–neljän tähden tarjoomaa ja palvelutuotantoa. Kaupungin hotellien brändiasemot eivät ole viime vuosikymmeninä juurikaan tavoitelleet viittä tähteä ja luksusta, mutta eivät ole myöskään laske-neet laatutasoaan kahteen. Pikemminkin Helsingin hotelliyksiköt ovat pyrkineet löytämään paikkansa kansainvälisen tason liikemieshotelli-markkinasta. (Järvenpää 2020; Kauppinen 2005; Suominen 2019.)

Hotellien kulmakivi on ollut kansainvälinen maa- ja kohdebrändivies-tintä. Yleisesti Suomen ja Helsingin matkailustrategiset pääviestit ovat tukeneet hotelliketjuja ja Haagaa hyvin. Lukuisat kansalliset ja alueelliset matkailusuunnitelmat ovat painottaneet asiakas- ja tuotelähtöisyyttä, turvallisuutta sekä uniikkia ja rurbaania luontokokemusta eri sanoin, teemoin ja tarjoomin. Viimeisimmät Työ- ja elinkeinoministeriön (2019; 2022) matkailustrategiat kehottavat pientoimijoita ja matkailukeskuksia jatkamaan luontolähtöisten, laadukkaasti palvelu- ja elämysmuotoil-tujen matkailu-, luontoelämys- ja hyvinvointituotteiden kehitystä. Tämä neuvo sopii myös kaupunkihotelleihin.

Haagan keskitasoisuus ja kohtuuhintaisuus ovat myös olleet oivia strategisia valintoja, sillä kaupungin uudiskohteisiin on rakentunut vuosikymmenten ajan tasokkaita liikemieshuoneita ja kongressisiipiin runsaasti kokouskapasiteettia. Kongressihotellien kanssa on tullut kil-pailemaan yritysten omien pääkonttorien kokouskeittä sekä pienyri-tys- ja tapahtumataloja. Varsinkin 1990-2010-luvulla rakentui runsaasti uusia, komeita ja jylhiä ”pääkallonpaikkoja”, lukuisia ”business parkeja” ja toimistohotelleja. On syntynyt uusia osaamis- ja koulutuskeskuksia sekä kokoontumis- ja näyttelytiloja. On muodostunut valtavasti kokous-kapasiteettia, auditorioita, palaveri- ja yhteistyöskentelytiloja sekä hen-kilöstöravintoloita. Lisäksi koulut, elokuvateatterit ja tapahtumasalien omistajat ovat tulleet samalle markkinalle. (Laine 2020; Suominen 2019.)



Valokuva 14. Haaga pyrki vastaamaan kilpailuun kytkeytymällä Best Western -markkinointiketjuun. Sen amerikkalainen brändi sekä myynti- ja varauskanavat eivät tuoneet kuitenkaan riittävää asiakasvolyymiä ja tunnettuutta Suomen ja Euroopan matkustusmarkkinoilla. Samoin kävi opiskelijaravintolan siirryttyä Fazerille ja sittemmin osaksi Compass Group -henkilöstöravintolaketjua. Voikin olettaa, että laadukkaan ruokapalvelubrändi ei tarjoa riittävää hehkua ja innovatiivisuutta, vaan opiskelijoille ja alueen lounasasiakkaille ruokatuote ja hinta ratkaisevat. Compass maksoi korona-aikana jopa mieluummin sopimussakkonsa kuin jäi pitämään paikan päällä heidän näkökulmastaan pienivolyymista opiskelija- ja hotelliravintolaa. Havainnekuvassa nähdään tulevaisuuden opiskelijaravintolan konsepti, jossa opiskelija tilaa automaattista ruoan ja se voidaan toimittaa puolivalmisteena lokeroon tai sen voi ottaa mukaansa baaritiskiltä.

Monet itsevarmat hotellibrändien vetäjät ja kasvuyrittäjät ovat juuri parhaimmillaan keskellä kovaa kilpailua ja suorastaan rakastavat riskien ottamista. Hotelliasiantuntijat tietävät, miten markkinat otetaan haltuun, tuotot tehdään ja kokonaisarvoa nostetaan sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Tulos tehdään fiksuin vuokra- ja jakelukanavasopimuksin sekä tuotto-, kulu- ja tilannejohtamisen keinoin ja optimoinnein. Omistaja ei silti saisi rakastua brändiin, konseptiin, sisustuksiin tai omistuksiinsa, koska maksava asiakas ei välttämättä tee niin. Isännälle ja henkilöstölle on olennaista ansainta ja liiketoiminnan kannattavuus – ei hyväntekeväisyys, vaan (mieli)hyvän tuottaminen vieraille mahdollisimman hyvää korvausta vastaan.

Tunnistettavaan helsinkiläisten hotellien talouskehitykseen on aina liittynyt vahva kytkeytyminen kansantalouden ja kotitalouksien kysyntään. Talouteensa uskova yritys ja kuluttaja matkailee, kokousta, syö ja juo. Talousmyrskyjen, koronan, katastrofien ja kitukasvuisuuden jälkeen taas tulee aina kasvu- ja investointiaaltoja. On opittu, että ajan kuluessa majoitus-, ravitsemis-, kokous- ja ohjelmopalvelujen kysyntä ja tarjonta tasapainottuvat.

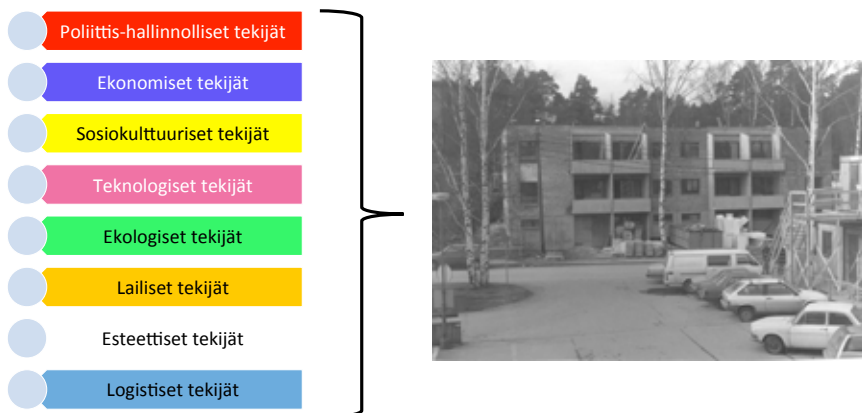
Haagalle sen sijaan päätehtävät, arvot, toimintaperiaatteet ja liikepaikka ovat olleet selvät. Suurta kasvua ei ole tavoiteltu, eikä riskejä ole juurikaan haluttu ottaa. Olennaista on ollut ydintehtävien tasokas hoitaminen, sopivan hyvä tulos ja vähäinen velka. Henkilöstöä on hallittu, tiloja saneerattu ja putkia korjattu tarkoin kiinteistönkehittämisen- ja kustannussuunnitelmin. Keskeistä on ollut riittävä kilpailu- ja suorituskykyisyys sekä tunnettuus välttämällä aggressiivisiä kilpailukeinoja. (Ks. Haagan liiketoiminnasta ja Heikkinen 2021; liiketoimintastrategioista Nieminen 2019; Nyyssölä 2019; Salovaara 2020; Suominen 2019.)

Keskustan brändi- ja hintakilpailuun ei ole pitänyt vastata, koska pienhotelli on linjansa valinnut. Haagan historian aikana on monia keskustan kortteleita ja kiinteistöjä ehditty saneeraamaan hotelli- ja ravintolakäyttöön. Helsingin tunnettuus sekä matkailu-, majoitus-, ravitsemis-, tapahtuma- ja elämyspalveluiden tarjonta ja kysyntä ovat moninkertaistuneet. Lähimarkkinoillekin, Espooseen ja lentoasemalle, on nousut toinen toistaan suurempaa ja uljaampaa majoituskapasiteettia, joista osan katolla nimet ovat vaihtuneet ja useasti. Heikoimmat yritykset ovat poistuneet kartalta, ja uusia toimijoita tullut runsaasti. Koronakriisikin pyyhkäisi muutamia kannattamattomia ravintoloita, kahviloita, ketjun yksiköitä sekä siirsi investointihaaveita. Markkinoiden luonnolliseen kehitykseen kuuluukin, että tulee uudelleenjärjestelyiden, myynnin ja oston aikoja. Kasvu on myös meillä täsmäkasvua täsmäkonsepteissa ja täsmäkohteissa.

Lineaariset muutosajurit	Miten näkyy toimialalla?	Vaikutukset Haagan vuosien varrella
1. Ennustettavat kotimaiset mara-merkit	Suomi ja Helsinki pysyvät niche-markkinana verrattuna eurooppalaisiin kärkikohteisiin Ketju- ja pk-yrityslähtöisyys Kotimaan matkailu kasvaa Yritysomistusten kansainvälistyminen jatkuu Konsolidoituneet kansainväliset matkatoimistot, lento- ja hotellyhtiöt sekä myyntikanavat	Pienuus ja erilaisuus sekä matkailu- ja terveysturvallisuus korostuvat Liiketalous ja palvelumuotoilu säilyvät painopisteinä Kohdetuotteen kehittämisen Tarve kotimaisten ja lähialueiden matkailijoiden sekä ulkomaisten opiskelijoiden houkuttelemiseksi kasvaa Liiketoimintastrategiat eriytyneet koulun ja hotellin välillä Strategiensa ennakoinnin ja yhteistyön merkitys kasvaa
2. Selkeät ansaintamallit	Menestys sidoksissa vahvasti kansantalouteen, EU-talouteen ja kottalouksien ostovoimaan Konseptien kilpailu- ja suorituskyky ratkaisevat Osuustoiminnalliset ja kansainväliset ketjut vahvoilla Uudet franchising-strategiat Uudet yhteistyömallit	Profiloituminen korostuu Painopiste kilpailu- ja suorituskyvyn seurannassa Innovaatioyhteistyön lisääminen Tietovarantien hyödyntäminen Uudet konsepti- ja brändiportfoliot
3. Perinteinen toimintakulttuuri	Ihmis-, luonto-, pienyritys- ja palvelutuotantolähtöinen elämäysala Digitaalivirtuaalis-fyysiset toimintamallit Jatkuvaa brändien, konseptien ja palvelujen kehittäminen	Haaga mikroyrityslähtöisen testikohteena Konseptikartta monipuolistuu Myyntikanavien tutkimus ja hallinta korostuvat Palvelu- ja elämysmuotoilun merkitys kasvaa
4. Keskusmaistuminen	Helsingin, Helsingi-Vantaan, Rovaniemen ja Lapin päämatkailukohteiden suosion kasvu jatkuu Suurimpien kauppakeskusten ja vanhojen ja uusien areenoiden konseptointi	Samana katon alla olevien palvelujen merkitys korostuu Pasilan alueen ja uusien palveluareenoiden suosio heijastaa myös Haagaan
5. Hyvä työllistävyyttä ja ajoittainen työvoimapula	Läpikulkuala ja heikko koulutustaso Ulkomaisten työvoiman kasvu	Silvohenkilöstössä ulkomaisen työvoiman käyttö kasvaa Kansainväliset koulutusohjelmat tuovat opiskelijoita Haagaan

Kuvio 5. Toimialan lineaariset muutosajurit. Haagan tulevaisuuteen ja toimintaan vaikuttava megatrendivalikko on ollut hyvin johdonmukainen jo pitkään: ilmastonmuutos, väestön vanheneminen, kaupungistuminen ja digitalisoiminen. Ilmiöitä on jatkuvasti sovellettu matkailu-, hotelli-, ravintola-, elämys- ja hyvinvointiliiketoimintaan. Lisäksi Haagalle on tehty lukuisia laajennettuja PESTELEL-analyyskejä, joissa sivutaan koko Pohjois-Euroopan, Suomen ja Helsingin matkailu- ja ravintolamarkkinaa.

Haagan liiketoimintaympäristöä muokkaaviksi muutosajureiksi on valikoitunut perinteisiä PESTEL-mallin mukaisia tekijöitä. Viime aikoina analyysit ovat saaneet tuekseen myös esteettiset (E) ja logistiset (L) muutostekijätulkinnat ja -ennusteet (ks. kuvio 6.) (Ekovisionäärisyydestä Heikkinen 2009 ja matkailun sopeutumisesta ilmastomuutokseen Ruuhela ja Ruosteenoja 2012.)



Kuvio 6. PESTELEL-hahmotusta. Pienen hotellin laajeneva ja tiivistyvä liiketoimintaympäristö on yhtäaikaista mikro- ja makrotason poliittis-hallinnollisten (P), ekonomististen (E), sosiokulttuuristen (S), teknologisten (T), ekologisten (E), laillisten (L), esteettisten (E) ja logististen (L) tekijöiden vaikutusten alainen.

Poliittis-hallinnollisia tekijöitä ovat etenkin kaupungin päätökset ja toimet. Muun muassa kaukolämpöverkko, katutyöt, katujen ja teiden kunnossapito sekä julkisivupäätökset vaikuttavat merkittävästi hotellin toimintaan. Ekonomisia faktoreita ovat Helsinki Marketingin ja Business Finlandin vienti- ja tuontitoimet sekä lentoyhtiöiden, hotellien, pääkohteiden, konferenssi- ja tapahtumajärjestäjien kilpailuasema ja resurssit. Sosiokulttuurisia tekijöitä ovat toimialan, ketjujen ja pk-yritysten toiminta- ja työkulttuuri, kulutustottumukset sekä asiakas- ja kulutuskäyttäytyminen. Teknologisia tekijöitä ovat muun muassa ohjelmistot, laitteet, koneet ja välineet.

Ekologisia tekijöitä ovat ympäristö- ja vastuullisuussuunnitelmat ja Joutsenlippu-sertifikaattiprosessi. Laillisia tekijöitä ovat kuluttaja-, alkoholi- ja toimilupalainsäädäntö sekä työsopimukset. Esteettisiä tekijöitä ovat hotelli- ja ravintoladesign ja kohteen ilmapiiri. Logistisia tekijöitä ovat kohteen saavutettavuus, pysäköintialueet, mikrosiirtymiset ja kuljetukset (taksipartnerit, vuokrattavat polkupyörät, pyöräily- ja kävelyreitistöt). Kuvion sisällä valokuva 15 Haagan Pajuniityntien puoleiselta pihalta – ajalta, jolloin rakennettiin opiskelija-asuntoja.

Meta- ja strategiatason kehitysajureita sekä hotellin liiketoimintaa tukevia taktisia sisältöjä ovat olleet lukuisat tila-, tuottojohtamis-, kannattavuus-, asiakkuus-, investointi- ja tuottavuus selvitykset, joita hotellikonsultit ovat Haagalle tehneet. On tehty esitutkimuksia ja laskelemia hotellihuoneiden ja kokoustilojen sekä sisäpihan muutoksista. Keskeinen oppi on ollut historian aikana se, että velkaraha vaatii aina säästöjä muualla ja panoksia myös myyntiin ja markkinointiin.

Opiskelijat ovat puolestaan tehneet asiakas- ja henkilöstökyselyjä ja -haastatteluja. He ovat piirtäneet säännöllisesti opinnoissaan ja opinnäytteissään ruoka-, ravintola-, kulutus-, viini-, alkoholi-, hotelli- ja ekotrendikarttoja. On perehdytty tuoteuutuuksiin ja tuoreisiin liikeideoihin. On sovellettu hotelli-ravintolan palvelutuotantoprosessien kautta vastuullisen ja sähköisen liiketoiminnan ilmiöitä ennen kuin ne ovat tulleet valtavirraksi elinkeinossa. Ennen kaikkea on opittu tunnistamaan hotellin liiketoiminnan problematiikkaa. (Karmavuo 2009; Latvus 1999; Nurminen 2019; Salo 2019; Soive 2019.)



Valokuva 16. Pienhotelli on ollut tärkeä ikkuna myös matkailijoiden ja hotelli-ravintola-asiakkaiden tutkimiseen sekä kulutustrendien analysoimiseen. Asiakkaat olivat 1970–90-luvuilla hyvin tyytyväisiä peruspalveluihin ja -tuotteistoon. Tarjonnan laajetessa tuotteilta ja palveluilta odotettiin laatua ja kokemuksellisuutta sekä elämyksellisyyttä. Sen jälkeen hotellin odotettiin tarjoavan hyvinvointi- ja liikuntapalveluja sekä elämäntyyliä. Jatkossa hotellin toivotaan olevan vahva, vastuullinen ja ekologinen. Valokuvassa Haagan juhlamenu, josta löytyy ruokaesimerkkejä ja -trendejä vuosikymmenten takaa. Lähi- ja luomuruoka olivat Haagan ruokatrendikartalla jo 70-luvulla.

Kuvio 7. Kari Österlund kiteyttää Royal Ravintoloiden historiateoksessa hyvin, kuinka trendejä katsomalla ja tunnistamalla nähdään, mihin ala on menossa ja mitä tapahtuu muualla (Lindegren 2013, 219). Trendi on kuitenkin puristettava laskelmiksi ja numeroiksi liiketoiminnan hyödyksi. Pienhotelli ja sen ravintolat ovatkin olleet mielekkäitä pelejä opiskelijoille oppia arvioimaan globaalien, yhteiskunnallisten, yritystaloudellisten ja matkailullisten muutosajureiden vaikuttavuutta ja merkittävyyttä suhteessa pääkaupungin markkinaan ja pk-yrityksen lattiatason tapahtumiin. Haaga on kasvattanut PESTELEL-hahmotelmien, SWOT- ja palvelumuotoilukehysten ym. trendikarttojen avulla suhteellisuudentajua. On opittu havaitsemaan ja punnitsemaan, mitkä ilmiöt Suomen minimarkkinaan vaikuttavat. Kuviossa esimerkki lounastrendeistä vuodelta 2015. Tämä hahmotelma tehtiin aikoinaan silloisen Fazer Food Servicen (nyk. Compass) henkilöstö-, opiskelija- ja lounasravintoloille.

Haagan käytävät ovat olleet myös yleisiä ilmapuntareita, kun taloussuhdanteet ovat parantuneet tai heikenneet hetkessä. Esimerkiksi vuosien 1991–94 välisenä aikana laskeneet myynnit, tilausten peruutukset, matkailija- ja kokousryhmien poisjäännit sekä tilojen ja palvelujen kysynnän yhtäkkiset pudotukset näkyivät heti myös aktivoituneina opintoina. Elinkeinon ongelmat olivat opiskelijoiden ja henkilöstön tiedossa hyvissä ajoin, kun opiskelijoiden työvuoroja ja ekstrauksia vähennettiin. Kadonneet ”opiskelijalampaat” palasivat koulun penkille tai hotelliin harjoittelemaan, kun kentällä meni kehnommin. Toisaalta työelämään palattiin taas heti, kun palvelujen kysyntä alkoi orastaa ja vuoroja oli taas tarjolla.

HOTELLI HAAGA		16.11.1981	
KOKOUSPAIKKO, HOTELLI HAAGASSA			
PRÄÄJÄ	100		
ALIPRÄÄJÄ	11		
JUONTA	11		
SÄÄLI	11	100	
TELÄPHOONI	10		
MUUTOKSET	00		
V.I.K.	00		
V.	00	100	
VIERASLEIKKUSIUNOT: 00			
HOTELIN AILA	00		
KAVIILA	00	100	100
RUOKA-ALIA	01	01	100
KOKOUSKOKOONLÖYDYS			
LAUVA	00	00	
		100	100

Valokuva 17. Alkuvuosina opiskelijat pänttäsivät alkoholilainsäädännön tarkasti ja noudattivat sitä tiukasti. Alko määritteli ravintolakonseptit, hintatasot ja valikoiman. Taustalla oli Pohjoismaissa vallinnut vahva maatalous- ja raittiuspolitiikka, joka peittyi sittemmin voimakkaan, liberaalin poliittisen ideologian taakse (ks. poliittisesta oikeusfilosofiasta Rinne 2011, 71–72). Valokuvassa skannattuna Alkon Haagalle myöntämät anniskelupaikat vuodelta 1981.

Kampus on ollut tärkeä foorumi kansainvälisten liikkeenjohdollisten trendien kuten myös henkilöstö-, ravintola-, ruoka-, elämys- ja juoma-trendien sekä heikkojen signaalien keräämiseen ja jakamiseen. Haaga on julkaissut 1980-luvulta alkaen alan tuulahduksia ja trendijulkaisuja. Kulloisiakin muodissa ja nousussa olleita ilmiöitä pyrittiin hakemaan säännönmukaisesti lännestä. Perustamisvaiheessa tärkeimmät liikkeenjohdolliset ja operationaaliset pääsuuntaukset haettiin sekä Yhdysvalloista muun muassa Cornell Universitysta että Ruotsista. Markkinointikeinoja ja liikkeenjohdollisia teesejä haettiin pääasiallisesti amerikkalaisten yliopistojen oppi-isiltä, kun taas ravintolakonsepteja etsittiin Lontoosta, Pariisista ja Amerikasta. Gastronomisia muoti-ilmiöitä etsittiin klassisista ruokamaista, länsirannikolta ja sittemmin Euroopan metropoleista ja Dubaista.

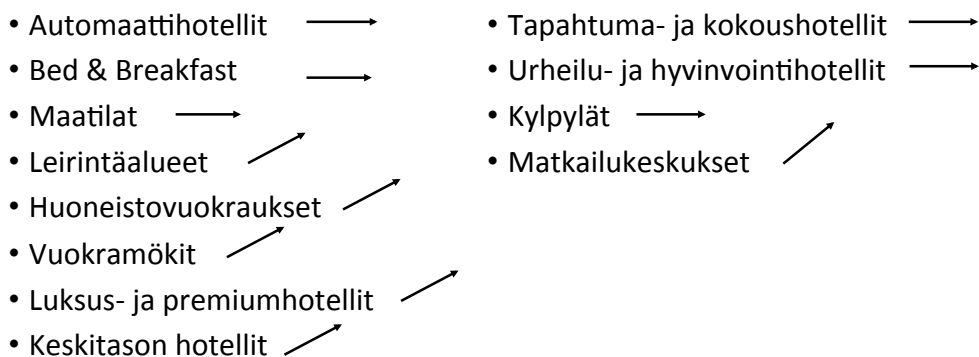
Yleisesti kotimaisten hotellinomistajien ja ravintoloitsijoiden opintokäynnit moninkertaistuivat vuosina 1970–2000, ja liikeideoita haettiin etenkin Lontoosta ja Yhdysvaltojen länsirannikolta. Aiemmin oli etsitty kahvilakulttuurisia vaikutteita Pariisista ja Wienistä sekä ruokaravintolaideoita Espanjasta, Ranskasta ja Italiasta. Yökerho- ja musiikkikenen suunnannäyttäjänä toimivat Berliini, Amsterdam ja Lontoo. Moskovasta ja Pietarista taas saatiin avantgardistisia ratkaisuja. Myöhemmin Aasia ja etenkin Dubai toimivat impulssien antajana. (Ks. Haagan kansainvälistymisestä Latvus 1999, 93–95; Salmi 2009 sekä hotelli- ja ravintolayrittäjien kansainvälisistä opinnoista ja opintomatkoista ulkomaille Catani 2014, 54-56; Herten von 2014; Järventie 2009.)

Monet helsinkiläiset ravintoloitsijat alkoivat olla herkempiä reagoimaan tuoteilmiöihin kuin Haaga. Keskustaan syntyi 1990- ja 2000-luvuilla runsaasti Haagasta valmistuneiden rohkeiden restonomien juomaseurustelubaareja, jotka toivat osaltaan dynamiikkaa kaupunkiin ja uusivat tarjontaa (Ks. vuosituhannen taitteen helsinkiläisestä ravintolaelämästä Inkinen 2003). Varsinkin yökerhojen ja baarien on ollut pakko seurata ja myös tuottaa trendejä, koska asiakkaat ovat janonneet uusia kokemuksia. Myös laite-, elintarvike- ja panimoteollisuus ovat pyrkineet jakamaan ja levittämään uutuuksiaan toimipisteille sekä esittelemään ja testaamaan niitä Haagassa. Kampuksen opettajat ovatkin tunnistanee hyvin, mitä meillä ja maailmalla tapahtuu, sillä moni siirtyi ja siirtyy edelleen suoraan elinkeinosta opetustehtäviin. Hotelli on toiminut myös hyvänä testipaikkana monelle kokeilulle.

Opiskelijat ovat päässet opinahjon perustamisesta asti soveltamaan trendejä käytäntöön etenkin järjestäessään teemaviikkoja ravintolassa tai pohtiessaan hotelli- ja kokousmaailmojen muutosta. Heillä ei luonnolli-

sestikaan ole ollut vastuuta hankinnoista ja tuotekilpailutuksista, jotka ovat aina olleet hotellinjohdon ja keskijohdon tehtävinä. (Opiskelijoiden ruokateemaviikoista Nurminen 2019; Soive 2019.)

Haagan liiketoimintaympäristö ja mikroympäristöt ovat olleet enemmän vapaa ja potentiaalinen, ei-systemaattinen idea-aitta, jossa katsotaan, mitkä innovaatiot ja tuotteet voisivat päästä ruoka- ja juomalistoilta, viinikellariin, pöytään ja hotellihuoneisiin. Lisäksi opiskelijoiden ja kampuksen asiantuntijoiden tehtävänä on ollut arvioida, mitkä koti- ja ulkomaiset ilmiöt ovat vaikuttavia ja kestäviä. Mitkä trendit vahvistuvat ja mitkä heikkenevät? Tärkeä taito on ollut testata erikoisuuksia hotellin ja ravintolan asiakkailta sekä arvioida kriittisesti, miten ja mihin markkinaan erikoistuotteet soveltuvat sekä ennakoida trendien jatkuvuutta. (Ks. esimerkiksi ruokailmiöistä Haagassa Huhtamäki 2009; HUUHTANEN 2009.)



Kuvio 8. Opiskelijat vuosikurssista riippumatta ovat tehneet erilaisia strategisia kehittämissuunnitelmia sekä matkailu-, majoitus-, ravitsemis-, konsepti- ja kulutustrendikartoituksia tutkimalla keskeisiä megatrendejä ja muutosajureita osana dynaamisia pääkaupunkiseudun liiketoimintaympäristöanalyysseja ja -ennusteita. Esimerkki majoituskonseptitrendistä ja kysyntäennusteesta vuodelta 2018.

Haagan liiketoimintaympäristöön vaikuttavat ennakoimattomat ja yllätykselliset ilmiöt

MaRa-alamme toimintakulttuuriin ja yritystalouteen kuuluu vahva kilpailun dynamiikka, johon vaikuttavat vahvasti ennakoimattomat ja yllättävät ilmiöt ja muutosajurit. Nämä voimatekijät johtuvat osin toimialamme luontaisesta kytkeytymisestä geopoliittisiin, taloudellisiin, ekologisiin, kansainvälisiin ja yhteiskunnallisiin syy–seuraussuhteisiin. Tosiasiallisesti mara-ala on maailmantalouden, kansantalouden sekä kotitalouksien seurannaisala – joskin monissa Euroopan maissa myös johtava ja työllistävin toimiala.

Mara-alan dynamiikkaa voidaan nimittää *muutostaloudeksi*, joka ilmenee pitkälti sekä paikallisen että globaalin matkailu-, elämys-, kohtaamis- sekä ruokakysynnän ja tarjonnan jatkuvana muutoksena. Suomessa tätä transformaatiotaloutta ovat lisänneet ennen kaikkea perinteisen kotimarkkinoidemme kansainvälistyminen ja kaupungistuminen sekä niiden aikaansaama yritys- ja konseptikentän muutos ja kasvu. Kuluneen 50 vuoden aikana mara-ala on kehittynyt vahvaksi vientiteollisuudeksi veturiyrityksineen. On muodostunut pieniä kaupunkikohteita ja keskusmaisia matkakohteita, joissa kysyntää alkoivat ohjata 1970-luvulta alkaen ulkomaiset matkailijaryhmät, lentoyhtiöt, charterit ja matkatoimistot sekä etenkin valuuttakurssit ja euro.

Kotimaisen matkailualan ja etenkin Helsingin hotellisektorin kasvuodotukset perustuivat vuosikymmenten ajan johdonmukaisesti seuraaviin tekijöihin:

- (1) ostovoimaisten, luoteisvenäläisten matkailijaryhmien ja perhematkailijoiden määrän kasvuun,
- (2) eurooppalaisten liike-, työ- ja vapaa-ajan matkailijoiden määrän kasvuun,
- (3) Aasiasta Eurooppaan ja Suomeen suuntautuvan matkailun kasvuun sekä pohjoismaisen funktionaalisen esteettisen kulttuurin ja elämäntyylin houkuttelevuuteen.

Matkailu- ja hotellimarkkinoijilta oli jäänyt tunnustamatta – vaikka toisaalta myös oli tunnistettu – että enin osa (lähi)matkailijoista oli tullut Venäjältä koko Suomen matkailuhistorian ajan! Tosiasiallisesti matkailustrategiamme ja -tarinamme muuttui Venäjän aggressiivisen politiikan seurauksena pitkäksi aikaa. Markkinoiden uudelleenvapautuminen vaatisikin Ukrainan kriisin päättymistä, pakotteiden asteittaista poistumista ja koronatilanteen paranemista Pietarissa. Siltikin jää vahva epäily, ettei itäraja avaudu matkailijoille pitkään aikaan.

Helsingin tämänhetkisen hotellialan sekä Haagan liiketoimintaa ohjaavia muutostekijöitä ovat tärkeysjärjestyksessä ilmastonmuutos, koronatilanteen vaihtelu, kilpailun kasvu, kompleksiset ja pirstoutuvat matkailu-, elämys- ja ruokamarkkinat, työvoimapula, vastaaminen dynaamiseen digi- ja muutostalouteen sekä kaikkea tätä hankaloittava yrityksen kilpailu- ja suorituskyvyn edistäminen (kuvio 9).

Ei-lineaariset, ennakoimattomat muutosajurit	Miten näkyy toimialalla?	Vaikutukset Haagaan vuosien varrella
1. Ilmastonmuutos	Vihreät strategiat, energian säästöohjelmat, vastuullisuus- ja kestävyysratkaisut, päästövähennysvaatimukset,	Joutsenlipun hankintaprosessi, kiinteistön kehittäminen, ympäristö- ja vastuullisuusosaamisen kasvu, opintojaksojen ”vihertyminen”
2. Maailman kriisit ja korona	Hintojen nousu, ravintolasulut, matkustamattomuus, lento- ja matkustuskiellot, Helsinki/Suomi idän ja lännen välissä, Venäjäpakotteet, turvallisuusvaateet, kyberhyökkäykset	Ulkomaisten vieraiden poisjäännit, hotelli neuvottelijoiden, pakolaisten ja riskikuluttajien yöpymis- ja pakopaikkana, vaikutukset opetus sisältöihin
3. Koveneva kilpailu	Markkinoiden kansainvälistyminen ja jatkuva uusjako, brändi-, liikepaikka- ja henkilöstökilpailu, uudet yritykset ja konseptit, palvelu- ja konsepti-innovaatiot, riskit, konkurssit,	Asiakaskunnan kansainvälistyminen, asiakas-, opiskelija- ja hintakilpailu, tilojen muuntaminen, uudet asiakasryhmät, konseptit, prosessit ja tuotteet, tilojen ulosvuokraaminen,
4. Työvoimapula	Ravintolasulut, tuottavuus nousut, työöuupumukset,	Opiskelun monimuotoistuminen, hakija- ja valmistusmäärien jatkuva vaihtelu
5. Kompleksiset ja pirstoutuvat markkinat	Runsaasti uusia yrityksiä ja konsepteja, liikeidea-, palvelu- ja konsepti-innovaatiot, pikaruokaistuminen, laatuason nouseminen	Muuntuneet omistajan intressit, toimintojen alasajo ja uusien palvelujen kehittäminen, vuokralaisten ja kiinteistönomistajien jatkuvat muutokset
6. Dynaaminen muutos- ja digitalous	Uudet palvelu- ja elämysuotantoteknologiat, keinoaly, seurantajärjestelmät, tietojohdaminen	Hotellin ja opetuksen digitalisoituminen ja monimuotoistuminen, uudet laite-, kone- ja ohjelmistoinvestoinnit

Kuvio 9. Ei-lineaariset, ennakoimattomat muutostekijät.

Ilmastonmuutos on vääjäämätön. Matkailu- ja ruoka-ala ja sen seurauksena ravintola-ala ovat sekä päästöjen aiheuttajia että ilmaston lämpenemisen kanssakärsijöitä. Kotimainen elinkeino onkin tunnistanut roolinsa ja tehtävänsä hyvin päästöjen laskemiseksi ja vähentämiseksi. Ongelma vain on se, että matkailun arvoketju ole johdonmukainen päästökettun kanssa. Päästöt ovat joko suoria (esim. kiinteistöjen ja tilojen lämmitys ja / tai viilennys, omat kuljetukset) tai epäsuoria (esim. vuokrakiinteistöt, ostopalvelut). On kuitenkin arvioitu, että enin osa päästöistä syntyy lämmöntuotannon yhteydessä. Aihepiiri on Suomessa kuitenkin vielä huonosti tunnettu ja vaatii tarkempaa analyysia Haagan historiikki-futuriikin kolmannessa osassa. (Ks. myös Descompes, Saario & Heikinheimo 2020.)

Globaalisti mara-alan ennakoimattomuus johtuu osaltaan maailman turvattomuudesta ja kaaosmaisuuudesta sekä näiden ilmiöiden seurauksena sosiaalisen todellisuuden epämääräisyydestä. Matkailu-, elämys- ja ruokapalvelujen kysyntä ei noudata enää ylimääräisen kulut-

tamisen periaatteita, vaan juuri taantuma- ja riskiajat saavat kuluttajat hakemaan lohtua matkailusta, ravintoloista ja elokuvateattereista. Tosi-asiallisesti matkailupalvelujen kysyntä on kasvanut infrastruktuuria nopeammin. Monet matkakohteet ja lentoasemat ovat tukkiutuneet ja jopa tuhoutuneet ylenpalttisesta turismista johtuen 2000-luvun alusta alkaen. Markkinoita sotkevat lisäksi inflaatiopaineet sekä toimialojen monimutkainen myyntikanava- ja tukiviidakko.

Suomessa on aina ollut vahva pk-yritysverkosto, jonka vientiponnistelut länteen ja Aasiaan ovat olleet vuosikymmenet täysin riittämättömät ja ennen kaikkea resurssittomat, jotta matkailuviennin kokonaisarvo kykenisi nousemaan teollisuusalojen ja maatalouden arvostuksen rinnalle. Sosio-kulttuurisesti ja ekologisesti mara-ala on aina pystynyt osoittamaan arvonsa, mutta sen palvelujen vienti-imago ei ole saavuttanut riittävästi metsä- ja teknologiateollisuutta.

Mara-alan liikkeenjohtajien monimutkaiseen haasteisiin tarttuva sekä eteenpäin katsova ja tulevaisuuteen uskova ote rakentuu osin haluun ja näkyyn menestyä tässä sosiaaliteollisuudessa. Osin kilpailumentali-teetti on perustunut suhteellisuudentajuun ja motiiviin ymmärtää usein ei-niin-rationaalista ”tunnebisnestä”. Lisäksi taustalla on ollut Suomen matkailullisen markkinapotentiaalin oivaltaminen.

Vuosikymmeniä Helsinki kilpaili ensin pohjoismaisten pääkaupunkien ja sitten ulkomaisten matka-, kokous- ja kongressitoimistojen kanssa siitä, miten saada ulkomaisia matkailijaryhmiä Suomeen. Sitten parannettiin raide-, laiva- ja lentoyhteyksiä. Asiakkaita virtasi idästä, etelästä ja lännestä. Keskeiset matkailutoimijat kuten Finnair, korkeakoulukaupunkien matkailu- ja kongressitoimistot sekä Suomen ja Lapin matkailumarkkinoijat ovatkin tehneet koko Haagan olemassaoloajan töitä Suomen ja kohteittensa tunnetuksi tekemiseksi. Objektiiivisesti voidaan väittää, että Suomi on viime vuosikymmenten aikana vahvistanut brändiasemaansa johtavien pohjoiseurooppalaisten matkakohteiden rinnalla. Esimerkiksi Lapin matkailun suosio palautui jouluna 2022 nopeasti vuoden 2019 tilastojen lukemiin.

Seesteinen Luonto-Suomi- ja rurbani Helsinki-imago ovat istuneet hyvin mainospörröksiin ja -kuviin. Internet-aikakaudella maattamme on saatu romantisoitua hyvin bittisällöiksi ja -tarinoiksi. Ongelmana vain on ollut, että yhtäkkiä kaikki kohteet ryhtyivät kilpailemaan ankarasti keskenään ja samoilla mielikuvilla *elämys-, tapahtuma- ja vapaa-aikatalouden* virtuaalisella pelikentällä. Matkatoimistoilla oli ensin vastuullaan koko maailma sekä avoinna silmiensä edessä kaikki hotelli- ja kuljetusyhteydet. Heillä oli pitkälti ja parhaiten tieto siitä, halusivatko

kuluttaja- tai yritysasiakkaat kokea metsät ja järvet vai metropolit. Matkatoimistovirkailijan neuvot ja osin myös lehtimainokset purivat.

Suuryritysten matkasihteerit ja omatoimimatkaajat oppivat 2000-luvulla avaamaan ja varaamaan hyvin nopeasti matkoja hakukoneiltaan. Samalla sivustoilla oli lentoja ja kohteita New Yorkista Tokioon ja Dubaista Reykjavikiin – minne vain teki mieli ja senhetkinen ostovoima riitti. Tässä (*mielikuva*)*taloudessa* otsikot ja brändit Business Finland ja Visit Finland sekä Helsinki Marketing ja Visit Helsinki sijoittuivat pitkään matkailun hypermarketin takaosaan, mutta vähin erin maamme ja kohteemme tulivat tunnetuiksi kulttuuri- ja elämäntyylikuvastoilaan. Tämä ei johtunut pelkästään matkatoimistojen ja lentoyhtiöiden digitaalisesta markkinoinnista ja helpposta ostettavuudesta, tietoverkkoalustoista, suorista lentoyhteyksistä ja palveluinfrastruktuurin laadun paranemisesta (ns. lineaarisesta strategioinnista), vaan kuluttajat levittivät itse ja omavaltaisesti matka- ja ruokakokemuksiaan sekä muutakin Suomi-matkailutietoa ja -tunteita.

Julkisen sektorin matkailumarkkinoijamme tiesivät hyvin, että monimutkaisilla digimatkailumarkkinoilla Suomi-neidon hameen liepeet (Helsinki) ja kaula (Rovaniemi) hukkuvat hakumoottorien, sosiaalisten medioiden sekä tieto-, tarina- ja videovälityskanavien bittikosmoksiin. Kaikista maailmankohteista löytyy virtaavuutta – englanninkielisiä matkailumarkkinointitermejä käyttäen *fast*, *flow* ja *slow* eli tarkoittaen elämyksiä, juhlia, mielihyvää, juhlia ja hyvinvointia. Kaikkiällä voi matkata hitaasti: tehdä kävelyretkiä, nauttia hyvää ruokaa hienoissa ruokapaikoissa ja pysähdellä romanttisiin katukahviloihin.

Helsinki ja Haaga palvelivat tällaista aktiviteeteista ja passiviteeteista koostuvaa elämäntyylyllisyyttä hyvin. Helsinki ei ole ollut koskaan hittikohde postmodernille muoti- ja tavarashoppailulle vaan pikemmin sopiva kokonaispaketti modernille kaupunkiluontokokemiselle ja teknokraattis-teknologis-innovatiiviselle kokoustamiselle.

Kilpailuteoreettisesti ennakoimattomassa *elämys-, huomio- ja mielikuva-taloudessa* ei ole merkitystä, mikä on matkailijan ydintarve tai -palvelu, vaan yltäkylläinen tarjonta ja pieni yllätyksellisyys. Matkailupluralismia ruokkii ehtymätön uuden kokemisen vietti ja jatkuva, polttava jonnekin lähtemisen ja kokemusten jakamisen kuume. Samanaikaisesti rivikuluttaja on piilotyytyväinen rooliinsa massamatkailun ketjussa. Hän on sopeutunut ruuhkasiin lentoasemiin ja metropoleihin, hotelli-kylpyläkomplekseihin sekä multipalvelutuotantoon, kunhan vain pääsee pois kotoaan.



Valokuva 18. Haagan historian aikana ulkomaiset pääomat ja matkailijat ovat löytäneet Suomen. Aikaisemmin 1960-luvulla hotellivieraita tuli erityisesti lähialueilta Ruotsista ja Venäjältä sekä 1970–80-luvuilla yhä enemmän länneistä. Kuluvalle 2000-luvulle aasialaisten matkailijoiden määrät ovat kasvaneet. Arvokiinteistöjä, kuten kauppakeskuksia ja hotelleja, on siirtynyt ulkomaisten pääomasijoittajien salkkuihin ja hetkessä portfolioista toiseen.

Suur-Helsingistä on tullut kiinnostava markkina. Haagan kiinteistöjenkin omistavat ruotsalaiset ja vuonna 2022 noin 40 % asiakkaista on ulkomaisia matkailijoita. Jokaiselle matkailijalle on suotu Helsingissä mahdollisuus narsistiseen, yliköyhyyteen löytöretkeilijän rooliinsa niin, että täällä Itämeren helmessä hän voi unohtaa arkensa, rutiininsa, urbaanisuuutensa, ihmissuhteensa sekä elämän murheensa. Helsinki-kokemus on kuitenkin pakko jakaa jonkun kanssa, sillä muutoin mielikuva jää kylmäksi, kolkoksi ja karkeaksi.

Pandemia ja Ukrainan kriisi sekoittivat matkakohde- ja kokouspaikkavalintoja sekä asiakas- ja kulutuskäyttäytymistä. Emme voi myöskään ennakoita seuraavia maailman kriisipesäkkeitä. Tosin matkailijalla on taipumusta unohtaa jopa lähihistoria. Valokuvassa ulkomaisia matkailijoita ”peremmälle” kutsuva mainos ja kohtaamispaikka Helsinki-Vantaan lentoasemalla.

Yleisesti ottaen ennakoimattomaan mara-markkinaan liittyy juuri kuluttajakäyttäytymisen mutta myös toimialan sisäinen kompleksisuus. Toimialajohdon, Haagan omistajien, tehtävänä ja perinteenä on ollut noudattaa laillisuuden nimissä pysyvää, kestäväää ja lineaarista jäsenyri-tyksiään edistävää matkailu- ja ravintolapolitiikkaa ja alan kehitystä. Sen on asetettava edelleen realistisia ja taktisia kilpailukykyyn vaikuttavia elinkeinopoliittisia tavoitteita innovatiivisten vientitekojen sijasta, koska matkailu-, elämys-, tapahtuma-, hotelli- ja ravintolayritysten tehtävät ovat ensisijaisesti yritys- ja aluetaloudellisia – eivät kansantaloudellisia.

Hotelli- ja ravintolayritykset eivät siis itsetarkoituksellisesti edistä siirtymiä automaatio-, teknologia- ja innovaatiotalouteen, vaan ne ovat pikemminkin kokeilukenttä. Ne ovat myös kiinnostuneita kuluraken- teeseen vaikuttavista yritys-, työllistymis-, kierrätys- ja investointituista sekä päästö-, vero- ja energiapolitiikasta siltä osin, ettei kannattavuus kärsi ja kasvavat verot vie viimeisiäkin katteita.

Myös pääkaupungin hotellien ja ravintoloiden sekä samalla Haagan ulkoinen, yhteiskunnallinen ympäristö on moninaistunut IT-talouden kuumenemisen seurauksena. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun ma- joitustarjonnan ja -kysynnän dynamiikka rakentui 1980–2000-luvuilla sykäyksittäin teknologiateollisuuden ja sen alihankkijoiden liiketoi- minnan laajetessa sekä raskaan teollisuuden markkinoiden globali- soituessa. Ydinkeskustaan, mutta myös Espooseen ja Vantaalle, syntyi uusia, yksittäisiä hotelleja ja tuli monia hotellilaajennuksia, joista pääsi sujuvasti Helsinki-Vantaalle tai teknologia- ja tietotehtaisiin. Nokian pikamenestys, nopea kansainvälistyminen, laajeneminen ja kasvaminen toimi suurimpana kimmokkeena myös hotelliarkkitehtuurille, hintojen ja palvelun laadun nousulle. Ravintoloitsijat taas joutuivat reagoimaan asiakasryhmien laatuvaatimusten kohotessa. Esimerkiksi 1990-luvun hienojen ruokaravintoloiden menestyksen ja lisääntymisen osasyys on arvioitu nokialaisryhmien ja -vieraiden korkeat, gastronomiset vaa- timukset.

Kompleksisen riskitalouden ytimessä

Muutostalouden yhteydessä puhutaan myös *kompleksisuudesta*, joka näkyy esimerkiksi yritystoiminnan toimintaedellytysten asteittaisena, kausittaisena ja markkinasidonmaisena haastavuutena. Puhutaan niin sanotuista V-, W- tai U-ilmioistä, joilla tarkoitetaan ennen kaikkea

kansan-, yritys- ja kotitalouksien taloudellisia ylä- ja alamäkiä täydennettynä deflaatio- ja inflaatiokehityksillä. Nämä ilmiöt iskevät ennen kaikkea suoraan ja lähes viiveettä kansainväliseen matkailuun sekä sitä kautta hotellien ja ravintoloiden kannattavuuteen, kulurakenteseen, tuottojohtamiseen ja hinnoitteluun. Hypersykliset ilmiöt osuvat voimalla kuluttajien ja vieraiden ostovoimaan, kulutusvarovaisuuteen ja säästäväisyyden kasvuun.

Kokeneet hotellinjohtajat ja työntekijät tunnistavat tämän keinuvan, osittaisen pikatalouden. He tietävät, miten kasvukautta seuraa jollakin aikajänteellä pudotuksia, taantumia – jopa lama. Työ- ja vapaa-ajanmatkailu sekä ulkona syöminen vähenevät aina kriisien ja onnettomuuksien aikana, minkä seurauksena kysyntä leikkautuu kerralla. Tällöin yksikön kannattavuus laskee ja etenkin mahdolliset, niukat kassavarannot paljastuvat.

Mara-alalle kompleksiset markkinat tarkoittavat muun muassa (1) ulkomaisten markkinoiden ennakoimattomuutta, (2) yritysriskien kasvua ja (3) kasvuun vaadittavien pääomien niukkuutta. Edelleenkin monilla kotimaisilla toimijoilla ei ole pääomia tai kyvykkyyttä kasvaa ulkomailla, vaan pääosalle yrityksistämme päämarkkinana toimii oma kotikonttu ja -katu. Perinteiseen vientiteollisuuteen verrattuna ulkomainen raha tuleekin paikallisyrittäjien luo toisinaan ilman suuria markkinointiponnistuksia.

Yrittäjälle taas ”kaiken” monimutkaistuminen tulee esiin liiketoiminnan vaikeana ennustettavuutena ja päätöksentekona. Liikkeenjohto on joutunut alati pohtimaan, mihin kuluttaja menee. Houkuttaako uusi kohde tai huoneiden tai menuiden uudistus? Kehittääkö prosesseja ja investoidako matkailu-, majoitus-, ravitsemis-, elämys-, ruoka-, teknologia- ja/tai hyvinvointipalveluihin, olemassa olevaan palveluinfrastruktuuriin vai henkilöstöön? Henkilöstölle työn monimuotoisuus ja monimutkaisuus tulevat usein esiin työpäivän ennakoimattomuutena. Kompleksisuus ilmenee työkiireinä, sairastumisina, poissaoloina, johtamishaasteina ja jaksamisena. Keittiöhenkilöstölle liiketoiminnan monimutkaisuus ilmenee ruoan esimerkiksi lounaiden vaikeana moneksi ennustettavuutena, raaka-aineiden ja tuotteiden vaihtelevana saatavuutena sekä laadun- ja hinnanmuutoksina. Tarjoiluhenkilökunnalle taas toiminnan monimutkaisuus näkyy heittelevinä ja muuttuvina työvuoroina ja -tilaisuuksina.

Haagassa kompleksiset, jopa visaiset, kysymykset ovat tulleet esiin muun muassa kiinteistöhaasteissa (*Property Complexity*), omistushaas-

teissa (*Property Complexity*) ja tilahaasteissa (*Facility Complexity*). Pienhotellissa ei juurikaan ole jouduttu kriisijohtamiseen eikä onneksi puuttumaan juokseviin, elintärkeisiin kulueriin. Sopeuttamisten jälkeenkin aina on riittänyt rahaa palkkoihin, työeläkemaksuihin, raaka-aineisiin ja vuokriin. Toki joskus on jouduttu käymään eri ”taskuilla” ja momenteilla. Valitettavasti korona-aika ei säästänyt Haagaakaan lomautuksilta ja irtisanomisilta.

Toki me olemme toimialalle tottuneet siihen, miten monet palvelu- ja varsinkin pienyrittäjät toimivat kompleksisen *riskiyrittystalouden* ytimessä, jossa kilpailu- ja liiketoimintaongelmat ovat päivittäisiä ja osin kroonisia. Ihmiset, asiakkuudet, menut ja ohjelmistot vaihtuvat. Partnerit, naapuriyritykset ja ikkunateippaukset muuttuvat tiheään. Moni yrittäjä onkin oppinut elämään hetkessä ja on parhaimmillaan juuri kiireen tuoksinassa, vaaran paikoissa ja ”riskibisneksessä” (Heikkinen 2002a, 2002b; Heikkinen ym. 2003; Heikkinen ja Kortelampi 2004.)

Riskiyhteiskunnan ”riskibisnes” on haastanut samalla oman viitekehäkseni eli Haagan liiketoimintaympäristökuvion (kuvio 1) ja yritykseni konstruoida toimialan arvonluontiketjua ja ansaintamalliluonnosta (kuvio 10). Yhdelläkään kotimaiselle yrityksellä ja Business Finlandilla ei ole ollut enää pitkiin aikoihin mahdollisuuksia päästä kiinni ja juurikaan vaikuttaa matkailumme arvoketjuun, vaan olemme kiinni ja jumissa erilaisten paikallisilmiöiden kanssa.

Kotimainen ”matkailuskene” on hyvin pieni bisnes- ja kohdemurunen globaalien matkatoimistojen ja lentoyhtiöiden jakelukanavissa. Pienhotellin palvelusisällöt ovat kanavien portaaleissa ja jatkossa virtuaalisissa sfääreissä kuten Googlen, Alibaban ja Versen järjestelmissä – jos vain matkailija osaa etsiä. Megajärjestelmiin on upotettu matkansuunnittelu- ja varausjärjestelmät sekä kuljetukset, ravintolat, majoitukset, ohjelma- ja viihdepalvelut, maksujärjestelmät ja markkinointiviestintä.



Kuvio 10. Kuviossa on Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja elinkeinon yhteisen Perfect Destination -hankkeen karkea mallinnus matkailun arvoketjusta. Kuvio osoittaa, miltä markkinoilta ja millaisen logiikan avulla Helsinkiin tai Suomeen tuleva ulkomainen matkailija tai matkailijaryhmä matkakohteen valitsee ja saapuu. Kuvio esittää, miten vieras(ryhmä) toimii sekä fyysisesti että digitaalisesti brändien ja algoritmien ohjaamien sähköisten kanavien kautta ja mitä palveluja, tuotteita ja elämyksiä kohteissa on tarjolla.

Ravintola- ja ruokamarkkinaan ei pienhotelli ole pystynyt vaikuttamaan senkään vertaa, sillä tätä hallitsee Suomessa maatalouden, osuusliikkeiden, elintarviketeollisuuden ja tukkujen monisäikeinen yhdistelmä. Haaga on toki aina ollut elintarvike-, panimo-, laite- ja ohjelmistotoimittajien sopimusten varassa. Tavoite on ollut pysyä pitkälti asiakkaistaan huolehtivana, omavaraisena ja itse pärjäävänä. Edes korkeakoulutuksen tehtävänä ei ole ollut ymmärtää ja tutkia koko ruokaketjua vaan osoittaa sen osa- ja mikroprosesseja – sitä, kuinka yksi yritys tai yksikkö voi operoida ja parantaa hankinta- ja ostotoimiaan. Kotimainen mara-ala edustaakin ”nyssäkkäkauppaa” verrattuna vähittäiskauppaan. Olemme tukkukaupan kanavissa enemmän pakettien, rullakoiden ja lavojen jakelukanava kuin rekka-autojen etappi.

Haaga ei myöskään pysty tukemaan Helsingin kokonaisvetovoiman rakentamista muuten kuin pitämällä huolta omasta laadukkaasta palveluinfrastruktuuristaan ja mikroympäristöistään. Matkailuasiantuntijat kyllä moittivat usein hotelliyrityksiä siitä, että ne ottavat asiakkaat mielellään sisään, mutta eivät osallistu kaupungin tai matkakohteen

yhteisiin markkinointiponnistuksiin ja myyntitilaisuuksiin. Vastakysymys taas on, kuka pienhotellista näihin vienti- ja messutilaisuuksiin voisi sitten osallistua, jos henkilöstö on minimissä.

Tätä strategista paradoksia voi yrittää ratkoa positioimalla hotelleja paremmin ja viestimällä sen brändistä avoimesti, mutta tässäkin on näkyvyysdilemma. Hyvinvointi-liikuntapalvelullinen terveys- ja kaupunkihotelli Haaga edustaa kaupallistettua hyvinvointipienteollisuutta, mutta yhä konsolidoituvassa matkatoimisto-, hotelli- ja lentoyhtiömaailmassa pienhotelli hukkuu helposti globaaleihin jakelu- ja myyntikanaviin. Hotellinjohto on todistanut, miten teknologiakonsernit sekä media- ja kauppa-alustat ovat ottaneet hegemonian napata yhä suuremman osan myyntituotoista. Kohdebrändi-, henkilöstö-, hinta-, laatu-, asiakas- ja hintakilpailu on vain kiihtynyt, minkä seurauksena on ihme, että Haaga on edes pysynyt pystyssä vuosikymmenten tuotto- ja tehovaatimusten keskellä.

Haagan kilpailuetu verrattuna Länsi- ja Itä-Uudenmaan muihin kaupunkihotelleihin on ollut se, että urbaanit matkailijat pyrkivät destinaatio- ja brändikilpailussa luontaisesti ja vaivattomasti kohti tunnettuja ja toimivia keskuksia eli Helsinkiä, Helsingin ydintä tai keskeisten hubien liepeille. Haagasta on tullut kaupunkikehityksen seurauksena konsepti-, lentokenttä- ja kaupunkihotelli. Matkanjärjestäjät ja kuluttajat arvostavat sitä, että saman katon alla tai aivan kävelymatkan päästä löytyy ruoka-, viihtymis-, mielihyvä-, kulttuuri- ja liikuntapalveluja. Yleisesti ottaen ihmiset ovat siellä, missä on turvallista sekä tunne- ja kokemuspalveluja. Ja missä ovat ikuista hyvää oloa ja terveyttä etsivät kuluttajat, siellä ovat myös brändit, konseptit ja muoti-ilmiot. Suurkohteet ja niiden olemassa olevat palvelut synnyttävät puolestaan uusia palveluja, kunhan yrityksellä on partnereita, pääomia, vakuuksia, kasvuhalukkuutta ja uskallusta ottaa riskejä sekä taitoa saada alihankintaverkostonsa toimimaan.

Viime vuosikymmenet ovat osoittaneet, miten hotelli- ja ravintolaketjut ovat vahvistaneet asemaansa yritysostoin ja brändikoalitioin. Haaga taas on pystynyt pienoiskoossaan kokoamaan saman katon alle sekä peruspalvelupaletin että ajassa muuntuvia palveluja ja tuotteita. On siirrytty vakavista ja standardoiduista kokouksista ja aterioinneista kysynnän muuttuessa tanssivien kokousten kautta elämyksiin ja hyvinvointiin. Kokonaiskonsepti on aina täyttänyt minikeskuksen palvelumaailmalliset vaatimukset. Ennakoimattomassa mara-taloudessa ongelma vain on, että edelläkävijyys maksaa ja varsinkaan pieni Haaga ei ole voinut olla kaikkien ravintola-, huone-, elämys- ja hyvinvointiteknologioiden kärkisoveltaja.

Rakkaus mara-alaan ja samalla Haagaan ilmeneekin juuri tässä liiketoiminnan dynamossa, epävarmuudessa ja epäselvyydessä, jossa ei tiedetä paremmasta huomisesta. Hotellin ja varsinkin ravintolan ylläpito on edelleen jännittävää, sykkivää ja jatkuvasti kehkeytyvää ”bisnestä” ja kulttuuria – taidetta ja sosiaalitydettä. Yritysten, yksikköjen ja tiimien päivätoiminnassa on juuri elämältä toivottavaa rytmiä ja toistuvuutta sekä samanaikaisesti rikastuttavaa yllätyksellisyyttä.



Valokuva 19. Haagassa on pyritty opiskelemaan ansaintamallien ja palvelutuotantoprosessien logiikkaa analysoimalla pienhotellin päivä-, viikko- ja vuosirytmii. Opiskelijoille selviää varsin nopeasti, mihin hänen kykynsä riittävät. Onko hänestä suur- tai pienkohteiden toiminta- ja arvoketjujen hallintaan? Suurhotellien dynamiikka on luonnollisesti kansainvälisempi ja kompleksisempi. Haaga on kuitenkin tarjonnut hyvän case-kohteen konsepti- ja kiinteistöjohtamistaitojen edistämiseen, sillä hotellin yksi riskitekijöitä on pitkään ollut kiinteistön vanheneva infrastruktuuri ja kiinteistönomistajien varovaisuus sen kehittämiseen.

Rakennuksessa on ollut useita putkivuotoja ja vesivahinkoja. Tilat ovat kovassa käytössä, jolloin korjausvelkaa esiintyy aina. Hotelli- ja ravintolajohtamisesta on tullut myös kiinteistö-, infrastruktuuri-, verkosto- ja arvonluonnin johtamista sekä entistä ennakoivampaa digitaalisten ratkaisujen, konseptikehityksen ja riskien arviointia. Valokuvassa oleva keittiön nurkkaan sysätty liekitysvaunu symboloikoon ajan muutosta sekä sitä, miten aikoinaan opiskeltiin tarkoin hovimestarin kädentaitoja. Se on samalla semioottinen merkki vuosikymmenien takaa, kun salissa vielä valmistettiin tai viimeisteltiin illallisannoksia.

Haagassa on siis opittu elämään ja ennen kaikkea johtamaan ja toimimaan tämän ”kaiken” haavoittuvuuden, epävakauden ja monitulkintaisuuden eli riskitalouden ja -todellisuuden ytimessä. Silti tunnustamme, että muutos-, riski- ja kriisijohtamista ei oikein voi täysin omaksua koulun penkillä tai etänä, vaan tämä johtamisen taito vaatii kokemuksellista oppimista. Uudissana onkin viheliäisten kysymysten esittäminen. Tällaisia teemoja ovat tänä aikana esimerkiksi kompleksiset, ei-lineaariset ja ennakoimattomat riskitekijät kuten ilmasto-, sota-, kuluttaja-, politiikka-, johtamis- ja päätöksenteko- sekä ruoka-, kasvatusta-, koulutus-, tasa-arvo- ja kulttuuri-ilmiöt. Puhutaan niin sanotuista ilkeistä ja rasittavista problemeista, joiden ratkominen on koko ihmiskunnan, ei vain tiedemiesten ja politikkojen, haasteena.

Mitä pandemia opetti?

Hotellin ja varsinkin ravintolan arjelle alati uusiutuneet pandemia-aallot ja äkillisesti sulkeutuneet markkinat tekivät strategisesta ja operationaalaisesta suunnittelusta hyvin hankalaa ja hypersyklistä. Pienen johtoryhmän tai hallituksen suunnitelma ja muistio saattoi olla jo seuraavana päivänä osittain vanhentunut. Tämän päivän varaustilanteet ja työvuorolistat menivät jo seuraavana päivänä uusiksi.

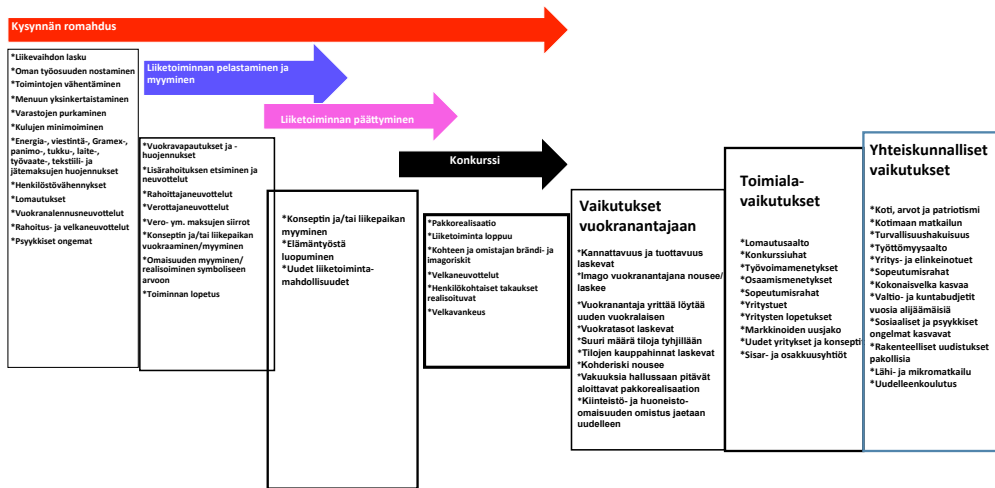
Vaikka Suomen matkailukohteissa ja ravintoloissa oli iät ajat eletty hetkessä ja ajan virrassa, pandemia tuli suurena yllätyksenä. Istuin vielä tammikuussa 2021 Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n toimitusjohtaja Timo Lapin kanssa aamukahvilla ja keskustelimme aiheesta. Emme kuitenkaan uskoneet tautiaallon leviävän Pohjolaan. Yrityksissä oli kyllä harjaannuttu tekemään riskianalyysyjä sen perusteella, mikä on ruplan tai punnan kurssi, onko itäraja auki vai kiinni, miten ensimmäinen talvipyyry yllättää VR:n ja autoilijat tai paistaako aurinko vappupäivänä.

Haagan kannalta oli olennaista alkaa jo helmikuussa 2020 valmistautua siihen, kuinka tulevasta asiakaskadosta selvitään, kun varaustilanne hiipui ja hiipui. Matkailu- ja lentoyhtiöväki pääsivät seuraamaan suorana, miten ensin loppui liikematkailijoiden tulo Aasiasta Eurooppaan. Aurinkomatkojen toimitusjohtaja Timo Kousa kertoi, miten hänen kiinalaiset partnerinsa ilmoittivat tammikuussa 2020 jäävänsä pian kotiin, kun rajat sulkeutuvat. Näin kävikin, sillä ensin peruuntuivat Aasian lennot ja ryhmämatkat. Suomessa kiinalaisten poisjäänti näkyi heti Helsinki-Vantaan lentoasemalla ja sitten vapaa-ajan matkailussa sekä Helsingin, Rovaniemen ja Saariselän katukuvassa. Myös Haagasta jäi

ensin pois kiinalaisryhmiä, eurooppalaiset liikematkkaajat ja sitten venäläiset asiakkaat, kun taas pohjoisessa Suomessa ulkomaiset charterit ja talvimatkailijat jähmettyivät kotimaihinsa.

Maaliskuussa 2020 julistettu elinkeinon täyssulku romahdutti laajasti koko liiketoiminnan lentoasemilla, majoituskohteissa ja ohjelmajalvelyrityksissä sekä elämys- ja tapahtumasektorilla.

Ravintolat olivat vielä sinnitelleet nipin napin helmi-maaliskuun, mutta vähin erin loppuivat kotimaisetkin kokous-, koulutus- ja edustusateriat, lounaat ja kahvittelet. Suomi ja etenkin Helsinki meni kiinni. Uudenmaan maakuntaan (tai pois sieltä) ei saanut matkustaa.



Kuvio 11. Ravintoloissa koronapandemia aiheutti kysynnän ja myynnin nopean laskun. Asiakaskato ja ravintoloiden pakkosulku sai aikaan kassakriisin, sillä monessakaan pienessä yrityksessä ei ollut ylimääräisiä kassavarantoja. Kulut piti leikata nopeasti alas. Henkilöstö lomautettiin. Moni vuokranantaja tuli vastaan vuokranmaksussa, ja muut kulut minimoitiin. Rahoittajien, raaka-ainetoimittajien ja partnerien kanssa piti sopia uusista maksuajoista. Erityisen vahvasti pandemia iski lento-, laiva- ja hotelli-yhtiöihin, tapahtumanjärjestäjiin, ohjelmajalvelyihin sekä matkatoimistoihin. Kesällä 2021 tilanne normalisoitui. Kuviossa on havainnollistettu ravintolakiinteistönvälittäjä Ari Larnemaan kanssa tekemämme analyysi "Koronakierre ja sen vaikutukset ravintolaliiketoimintaan" (Larnemaa ja Heikkinen 2020). Kuviossa esitetään, miten palvelujen ja tuotteiden kysynnän lasku ja romahdus aiheuttivat kaikille mara-yrityksille liiketoiminnan riskejä ja pienelle osalle jopa liiketoiminnan seisokin ja loppumisen. Kuvio on yrityksen johdonmukainen liikkeenjohdollinen kehityskulku – kuvaus siitä, kuinka yritykset ja millä hinnalla ne säättävät toiminta-, henkilöstö- ja hankintakulujaan. Tosiasiallisesti monet toimet ovat vain laastaria yksikön heikolle kannattavuudelle, jos vuokria ei saada kriisitilanteessa minimoitua. Samalla palvelutuotannon lopetuksilla ja keskeytysvaatimuksilla on ollut merkittävä vaikutus koko toimialalle.



Valokuvat 20 ja 21. Tammikuussa 2020 virallisesti julkistettu koronavirus tartutti ja vavisteli vajaassa kuukaudessa koko globaalin ekonomian, kansantaloudet ja kotitaloudet. Pääomia ja säästöjä katosi miljardeja. Kaikki mara-yritykset eivät kuitenkaan sulkeutuneet, vaan ne ryhtyivät myymään ruoka(tarvike)kasseja ulos tai myymään mukaan otettavia annoksia. Haagan opiskelijalounaat alettiin tilata talvella 2022 suoraan Compassin Leppävaaran keittiöstä, koska omaa ruoanvalmistusta ei voitu kustannussyistä ja ruokapalvelusopimuksen rikkouduttua järjestää. Yleisesti lounaiden menekin ennustaminen on toimialalla ollut aina haastavaa. Valokuvassa 20 on toukokuussa myynnissä ollut mukaan otettava tai paikan päällä syötävä koululounas. Valokuvassa 21 taas on Helsinki-Vantaan lentoasemalla sijaitsevan, toukokuussa avatun aasialaisravintolakonseptin herkkuannos, jonka tyyppisiä annoksia asiakas voi tilata suoraan verkosta lähes missä vain ja milloin vain.

Koronavirustauti osoitti, miten ennustetut mutta silti yllättävät *villit kortit* -ilmiöt iskevät nopeasti ja yllättäen kansainväliseen matkailu- ja ravintolateollisuuteen. Pandemia opetti myös karvaasti, miten globaali, tuntematon ja nopeasti leviävä ilmiö muuttaa yhteiskunnat, alueet ja ihmiset puolustusasemiin. Yritysten toiminta pysähtyy, ja sitä kautta kaupungin verokertymä ja työllistävyys heikkenevät. Kaupungit, messukeskukset, areenat ja ravintolat jäävät tyhjiilleen. Matkailu- ja elämyskeskuksissa on pakko sammuttaa valot.

Yleisesti todettuna lentoyhtiöt, matkatoimistot, hotellit ja alihankkijat ovat kytköksissä toisiinsa niin tiiviisti, että esimerkiksi konkurssi(t), maahantulo- ja ulkonaliikkumiskiellot, sopimusten päättymiset tai jonkin tietyn lento- ja laivayhtiön toiminnan loppuminen voivat aiheuttaa dominoefektin sekä vaikuttaa nopeasti koko palvelu- ja arvoketjuun. Varsinkin *spektaakkeli- ja vapaa-aikatalouden* metropoleissa, jossa kiinalais- ja venäläismatkailijoiden määrät ovat olleet aiempina vuosina suuret (Pariisi, Lontoo, Rooma, Dubai ja Helsinki), matkailutulojen menetykset ovat pandemian ja Ukrainan kriisin takia olleet merkittävät suhteessa kokonaismatkailutuloon. Ihmismassojen mielihyvätarpeet osoittautuvat heikoiksi ja jopa näennäisiksi tautien rajoittamisen ja kansallisten pyrkimysten edessä.



Valokuva 22. Kotimainen mara-ala on oppinut näkemään vuosikymmenten aikana, miten ruplan, punnan ja dollarin kurssi suhteessa Suomen valuuttaan muovasi matkapakettien hintoja. Nyt on opittu elämään Venäjä-pakotteiden, koronan ja viranomaismääräysten kanssa. Pohjoiseurooppalaisten mara-alan yritysten riskikartasta löytyvät Ukrainan kriisi ja attentaatit, suurten päälentoasemien kaaokset, ympäristö-, päästö- ja ydinvoimalakatastrofien heijastusvaikutukset, työvoimapula sekä yliturismi.

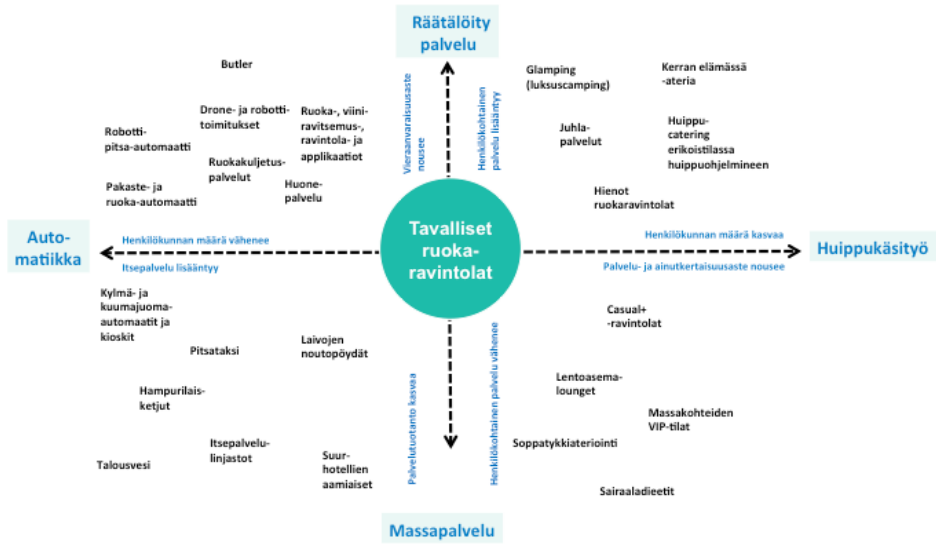
Myös matkailijakriittisyys lisääntyy etenkin, jos hallitsemattomat matkailija- ja kävijämäärät pääsevät sekoittamaan alueen asukkaiden arkea, kuten eräissä Keski- ja Etelä-Euroopan matkailukaupungeissa on jo tapahtunut pääsesonkien aikana. Valokuvassa vapautunutta tunnelmaa 1980-luvun Hotelli Haagasta – ajalta, jolloin kokous- ja työmatkat eivät olleet vielä kovin yleisiä. Tällöin Haagaa markkinoitiin hyvän olon ja hyvän mielen hotellina. Miten iloisia kohtaamisia voi tapahtua hotelliseminaareissa ja -kokouksissa!

Haagan historia osoittaa myös sen, että hotellin johdon pitää pystyä reagoimaan ennakoimattomissa kriiseissä – tilanteissa, joissa vakiintuneetkin arvoketjut voivat pettää ja asiakasorganisaatiot muuttua. Esimerkiksi hotellijohtaja Päivi Laine sai vuokrattua koronakriisissä kokonaisen kerroksen koronakaranteenissa oleville Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen asiakkaille. Tästä ei koitunut haittaa muille hotellivieraille ja koululle – pikemminkin päinvastoin vuokraussopimus nosti hotellin mainetta vieraanvaraisena kohteena.

Huomioita ravintolaliiketoiminnasta sekä sen toiminta- ja mikroympäristöistä

Yleisesti todettuna kuluneet 50 vuotta ovat olleet ulkomaisten ravintolabrändien ja -ketjujen kasvun sekä franchising-ketjujen menestyksen aikaa. Maailmalta on löytynyt uusia markkinoita sekä rojalteja himoavia pikaruoka- ja kahvilabrändejä ja -konsepteja. Kansallisille ja osuuskunnallisille ketjuille on myös kertynyt tuotemerkki-, osto- ja neuvotteluvoimaa. Tunnettua brändejä on haluttu kaupakeskusten, kiinteistöjen ja niiden ravintolamaailmojen vetureiksi sekä pääkatujen ja keskustojen elävöittäjiksi. Ketjuyksiköt ja franchising-yrittäjät ovat päässeet hyvin pelipaikoille ohjaten samalla kuluttaja-, kävijä-, matkailija- ja liikennevirtoja. Samalla ketjut ovat myyneet tuottamattomia yksiköitään pois, kun vuokrasopimukset ovat käyneet epäedullisiksi ja asiakasliikenne muuttunut.

Kotimainen ravintola-ala on pirstoutunut hienojen paikkojen ja pikaruokaravintoloiden välillä (kuviot 12 ja 13). Tavallisten ravintoloiden ruoka- ja juomamyynnit kasvoivat tasaisesti 1970–2010-luvuilla. Isot, globaalit pikaruokaketjut alkoivat haastaa paikallisketjuja ja ketjuuntumattomia ravintoloita 1980-luvulla. Samalla urbaani kulttuuri muutti ulkona syömissen tottumuksia. Kotimaiset ketjut panostivat konseptiensa kannattavaan tuotantoon, kustannustehokkuuteen ja profiileihin. Ne hioivat prosessejaan, hankintojaan, jakeluaan ja laatuaan. Kahvilaliiketoiminta puolestaan sekä ketjuuntui että erikoistui (kuvio 14). (Catani 2014; Sillanpää 2002, 135–214.)



Kuvio 12. Esimerkki ravintoloiden liikeideoiden ja konseptien positioidumisesta. Keskelle asetetaan tavalliset ruokaravintolat ja vasemmalle pikaruokaravintolat ja oikealle hienot ruokaravintolat. Liikeideoita ja kilpailijoita voi vielä asemoida niiden laatustandardien ja annosmäärien perusteella. Kriteereinä toimivat käsiyöläisyys ja massatuotanto.



Kuvio 13. Esimerkkikuvio ravintoloiden liikeidea- ja konseptiliikumista sekä niiden muotoilusta hienojen paikkojen ja pikaruokaravintoloiden välillä.



Kuvio 14. Esimerkkikuvio kahvilakonseptien kehittämisestä ja eri prosessien muotoilusta, jonka tavoitteena on parantaa tapausyritysten liiketoimintaa ja nostaa keskiostosta.

Henkilöstöravintoloiden oli puolestaan konseptoitava ja monipuolistettava palvelupaketteja tarjoamalla myös muun muassa aula-, siivous-, turvallisuus- ja kiinteistöpalveluja. Pelkkä ruokapalvelujen operointi ei suurissa isäntäyrityksissä riittänyt. Pienravintolat, grillit ja katuravintolat puolestaan keskittyivät siihen, mitä osasivat ja mitä heiltä toivottiin: pikaruokaan, take away -mahdollisuuteen, kahviin ja pullaan. Samanlaisesti osa Helsingin tavallisista ruokaravintoloista nosti ruoan laatua. Pitsaravintolat ja etniset buffet-ravintolat nostivat palvelun ja hygienian tasoa ja hintojaan. Pääkaupungin tavalliset ruokaravintolat (casual-ravintolat ja casual+-ravintolat) ovat erikoistuneet markkinoiden, keittiökonseptien, ketjumanuaalien sekä omistajien motiivien, pääomien ja osaamisen mukaan. Fine Dining -ravintolat taas räätälöivät ruoka- ja viinilistojaan sekä ruokalajejaan kohti ruokataidetta. Ne personoivat palvelujaan ja enenivät hittituotteillaan jopa ruokakasseihin, toimistojen lounaspöytiin ja vähittäiskauppoihin. Samalla annos- ja ruokataidekilvoittelu on nostanut Helsingin asemaa ravintolakaupunkina.

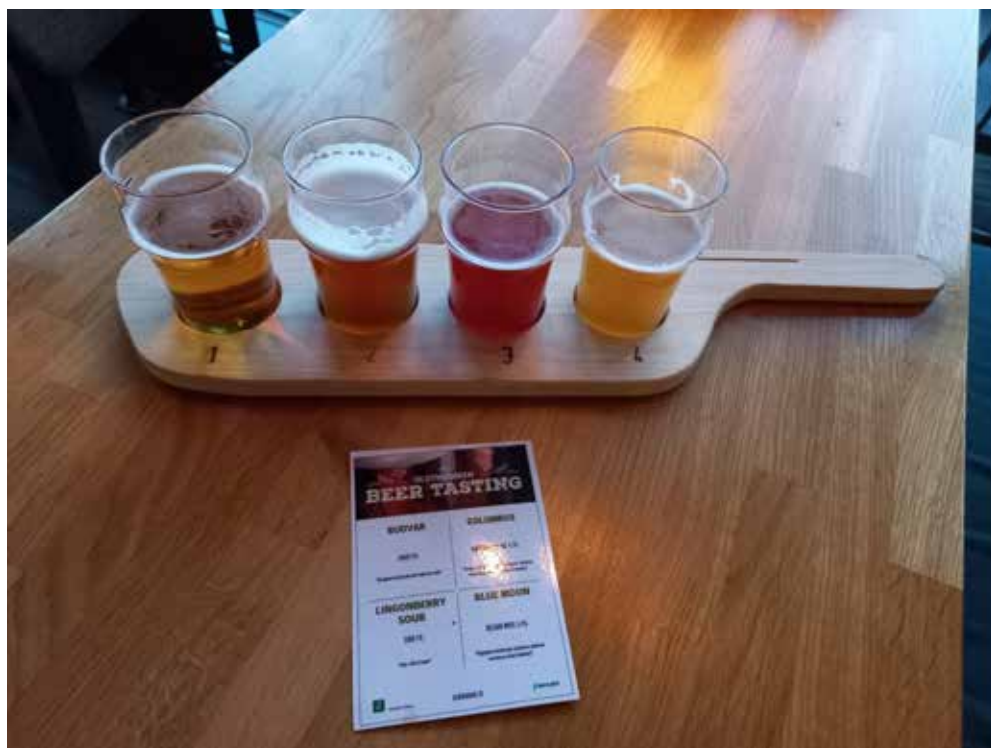
Ravintola-ala alkoi muuttua jo 1980-luvun lopulla laite-, logistiikka- ja teknologiayritysten pelikentäksi. Ennen kaikkea pikaruoka- ja massa-kohteiden (kuten kokoustalojen ja risteilylaivojen) keittiöt teknistyivät, ja laitekanta alkoi ohjata ruokatuotantoa. Pizzataksit alkoivat suhata kotitalojen ja hotellien oville, kun asiakas ei itse halunnut tai ehtinyt lähteä pöytäliinakohteisiin tai kun hotellien/ ravintoloiden aukioloajat/ ruokalistat eivät taipuneet tarpeisiin ja mielihaluihin.



Valokuva 23. Ravintolassa syömisestä sijasta pitäisi puhua kodin ulkopuolisesta aterioinnista, joka sisältää mukaan otettavat ruoat, catering-palvelut ja ruoankuljetukset toimistoihin tai kaikkialle sinne, missä asiakas on. Catering-toiminta perustuu talonpoikaiseen pitopalvelutraditioon, kun taas moderni liikkuva ruokapalvelu perustuu suuryritysten omiin kokouskeittäisiin.

Suur-Helsingin alueelle syntyikin 1960–70-luvuilla runsaasti yritysten omia kokous- ja koulutustiloja. Matkailijat ovat myös ottaneet eväitä mukaan hotellihuoneeseen tai tilanneet pizzataksin kuljetuksen hotellin ovelle. Toisaalta huoneistohotelleihin on tätä nykyä varattu pieni keittiö ruoan kuumennukseen. Haagan olemassaolon aikana tulivat Helsinkiin myös ensimmäiset luksus-, automaatti- ja huoneistohotellit, joissa ei ollut edes aamiaispistettä. Lisäksi 2000-luvulla markkinoille tuli lisää uusia majoituskonsepteja, kuten Airbnb-asuntoja ja luksushuoneistoja, joiden vieraat ovat jo tottuneet aterioiden omatoimiseen valmistukseen, take away -ruokiin tai catering-palveluihin. Valokuvassa yksityishotellin huone(isto) 1940-luvulta – ajalta, jolloin Helsingissä ei ollut kovin monia hotelleja, mutta jonkin verran alivuokralaisasuntoja ja matkustajakoteja.

Myös ravintolapolitiikka vapautui. Alko ja Tuotevalvontakeskus ryhtyivät myöntämään uusia ravintolalupia 1980–90-lukujen vaihteessa Euroopan unionin jäsenyyteen valmistautumisen seurauksena. Syntyi paljon uusia ruoka- ja juomaseurusteluravintoloita. Helsingin Osuuskaupan, Elannon ja Ekan ravintolasuunnittelijat olivat aloittaneet jo 1980–90-luvuilla osaltaan maaseutumaisten kaupunkien ja keskusten siirtymisen pohjoiseurooppalaisiksi, sosiokulttuurisiksi ja paikallisiksi monitoimi-, palvelu- ja elämyseskeksiksi. He segmentoivat sekä ruoka- ja juomaseurustelukohteita että yökerhoja. Hyvä ystävä -ravintolaketju puolestaan hyödynsi 1990-luvun alussa kaupunkilaisten seurusteluvimmaa, nosti keskioluen päätuotteekseen ja perusti lukuisia juomaseurusteluravintoloita sekä modernisoi palvelua ja ravintolamarkkinointia. (Catani 2014; Kääriä 2020; Savikko 2020; Sillanpää 2002.)



Valokuva 24. Vuosina 1970–1990 Helsingin keskusta, kaupungin reuna-alueet ja lähiöt saivat uusia ravintoloita, mutta kulutusrakenteellisesti alueet myös eriarvoistuiivat. Ketjut perustivat lähiöihin pubeja, krouveja ja kievareita, kun taas keskustan kivijalkoihin syntyi ruoka- ja juomaseurusteluravintoloita sekä valkoisen pöytäliinan ruokaravintoloita pitkälti Alkon liikepaikkastrategioiden perusteella. Valokuvassa HOK-Elannon juomaseurusteluravintolan olutmaistelulautaa, jonka myyminen ja varsinkin markkinoiminen oli vielä 1990-luvulla mahdotonta tiukan alkoholilainsäädännön takia.

Pandemian aikana ravintoloiden ruoka-annosten välittäminen ja ulosvieminen moninkertaistui etenkin pääkaupunkiseudulla. Niitä oli jo aiemmin välitetty koteihin ja toimistoihin, laiturin nokkiin ja puistoihin. Myös keskus- ja haamukeittiöistyminen käynnistyivät uudestaan. Klassinen kysymys ”Miksi ravintolan ja hotellin täytyy valmistaa itse ruokansa” palasi uudestaan yhtiöiden hallitusten strategiapöydille. Erityisesti henkilöstöravintolaketjut joutuivat korona- ja työvoimapulan seurauksena keskittämään ruokatuotantoaan, kehittämään ruoanjake-luaan vähämenekkisiin toimipisteisiin ja tarjoilukeittiöihin sekä suoraan asiakkaalle.

Kirjoitimme Eeva Puhakaisen ja Petteri Ohtosen (2020) kanssa SOK:n ketjuohjauksen trendiraporttiin, miten kärsimättömät ja hätääntyneet selviytyjäyrittäjät joutuivat tekemään nopeasti strategisen täyskään-nöksen. Työkalusta tulikin hyvin tuttu monille palvelu- ja elintarvike-yrityksille sekä hotelli- ja ravintolaketjuille.

Toisena kääntävänä ja vääntävänä voimana toimi monikanavataktiikka. Tavoitteeksi tuli viedä ravintolaruoka myyntiin sinne, missä kuluttajat ovat. Asiakkaat olivat nyt kotonaan, ja raha liikkui verkkokaupassa, take away -konsepteissa ja kotiinkuljetuksissa. Kaikissa suurimmissa markkinoissa, etenkin metropolialueella, ravintolaruoan myynti vahvistui juuri *online*-maailmassa ja keskeisissä ruokamarketeissa.

Suomessa ravintolaruoan vähittäiskauppaistuminen ei korona-aika-nakaan ollut kovin vahva trendi, koska elintarviketeollisuuden brändit ja kaupan omat tuotemerkit olivat vielä tuottoisampia ja edullisempia kuin keittiömestarien ja ravintolakonseptien nimillä varustetut tuotteet. Keittiömestarien minä- ja ravintolabrändit olivat kiintoisampia ja mahdollisesti myös tuottoisampia pikemmin catering-liiketoiminnan puolella.

Yhdysvalloissa, Pariisissa ja etenkin Lontoossa nähtiin, miten kalliita fine dining -liikepaikkoja vapautui pääkaduiltakin. Sama ilmiö toistui Helsingissäkin. Jotkut toimijat (kuten Allas Sea Pool) yrittivät ulkoistaa ravintolatoimintonsa. Eli oma ruokatuotanto (engl. *offline restaurants*) jätetään tai jätettiin ainakin hetkeksi, ja ruoka-annokset välitetään online-ravintoloiden ja ruoankuljetusyritysten välityksellä.

Huippuravintoloitsijat puolestaan ryhtyivät tekemään mieluummin juhlia, tapahtumia sekä täsmäruoka- ja juomamaailmojaan sinne, minne ne luontevasti kuuluvat eli huippuruokakauppojen sisälle. Samalla ”stailattiin” pakkauksia ja hyllykköjä niin, että parhaat annokset erotuivat bulkista.

Euroopassa ja Yhdysvalloissa kehitettiin myös myyntikeino tehdä kaupan sisälle BOPIS-palvelu. Käsite tulee sanoista *Buy Online, Pick-Up In Store*. Lähtökohtina maailman metropoleissa oli tehdä myyntialusta ja sovellus sekä avata ruoan noutopisteitä. (Pika)-ravintolaruoan vähittäiskauppaistuminen tapahtuu digitalisaation kautta.

Suomessa ravintolaruoan myyntikokeiluja vähittäiskaupassa on ollut vuosien saatossa (Atria, HK), mutta nyt myös Finnair (Catering) alkoi myydä annoksiaan K-kaupassa. Finnairissa ja myyntikanavassa uskotaan, että juuri vahva brändi ja osaaminen mikroannosten tehokkaassa tuotannossa toisivat uusia pikatuottoja. Kyse on täyskäännöksestä tai ainakin täydentävästä strategiasta eli haamukeittiöstä, joka pystyy tuottamaan millä tahansa reseptiikalla ruokaa ja palvelemaan erilaisia ruokaravintoloita ja jopa Etelä-Suomen laadukkaita ruokakauppoja.

Keväällä 2022 ravintolat joutuivat nostamaan tuotteittensa hintoja inflaation ja henkilöstökilpailun paineissa. Monelle kesälomamatkailijalle polttoaineen 2,5 euron litrahinta muutti välittömästi kesälomasuunnitelmia. Jo 10 euroa lähentelevä oluttuoppi ja 25 euron pizza koskettavat jo tavallisen ulkona syövän ihmisen iltaruokavalintoja kodin ja ravintolan välillä. Palacen 150–300 euron hinta per lounasasiakas puolestaan on jo selvä rajanvetäjä normaalin edustamisen ja huomattavan tärkeän liikelounaan välillä.

Kaiken kaikkiaan ennakoimattomat markkina-, innovaatio- ja hintapaineet pakottavat jokaisen mara-yrityksen miettimään tarkasti tuotevalikoimaansa, palvelutuotantoaan ja -palettiaan, saneerauksiaan ja laajentumistaan, sillä vuosibudjetti keikkuu hyvin heikkojen ennusteiden varassa. Uusi korona-aalto veisi taas asiakkaat ja henkilöstön sekä murentaisi liiketoiminnan mielekkyyttä. Uudistukset, saneeraukset ja investoinnit on pakko tehdä kassavirran ja pääomien avulla, sillä pankit eivät hevillä myönnä lainoja talouskurimuksessa olevalle toimialalle.

Haaga – kuten kaikki palvelutuottajat – on lyhyen historiansa ja etenkin pandemian aikana oppinut, että menetetty tulos on kerittävä umpeen kulloisellakin dynaamisella toiminta-ajalla nostamalla hintoja ja pitämällä henkilöstömäärä pienenä. Ongelma vain on ollut se, että toista tai kolmatta kertaa lomautuslapun saaneet työntekijät eivät ole enää halunneet palata, minkä seurauksena työvoimapula on vain yltynyt.

Samalla on opittu, että päivittäisen ja viikottaisen varaustilanteen seuraaminen on kuin analysoisi pörssikursseja: edessä on aina sekä lyhyen että pitkän tähtäimen voittoja ja tappioita. Tuottojohtamisesta on tullut optimoinnin ja tasapainottelun taidetta ja tiedettä, jossa varmaa on vain reaaliaikainen tilanne tässä ja nyt.

Siirtymä kohti elämystaloutta

Mara-ala on ollut tutkimus- ja toimialatiedon kannalta vahvasti sidoksissa Tilastokeskuksen ja omistajiemme tutkimusperinteeseen: kvantitatiivisiin menetelmiin, kansantalouden mittareihin sekä hotelli- ja ravintolatilastoihin. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu halusi monitieteistää alan tutkimusta. Se kutsui tutkimusneuvottelukuntaansa eri tieteenalojen asiantuntijoita, jotka laajensivat 2000-luvun alussa näkemystä elinkeinosta ja sen tulevaisuudesta. Muuntuva asiakas ja ”kameleonttikuluttaja” eri rooleineen tuotiin keskiöön. Oppilaitoksen tutkimusosasto Haaga Research Center ryhtyi käyttämään toimialasta ilmausta matkailu-, majoitus-, ravitsemis- ja elämysala.

Uudelleenmäärittelyn lähtökohtana olivat sekä Rolf Jensenin (1999) teos *Dream Society* että B. Joseph Pine II ja James H. Gilmoren (1999) teos *Experience Economy*. Merkittäviä olivat myös vuonna 2002 Haaga Research Centerin ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun julkaisemat raportit ja antologiat (ks. mm. Heikkinen 2002a, 2002b, 2003a, 2003b; Itkonen ym. 2018, 2017).

Elämysteollisuus-käsite ja sen tulkinta aiheutti aluksi muutamissa opettajissa vastustusta, mutta sai myöhemmin hyväksyvän vastaanoton varsinkin, kun perustettiin kokonainen englanninkielinen koulutusohjelma *Experience and Wellness Management* elämystuotannon ympärille (ks. kuvio 15).

Haaga-Perhon täydennyskoulutusyksikkö puolestaan rakensi *Wellness management* -osatutkinnon.



Kuvio 15. Experience and Wellness Management -koulutusohjelman opetusrunko.

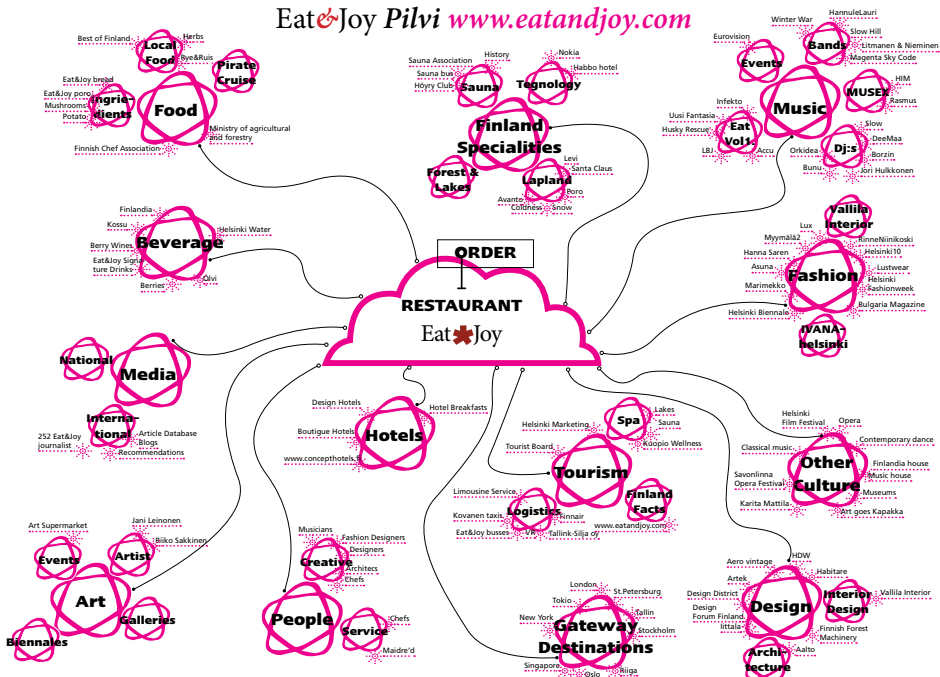
Myös työ- ja elinkeinoministeriö sekä etenkin Lapin yliopiston matkailu- ja elämystutkijat ottivat elämysteollisuuden käsitteen käyttöön. TEM perusti elämysteollisuuden tutkimus- ja osaamiskeskuksia. Keskukset sidottiin vahvasti suurimpien matkailu- ja kulttuurikaupunkien, matkakohteiden ja ohjelmapalveluiden sekä myöhemmin luontopalveluiden ja matkailun kansalliseen kehitystyöhön (ks. tarkemmin Matkailun ja elämystuotannon klusteri osaamiskeskusohjelmassa 2006.) Sanna Tarssanen ja Mika Kylänen (2005, 11) Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksesta toivat tarinallistamisen teemat vahvasti matkailututkimukseen ja konstruoivat elämyskolmion elämysten kehittämiseen. Kehys on sittemmin toiminut monen opinnäytteen mallintajana ja tulosten jäsentäjänä.

Hotellit ja ravintolat eivät samalla tavalla nähneet itseään elämyssektorilla, koska se oli enemmän huvipuistojen ja elokuvateatterien tehtäväkenttä. Hotelli- ja ravintolaketjujen markkinointi-, brändi-, ja konseptipäälliköt tunsivat asiakaskokemuksellisuuden merkityksen, mutta puhuivat enemmän asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydestä. Alueosuuskaupoissa puhuttiin asiakasomistajakokemuksesta, ja elämys-käsitettä käytettiin harvemmin. Nyt elämys-sanaa viljellään laajasti, vaikka usein on kyse lähinnä asiakas-, matkustaja-, kulutus- ja käyttökokemuksesta. Kotimaiseen matkailuun ja sen vientiin elämys- ja elämysteollisuus-ajattelu soveltuvat kuitenkin hyvin.

Kansallisissa ja alueellisissa matkailustrategioissamme alkoivat 2000-luvulla korostua yhä vahvemmin termit matkailijakokemus, ainutlaatuisuus, esteettisyys ja eskapismi. Teemoista tuli Matkailun Edistämiskeskuksen ja myöhemmin Visit Finlandin strategian osia ja markkinointiteesejä. Pieneen kokoushotelliin elämyspalvelut ja -tuotanto eivät näyttäneet suoranaisesti liittyvän, ja elämyksellistä näkökulmaa sovellettiin aluksi enemmän maaseutu-, järvi- ja luontomatkailuun, teemapuistoihin sekä media-, elokuva- ja viihdeteollisuuteen. Suomessa myös monet mainos- ja viestintäyritykset, luovien alojen sekä peliteollisuuden yritykset innostuivat hotelliketjuja enemmän elämysteollisuuden ja tarinatalouden tarjoamista näkökulmista, markkinointikeinoista ja arvонуonnista.

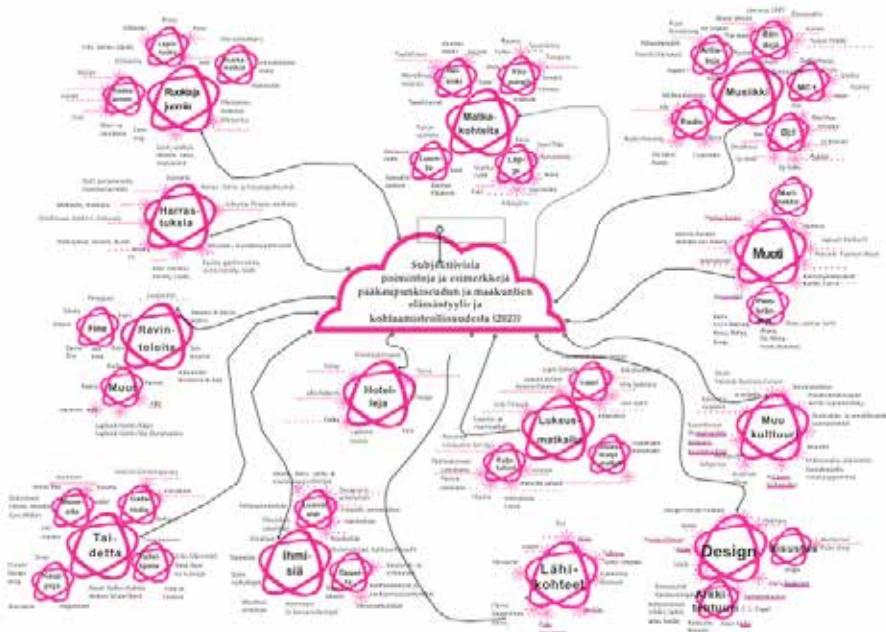
Gastronomiset seurat ja yhdistykset, keittiö- ja hovimestariyhdistykset, aihepiiriin perehtyneiden medioiden kuten *Valomerkki*, *Aktivist* ja *Viisi tähteä* toimittajat ja avustajat sekä helsinkiläisistä ravintoloitsijoista koottu Helsinki Group halusivat laajentaa jo 1990-luvulla perinteistä hotelli- ja ravintola-alan ajattelua kohti uudenlaista kaupunki-, ruoka- ja

ravintolakulttuurista otetta. Lukuisissa provokatiivisissa artikkeleissaan, tapahtumissaan, tempauksissaan ja seminaareissaan lehtien toimittajat ja sisällöntuottajat kokosivat alan poikkialaisia vaikuttajia yhteen. Samalla he nostivat Helsingin asemaa Euroopan ravintolakartalla osoittaen, että mara-ala oli enemmän kuin elinkeino – sillä on myös vahva sosiokulttuurinen asema.



Kuvio 16. Toimialastrategisesti vasta 1990-luvun puolivälissä elinkeino avautui kunnolla. Eri palvelu- ja elämäntoimialoilta tulevat sisällöntuottajat sekä palveluyritykset alkoivat muodostaa monikerroksista ja hyperverkottunutta *elämäntyyli-, kokemus- ja kohtaamistodellisuutta*, jonka edelläkävijänä toimi 2000-luvulla muun muassa *Eat & Joy* (Arjola ym. 2006), joka loi näkemyksen ja verkoston silloisista merkittävistä, kotimaisista elämäntyyli-toimijoista matkailun, ruoan, taiteen, musiikin, muodin ja muun kulttuurin osa-alueilla. Toinen elämäntyyli-verkosto syntyi Helsinki-Vantaan lentoasemalle, jota ei suinkaan johtanut Finavia vaan kansainvälinen ravintolaketju SSP.

Hotellialalla tällaista edelläkävijäverkostoa johti Kämp Group ja sen yksiköt Hotel Kämp ja Glo-hotellit. Myöhemmin Ursula Zitting (2016) päivitti kuviota trendikkäillä katuruoka- ja ravintolakonsepteilla (bistronomia-ilmiö, Finnjável), itsetekemisellä eli ITE-asenteella ja barista-kulttuurilla, Tori-korttelilla, Teurastamolla, ravintolapäivällä, ruoan kotiinkuljetusratkaisuilla ja pienpanimoilla. Lähisaariin tuli ulkoaktiviteetteja, saunoja ja rantaklubeja. Kaupunkipyöräilyreitistöt laajenivat. Nuuksio, Billnäs ja Fiskars elpyivät. Saataville tuli uusia Airbnb-asuntoja. Syntyi kokonainen sanansaattajaverkosto ja markkinointiviestinnällinen blogi- ja vlogi-sisältöjen verkosto eli blogosfääri. Myös sateenkaarimatkailu ja -kohteet lisääntyivät.



Kuvio 17. Kuvioon on koottu esimerkinomaisesti koronakriisin jälkeisistä vuoden 2022 kotimaisista ja pääkaupunkiseudun elämäntyyllistä moderniuutta ja kulttuurihistoriaa ilmentävistä kulttuuri-ilmioistä. Kuvioon on poimittu henkilökohtaisia makumieltymyksiä ja toimijoita osoittamaan, miten helsinkiläiset elämäntyylikailun kulttuuriset osa-alueet, klassikot ja ydinbrändit ovat säilyttäneet voimaansa, mutta myös sen, kuinka kulttuurikentälle on tullut kymmenen vuoden aikana uusia ilmiöitä ja toimijoita.

Yritykset ovat perinteisesti moittineet meitä opettajia ja erityisesti matkailuvirkamiehiä hitaudesta ja heikosta markkinatuntemuksesta. Palvelu- ja elämismuotoilu toi kuitenkin yrityksille työkaluja individuaalien matkailijoiden ja pienryhmien tunnistamiseen. Metodiikan avulla on pystytty osoittamaan, mitkä mikroympäristöt ja ilmiöt asiakasryhmiä juuri nyt kiinnostavat. Vasta nyt on kaupunkiin noussut ja nousemassa lisää design-kärjellä varustettuja kaupunkilaista, liikunnallista ja terveellistä elämäntyyliä mukailevia hotelleja.

Myös Haagasta on tullut proaktiivisempi, ja se alkanut sekä vastamaan kysyntään että luomaan tarjontaa. Hotel Haaga on ottanut oman konseptiportfolionsa alle yrityksiä ja vuokralaisia, jotka tuovat taloon kiinnostavia, nousevia ilmiöitä. Haaga ei enää seiso odottamassa asiakkaitaan, vaan luo myös itse puheenaiheita.

Matkailullisesti ja elämyksellisesti olennaista ja tärkeintä on ollut kuitenkin se, että vanhat ja uudet sukupolvet – siis matkailijat ja asiakkaat – löytävät Helsingin alati uudelleen. Myös ulkomaisten matkailijoiden

virrat täytyy saada kääntymään kuumilta aurinkorannoilta ja kulttuurikeitailta viileään pohjolaan.

Pienet tarinat ovat istuneet myös ravintola-, ruoka- ja juomamyyntiin hyvin. Illallisilla tarjottiin tavan mukaan pitkälti Alkon kautta tulleita eri laatuluokan viinejä. Alkoholituonnin vapauduttua 1980- ja varsinkin 90-luvulla alkoi maahan syntyä uusia viinitukkureita. Tämän vuoksi viinilistat ja -kellarit monipuolistuivat. Samalla tarjoilijat ja sommelierit oppivat kertomaan kognitiivis-emotionaalisia tarinoita viinin alkujuurista ja suutuntumista myynti-, esittely-, maistatus- ja kaatovaiheissa.



Valokuva 25. Haagassa oli aina panostettu viini- ja alkoholiopetukseen. Sen viinikellari ja -luokka ovat toimineet suosittuina moniaistisina maistatus- ja keskusteluympäristöinä. Opiskelija- ja asiakasryhmät ovat oppineet, miten viinibrändit ja makuvertailut saavat tuekseen esteettisiä, semioottisia ja sosiologisia tarkastelutasoja. Vakavan enologian rinnalla on aina kulkenut myös iloinen juomakulttuuri, jolla puolestaan on merkinnyt sosiokulttuurisia, sosiologisia ja sosiaalipsykologisia ulottuvuuksia. Valokuvassa opiskelijahenkilöstön maljannosto ennen Resto-kilpailujen illallistarjoilun alkua ilmaisemassa hengennostatusta.

Ravintola-, ruokatuotanto- ja keittiömestariopiskelijat taas ovat osallistuneet opintojensa aikana välillä hyvin tiiviisti ja nyttemmin satunnaisesti hotellin ruokatuotantoon, sillä pääkeittiöt ja varastot ovat sijainneet vierekkäin. Vain alaravintolan keittiö oli aikoinaan erillään keskuskeittiöstä. Keittiöopetus- ja tuotantohenkilöstö ovat suunnitelleet, toteuttaneet, kehittäneet ja tarinallistaneet erityisesti juhla- ja suurtilaisuuksia sekä aterioita ja menuita.

Haagan keittiöideologiana on ollut osaltaan vaalia länsimais-skandinaavista gastronomista järjestystä sekä sosiaalisesti hyväksytyä tapa- ja kokouskulttuuria ja ateriahistorian traditioita. On toteutettu ja massatuotettu peruslaadukkaita kokouslounaspaketteja perusasiakkaiden makuun ja tyyliin niin, että asiakas on tyytyväinen eikä kenenkään tarvitse lähteä nälkäisenä talosta.

Haagan opettajien Kristiina Havaksen, Kristiina Adamssonin ja Kristian Sieversin johdolla lukuisten ruokamatkailuasiantuntijoiden ja -opiskelijoiden joukko on puolestaan tuonut raaka-aine- ja ruokainnovaatioita ja -impulsseja taloon jo runsaan kymmenen vuoden ajan. Valitettavasti monet potentiaaliset huipputuotteet eivät kuitenkaan ole löytäneet tietään hotellin ravintolan ruokalistoille.

Perinteisiä illallisia ja tapahtumia, etenkin buffet-pöytiä, sen sijaan on varioitu. On tehty tarjouksia ja markkinoitu juhlia ja ”dinnereitä” hienoille ruokaravintoloille tyypillisesti ja sesonkiluonteisesti. Ruokailmiöitä on myös myyty esteettis-semioottisin tulkinnoin, kun tilaajien ja asiakkaiden eteen on loihdittu moniaistisia alkutuotanto-, maatala-, metsästys- ja pyydystyskuvauksia meren antimista, kesän mauista, syksyn sadoista ja joulun herkuista. Menuiden kirjoitus sekä ruoan ja juoman myynti ja markkinointi ovat tunnetusti kielipeliä. Asiakkaat kiedotaan ateriakokemukseen käyttämällä runsaasti esteettis-gastronomisia ilmauksia kuten esimerkiksi ”itse tehty”, ”meillä valmistettu”, ”herkullinen”, ”alkuperäinen”, ”mausteinen”, ”tyylikäs”, ”ryhdikäs”, ”kukkea”...



Valokuva 26. Tarinankerrontaa ei aluksi käytetty huoneiden ja kokoustilojen lisämyyntikeinona, sillä mitä seipitettävää perustiloista olisi ollut. Markkinoinnissa mentiin pitkään faktat edellä: neliöt, asiakaspaikkamäärät, pöytämallit ja kokoustekniikka. Jopa asiakkaat piilotettiin. Sitten hotellihuoneita ja tiloja sekä etenkin markkinointiesitteitä ja myöhemmin kotisivuja alettiin visualisoida ja stailata. Näin design-ulottuvuus korostui. Nyt on muotia tehdä 360 asteen videota eri kanaville esitettäväksi. Valokuvassa Hotelli Haagassa sijainneen ”Huomisen kokous” -hankkeen tutkimuslaboratorion silloisen kokoustila Griinin istuimet, joiden avulla pyrittiin rentouttamaan ja pehmentämään ja modernisoimaan kokoustilaa enemmän olohuonemaisemmaksi ja vuorotoiminnalliseksi.



Valokuva 27. Me Haagan vieraanvaraisuus- ja elämysopettajat sekä alan tutkijat emme enää jääneet analysoimaan hotelleja ja ravintoloita, vaan kiinnostuimme muun muassa Linnanmäestä, kasinoista, kulttuuritaloista, festivaaleista ja stadioneista. Kohteet edustivat enemmän elävää yleisö- ja esiintyjälähtöistä elämys- ja tapahtumateollisuutta kuin perinteinen mara-ala. Valokuvassa Paula Koivuniemi yhtyeineen ja yleisöineen Hullu Poro -areenalla. Tutkimusasetelma oli klassinen: miten vetovoimainen solisti taitavine yhtyeineen nostaa ”kannat kattoon” ja saa ihmiset juhlimaan ja nauttimaan illastaan?



Valokuva 28. Tapahtuma-ala on kasvanut ja kehittynyt Suomessa kuluneen 50 vuoden aikana. Se on teollistunut ja ammattimaistunut vahvasti. Tapahtumista ja viihdesisällöistä, musiikista, puheista ja show-elementeistä on tullut koko alaa muovaava voima. Ruoka ja juoma eivät olekaan tärkein asia vaan kokonaisuus ja kohtaamispaikan tarjonnallinen rikkaus. Valokuvassa Haagan saunan lauteet on muutettu ruokapöydäksi.



Valokuva 29. Haagan puolivuosisataisen tarinan aikana hotelli- ja ravintola-ala on muuttunut toimialattomaksi elämys-, matkailu-, ravitsemis-, elämäntyyli-, ruoka- ja hyvinvointialaksi eli monimuotoiseksi ihmislähtöiseksi ”sosiaalialaksi”. Kyse on globaalista hybridialasta, joka toimii lähes kaikkialla maailmassa samalla tavalla.

Varsinkin viime aikoina pandemian ja rajoitusten vuoksi hybriditoimialamme yritykset, henkilöstö ja asiakkaat ovat saaneet yhdessä arvuutella, ovatko rajat, destinaatiot, hotellit ja ravintolat auki vai kiinni. Yrittäjät ja esimiehet ovat kysyneet, milloin saa avata ovet ja kuinka monelle. On opittu olla kysymättä, milloin palataan normaaliin vai palataanko enää koskaan viime vuosikymmenten kasvulukemiin.

Asiakas puolestaan kysyy, onko matkailu, kokoustaminen, messuaminen ja edustaminen muuttunut nyt pysyvästi. Haagassa nähtiin, miten koulun siirtyminen etä-, verkko- ja hybridiopetukseen pakotti Compassin sulkemaan opiskelijaravintolan. Valokuva symboloi myös sitä, miten opettajantyö muuttui läsnäolosta Helsingissä etätyöskentelyksi Saanan juurelle ja pandemiapaoksi.

Haagan keskeiset mikroympäristöt

Haagan näkee Hämeenlinnantieltä ohi ajaessa punatiilisenä rakennuksena, jonka katolla loistavat pimeällä Hotel Haagan ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun valokyltit. Kadunvarressa on opastimena ”Hotel Haaga Central Park”, mutta katolla seisoo edelleen hotellin 60-lukulainen alkuperäisnimi ja kiinteistön korkeakoulumme punasinen houkutin ja poltinmerkki ilmaisten omistussidettä.

Ulkopuoliselle ohikulkijalle tai edes hotellien kanta-asiakkaille tai nykyopiskelijoille eivät hotellin liiketoiminta eivätkä hotellin ja kampuksen suhde ja historia välttämättä avaudu. Lukuisat mikroympäristöt

jäävät myös työ-, kokous- ja majoitusmatkoilla piiloon ja kokematta, jos Haaga on vain pistäytymispaikka tai yhden yön pysähtymiskohde. Itse asiassa vierasta ei edes kiinnosta, miten huone- ja ravintolakauppaa tehdään, kunhan hän vain saa tilaamansa palvelut.

Jokapäiväisessä työssä ja opinnoissa Haagan kaikki mikroympäristöt ja tilat neliömetreineen ja toimintoineen eivät tule esiin edes henkilöstölle. Nykyäänkin monet tiedot tulevat esiin vain virallisissa asiakirjoissa. Esimerkiksi hotellin tärkeät tilafaktat esiteltiin Nyyssölän (2019) mukaan vuonna 2009, kun Haaga Instituutti -säätiön hallitus päätti hakea Hotel Haaga Oy:n majoitus- ja ravitsemisliiketoiminnalle (silloiselta markkinointinimeltään Best Western Hotel Haaga) ostajaa, operaattoria ja / tai hotelli- ja ravintolatilojen vuokraajaa. Tarjolla oli tuolloin 122 huonetta, joista kaksi oli Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kalustamia ”huomisen kokeiluhuoneita” ja kymmenen huonetta neuvotteluhuoneita. Lisäksi kokonaisuuteen kuului ammattikorkeakoulun kanssa yhteiskäytössä ollut 250 hengen auditorio sekä kolme ravintolaa: (1) hotellin pääravintola Ravintola Haaga Inn, (2) tilausravintola Ravintola Haaga sekä (3) opiskelija- ja henkilöstöravintola Ravintola Caffeli. Kaikkinsa hotellissa oli täysin kalustettuna (huoneet ja sauna sekä aula vuonna 2008) tällainen kokonaisuus:

- 34 yhden hengen huonetta
- 86 kahden hengen huonetta
- sviittiä (*suite*)
- 10 kpl kokous- ja neuvottelutiloja
- saunaa ja 17-metrinen uima-allas
- ravintolaa
- keittiötä tuotantolaitteineen ja kylmätiloineen.

Tarjouspyynnössä kerrottiin, miten hotellin yleiset tilat, majoitustilat kalusteineen sekä talotekniikka oli remontoitu kesäkuun 2007 ja kesäkuun 2008 välisenä aikana. Hotelli oli lisäksi Joutsen-merkitty. Kiinteistön omisti vuonna 2007 tehdyn kaupan jälkeen Nordean ja Varman muodostama NV-Kiinteistörahasto.

Tarjouspyynnössä kerrottiin myös, miten hotelli toimi yhteistyössä Haaga-Helian restonomikoulutuksen sekä Ravintolakoulu Perhon kanssa tarjoamalla oppilaitosten opiskelijoille harjoittelumahdollisuuden aidossa liiketoimintaympäristössä. Olennaista oli myös se, että uuden operaattorin edellytettiin tarjoavan osalle aloittavia opiskelijoita tätä samaa alalle orientoitumisen mahdollisuutta.

Pyynnön sisällössä tuli esiin, miten tarjouksesta tuli ilmetä liikevaihtosidonnainen %-vuokra, jonka vuokralainen oli valmis maksamaan Haaga Instituutti -säätiölle – erikseen harjoittamastaan majoitustoiminnasta ja erikseen ravitsemistoiminnasta. Tarjouksesta tuli myös selvitä vuokrasopimuksen pituus ja mahdollinen aloitusaika.

Vastuunjakotaulukossa oli tärkeää, että vastuu vuokrakohteen ylläpidosta vuokrasuhteen aikana kuului kokonaan vuokralaiselle. Kohteen ylläpitoon kuuluivat säännönmukainen kiinteistöhoito ja kunnossapito sekä kiinteistön peruskorjaukset yhdessä muiden vuokralaisten kanssa. Talon toisen osan vuokralaiset olivat Haaga Instituutti -säätiön hallinto, Haaga-Perho ja ammattikorkeakoulu HAAGA-HELIA. Liiketoiminnan tuli maksaa säätiölle yhtiövastiketta, joka sisälsi kaikki energiat, kiinteistönhoidon sekä kunnossapidon. Lisäksi pyydettiin erikseen ostoparjousta hotellin omistaman irtokalustuksen ja kiinteiden kalusteiden sekä koneiden ja laitteiden osalta.

Kyseinen tarjouspyyntö oli kuitenkin vasta markkinointikuvaus. Haagan liiketoiminnan ostamisen tai vuokraamisen sekä liiketoiminta- ja mikroympäristöanalyysin kannalta keskeisiä palvelu- ja tuotantotiloja sekä 1960-luvulta peräisin olevaa sokkeloista kiinteistöä oli vaikea esitellä paperitse, digitaalisesti tai virtuaalisesti. Haagan hotellielämän ja -olemisen tiloja sekä asiakas- ja kulutusympäristöjä ovat pysäköintialueet ja -halli, hotellin aula vastaanottotiskeineen ja istuskelualueineen (*lobby*), hissi, portaikot, huoneet, ravintolat, kokoustilat, auditorio, sauna pukuhuoneineen ja vessat. Muita hotellin asiakastiloja ja mikroympäristöjä ovat myös kuntosali sekä vuokratut hyvinvointi-, keittiö- ja varastotilat.

Henkilöstön palveluympäristöjä ja elämystuotannollisia mikroympäristöjä edustavat muun muassa puku- ja työhuoneet, keittiöt kuiva- ja kylmävarastoineen, siivouskaapit, pesula sekä taukotilat. Lisäksi yhteisiä mikroympäristöjä ovat yhdessä Haaga-Helian vuokralaisten kanssa piha-alueet, pysäköintihallit ja varastot, tavaralaiturit, opiskelijaravintola Caffeli sekä jäte-, varasto- ja sähköhuoneet.



Valokuva 30. Haagan hotelli-ravintolan tilahistoriaan mahtuu runsaasti erilaisia mikroympäristöjä. Ne ovat toimineet asiakkaiden, henkilöstön ja opiskelijoiden sekä alihankkijoiden fyysisinä, sosiaalisina ja henkisinä mikrokosmoksina. Nämä psyko-fyysiset mikrosfäärit ovat ihmisten asiointi-, odotus-, kohtaus- ja läpikulkupaikkoja: siis aulatiloihin sekä sen sohva- ja tuoliryhmiä, erilaisia huoneita, käytäviä, portaita, kerrostalon hissieteitä, taukopaikkoja, saunoja ja pukuhuoneita, kokoustiloja, ravintoloita, puhelinkoppeja, saniteettitiloja ja pysäköintialueita. Mainosvalokuvassa 1980-luvulta nähdään hotellin silloinen illallis- ja ruokaseurusteluravintola Misteli, jonka keittiö tunnettiin hyvästä rotissööri-tasoisesta ruoastaan.

Tämän päivän perusasiakasta analysoidaan piirtämällä palvelumuotoilun (*service design*) hengessä hänen fyysis-digitaalinen polkunsa huonevarauksesta ja kotoa hotelliin ja takaisin. Vieraan saadessa autonsa parkkiin pihalle, pysäköintihalliin tai Nuijamiestentien varteen ja päästessä sen jälkeen pääoven eteen hänen oletetaan huomaavan ovenpielessä vuosileimoja ja tunnustuksia Trip Advisorylta ja Green Key –ympäristöjärjestelmältä – siis ennen kuin automaattiovi aukeaa. Heti muutaman askeleen päässä ulko-ovesta on pitkä vastaanottotiski sekä vasemmalla ja oikealla tuoli- ja seurusteluryhmät.

Kirjoitimme S-ketjun trendiraportissa (Heikkinen et al. 2022) yleisesti hotellikokemuksesta, että sujuva sisääntulo hotelliin ja samalla eri tavoin

sujuva matka on sekä tavoite että unelma. Matkan sujuminen on kiinni koko matkaketjun onnistumisesta, mutta hankala kotoa lähtö ja venähätänytkin hotelliin saapuminen voivat kääntyä hyvän mielen tunteeksi jo hotellin aulassa, kun sisäänkirjautuminen menee sujuvasti. Myös hotellin aulalla ja sen ensivaikutelmalla sekä vastaanoton ensi-ilmeellä ja avaussanoilla on suuri merkitys tulevalle mara-kokemukselle.

Maailmalla pääsisääntulo ja punaisiin sonnustautuneet ovivahdit ovat aina olleet hienojen hotellien tavaramerkki. Helsingissä sellaisia on ollut liikemieshotelleissa muun muassa 1970–80-luvuilla InterContinentalissa, Hesperiaassa ja Kalastajatorpalla. Nyt tätä palvelu-glamouria edustavat näyttävä vastaanottotila ja etenkin palvelutiski – tuo yksi kaikkien maailman hotellidesignkilpailujen kilvoitelluimmista mikroympäristöjen sarjakategorioista.

Eritoten 5–7 tähden kansainvälisissä luksushotelleissa asiakas halutaan sekä vakuuttaa että yllättää tyylikkäällä ja ylväällä mutta harmonisella aulalla. Alvar Aallon sanoin asiakas halutaan ”lyödä hepnaadilla” eli hämmästyttää hänet holistisella, täydellisyyttä hipovalla tila-ajattelulla ja rikkailla yksityiskohdilla.

Suomessa monien hotellien aulat on tarkoitettu funktionaalisiksi kohtaamoiksi, joita hallitsee pitkä ja iso myyntitiski ja jonka takana univormupukuinen henkilökunta työskentelee ja näyttelee vastuullista työtään, näpyttelee tärkeinä tietokoneen näppäimistöä ja tiirailee valtavaa näyttöpäätettä. Vastaanottohenkilöstön työasun alla on kuitenkin omaksuttu palvelukonsepti ja -ideologia tehokkaasta vieraanvaraisuudesta, jossa jokaisella asiakkaan kohtaamisella, mimiikalla ja puhekuplalla sekä mikroympäristön senttimetrillä ja palvelusekunnilla on järki- ja tunnetarkoituksensa.

Toki aulat ja muut mikroympäristöt ovat edustaneet aikansa mannermaisia yleistyyliä, teollista suunnittelua ja osin vallalla ollutta muotia. Yleisesti ottaen 1960–80-lukujen muotokieleen kuuluivat raskaat, tummaverhoiset kalusteet sekä tammiset ja kokopuiset vastaanotto- ja baaritiskit. Hotellihuoneisiin ei tuotu 1970-luvun kirkkaita pop-värejä ja julisteita. Sen sijaan funkis-tyyli tuli edustavasti esiin 80-luvun helsinkiläisissä hotelli-ravintolasisustuksissa (Ravintola Bulevardia, Hotelli Torni). Myös kansainvälisen tason design ja taide tulivat osaksi hotelli-kylpyläinteriöörejä (Lomakeskus Katinkulta). Sitten myöhemmin 90-luvulla alettiin korostaa neljää e-kirjaimella alkavaa teemaa: ekologiaisuus, ergonomisuus, esteettisyys ja eettisyys. Nämä aiheet näkyivät materiaalien luonnollisuutena ja minimaalisuutena. Myöhemmin 2000-



Valokuva 31. Hotellin aulasta käytetään englanninkielistä sanaa *lobby* tarkoittamalla yleistä ja yhteistä eteis- ja vastaanottotilaa. Aula on aina ollut hotellin sydän, ellei jopa hotellin sielu. Se on hotellibrändin ja -konseptin fyysisen ensikosketuksen esimerkki ja symboli. Tilan yleensä pitkä ja korkea vastaanottopöytä toimii hotellin keski- ja keskuspuhteenä. Se on asiointi-, maksu-, myynti-, neuvonta- ja informaatiotiski toimien samalla vieraille ja henkilöstölle tärkeänä matka-, viesti- ja uutistoimistona. Aula on myös hotellivieraiden ja ohikulkijoiden observointipaikka, jossa tosielämän vakoojat tekevät huomiotaan menijöistä ja tulijoista.

Lobbyn avaruus ja ilmavuus, pintamateriaalit ja vessat kertovat paljon hotellibrändistä. Hotelliaulan baaritiski, tuolit, pöydät ja sohvut ilmentävät puolestaan hotellin tunnelmaa, brändiä ja designia. Aula on tärkeä paikka ryhmien ja seurueitten kohtaamispaikkana sekä mikrokosmos kaikille ystävyys-, saapumis- ja lähtömaljoille tai satunnaisille tapaamisille. Aulaan mennään myös pitämään pieniä neuvotteluja tai vain piipahtamaan iltapäiväkahville, -teelle tai olusille. Se on elintärkeä psykofyysinen mikrosfääri viimeisille yömyssyille, jatkokutsuille sekä sanotuille ja sanomattomille päätössanoille ja -katseille.

Aulaa voisi myös kirjailija Marcel Proustia (1968, 94) soveltaen kuvata tilaksi, jossa paljastuu aineelliseen muotoon hahmottunut elämäntyylikkyys ja -makuisuus ja jossa leijailee paikan aineeton hyvinvoipaisuus ja satunnainen moraalittomuus. Valokuvassa porvoollaisen design-hotelli Runon aulan mietitty aulapöytä ja leveät sohvut. Tila huokuu skandinaavis-universaalia tyyliä ja talon henkeä edustaen samalla mielikuvia ulkomaisista boutique-hotellien muotoiluratkaisuista ja -tuotteista.

luku toi tullessaan sisustuksiin 50-luvun retro-henkeä: kirkkaita värejä ja isokuvioisia kankaita. (Ks. yleisten tilojen sisustusaikakaudesta ja ilmiöistä Balint 1991; Blomstedt 2010; Blomstedt et al. 1999.)

Haagan vastaanotto on aina ollut neutraalin funktionaalinen, ja päällmeen tuo yleensä 1–2 työntekijää hotellin täyttöasteen, kiireiden ja harjoittelijatilanteen mukaan. Työntekijät palvelevat, seuraavat, reagoivat ja sujuvoittavat asiakkaiden elämää. Tilan täyttää hyvin usein sorina ja liikehdintä. Asiakastuoleissa on varsinkin aamuhetkinä ihmisiä odottamassa taksia tai vierasta noutavaa isäntää tai emäntää. Me opettajat sovimme usein uusien vieraiden tapaamispaikaksi hotellin aulan, koska kohde on luontevammin saavutettavissa ja hieman arvokkaampi kuin koulun eteis- ja odotustila Pajuniityntien puolella.

Hotellin ja kauneushoitolan vieraat sekä osa kuntosalin asiakkaita kulkee varsin omatoimisesti hotellin pääovesta suunnistaen siitä suuntiinsa ja kohteisiinsa. Satunnaiset kokoustajat saattavat vilaista opastaulua löytääkseen oikean kokoustilan, kun taas hotelliasukkaat jäävät opitusti ja vaistomaisesti vastaanottotiskille.

Ennen muovisia avainkortteja 1980-luvulla Haagankin vastaanottotiskin takana oli valtava avaimenperäkokoelma luomassa merkityksiä, arvokkuutta ja turvallisuutta sekä ilmentämässä hotelliasumisen vieraanvaraisuusperinnettä. Yksistään avaimenperä oli niin painava, ettei sitä vienyt vahingossakaan ulos talosta tai kadottanut. Toki tiskin yli saattoi tarkastaa avaimenperistä huonenumerot ja sen, oliko työkaveri palannut yön selästä ”kämpille”. Vastaanottotiskillä saattoi olla kilikello tai painonappi, jolla vastaanottohenkilökunta tai unenpöpperöinen yöportieeri saatiin avainta pyydettyäessä esiin takahuoneesta.

Hotel Haagan tarjoama ensimmäinen fyysinen tilakokemus ja ensikohtaaminen talon kanssa on psykologisesti tärkeä ja merkityksellinen. Pienhotellin tavat, tyyli, mikrobrändi ja -konsepti sekä yksilöllinen kohteliaisuus ja vieraanvaraisuus suorastaan työntyvät vastaan. Lähihistoriassa vieraan saattoi ottaa vastaan ääni- tai tuoksumaisema. Äänet lähtivät muista vieraista, musiikista, kassakoneesta, manuaalisista pankki- ja luottokorttilaitteista, fakseista, tulostimista, astioista, avaimenperistä... Hajuina olivat muun muassa tupakansavu, siivousaine tai voimakashajuiset kukat. Katse kiinnittyi myös pöytäjärjestyksiin, mattoihin, valaistukseen, verhoihin ja kalustekankaisiin mutta ennen kaikkea ohikulkeviin ihmisiin. Haptisina eli tuntoaistiin liittyvinä kokemuksina olivat kuulakärkikynät, tiedotteet, lipukkeet ja brosyirit.

Vieras pääsi myös tarttumaan kahvikuppiin ja -asettiin, juomalasiin, kolpakkoon sekä selaamaan sanoma- ja iltapäivälehtiä.

Hotelli Haagan aula on edelleen tyypillinen pieni ja toimiva lobby ja toimeliaisuuden sisäaukio antaen talolle kokonaisvaikutelman ja ensikäsityksen helposti hahmottuvasta perushotellista. Aulan on halutukin toivottavan vieraan heti tervetulleeksi ja osoittavan, että kaikki palvelut ovat likellä ja ne ovat riittävän laadukkaita. Asiakkaan pitää tuntea tulevansa matalan kynnyksen ja sopivan hinta-laatusuhteen majataloon. Naamioitakaan ei pidä riisua, vaan kukin saa ilmentää omaa kulloistakin rooliaan: niin joutilaan vapaa-ajan matkailijan kuin uutтерan työmatkailijan minäänsä.

Asiakashan aistii jo ovella ja aulassa, onko hotellilla ”SE jokin” vai ei. SE jokin (engl. *It*) on mysteerinen, immateriaalinen asia, joka on enemmän kuin tunnelma ja ilmapiiri edustamatta kuitenkaan nurkkapatriotismia tai kotikutoista olohuonemaisuutta (jonka voi löytää esimerkiksi paikallispubeista). SE-tuntemus on sekä teatraalinen että aito metafyyssinen ilmentymä ja samalla enemmän kuin tuttu, kyläkaupamainen avonäyttämö tai sisustajien sanastoon kuuluva ja kiinalaiseen hyvinvointiin liittyvä *fengshui*.

Kiintymys aulan toimintojen ennalta-arvattavuuteen ja dynamiikkaan syntyy kokeneiden hotellidesignaajien ja -sisustajien käsissä. He pystyvät visioimaan ja astumaan hotelliin jo ennen asiakkaita ja tuntemaan kohteen mikroilmaston sekä näkemään yksityiskohdat tarkemmin kuin rivivieras. Tosin kiireinen matkalainen ei ehkä aina ehdi hädältään ja hopultaan aistimaan ja rekisteröimään edes vastaanottovirkailijan hymyä, mutta tausta- ja palveluäänät ja mahdollisen jonon liikkuvuuden hän tunnistaa.



Valokuva 32. Hotellidesignerit ovat jo pitkään yhdistäneet arkkitehtuurisesti, sisustuksellisesti ja tarinallisesti edustus-, odotus- ja jonotusaulan sekä lobbysin mahdollisen baarin toisiinsa. Liikemieshotellien auloihin rakennettiin muutama vuosi sitten toimisto- ja tietokonepisteitä, mutta nyt niiden aika alkaa olla ohi, ja ne on korvattu joissakin kohteissa leikkisillä, rennoilla ja värikkäillä monitoimi-istuimilla ja loungeilla.

Vastaanottotiski on edelleen myynti-, markkinointi-, tieto- ja viestintätoimisto, kun taas baari on verraton lähtö-, peli-, seurustelu-, vakoilu- ja paluupaikka. Tavoitteena on edelleen saada nämä kohtaustilat toimimaan palvelullisesti ja myynnillisesti yhdessä. Monessa pienhotellissa oluet ja viinit on piilotettu vastaanottohenkilöstön selän taakse. Vastaanoton tietokoneruutu valtaa myös asiakkaan ja mara-henkilöstön välistä perinteistä kontaktipintaa itselleen. Korkeaa vastaanottotiskiä on joissakin hotelleissa pyritty mataloittamaan, joskin hotellien sisustusperinteenä on edelleen tehdä siitä ainakin jossakin määrin asiakas- ja henkilökuntaa selvästi rajaava linnake.

Valokuvassa nykyisen Mannerheimintien sijaitsevan Scandic Plazan eli entisen Scandic Continentalin ja InterContinentalin *reception*, jota oli elävöitetty hotellin 40-vuotisjuhlaa varten vanhoilla mustavalkoisilla valokuvilla.

Jotkut kaupunki- ja design-hotellit ovat pyrkineet mukavoittamaan sisääntuloa ja rikkoneet suoran asiakasmarssin pää- tai hissinovalta vastaanottotiskille tarjoamalla ensin tervetulomaljat tai iltapäiväkahvit. Valtaosa asiakkaista haluaa kuitenkin vaihtaa ensin vaatetta ja virkistäytyä ennen cocktaileja ja vapautumistaan seuraavien tarpeiden tyydytystoimiin.

Yleisesti hotellit ovat vuosien saatossa pyrkineet sujuvoittamaan sisään- ja uloskirjautumista hyödyntämällä asiakkaan etukäteis- ja kanta-asiakastietoja sekä itsepalveluautomaatteja. Jatkossa 5G- ja 6G-yhteydet tehostavat edelleen prosessia niin, että vieraan tunnistautuminen ja maksusuoritukset tapahtuvat sekunnin murto-osissa. Myös palveluteknologiat, erityisesti keinoäly, auttavat palvelupersonoinnissa (kuten huonepreferensseissä), aamiais- ja tyynyvalinnoissa sekä muissa lisäpalveluissa kuten kuntosali- ja lippuvarauksissa.

Suurryhmien saapuessa hotelliin asiakkaiden nopeaan haltuunottoon ja kerroksiin lähettämiseen ei ole löytynyt turvallisia ja teknologisia ratkaisuja, vaan massakohteissa kaikki tapahtuu vielä keskitetysti. Ryhmät siis hyökkäävät edelleen yhtenä laumana vastaanottoon ja kilvoittelevat huonekorteista. Vapaa-aikaryhmien matkalaukut, pussit ja nyssäkät ovat edelleen monen pienhotellin tientukkeena. Tätä asiaa ei voi ratkaista kuin osoittamalla matkatavaroille omat sopivat laskupaikat. Sisääntulo voi olla kaaos hyvässä huippuhotellissakin.

Hotellihuoneen sisin olemus

”Kaikkihan me tiedämme, mitä hotellihuoneessa tehdään”, kiteytti maailmankuulu espanjalainen arkkitehti hotellisisustusteeseinsä. Hotellihuoneen perustehtävät ja -toiminnot ovat vahvasti majoitushistoriallisia, kontekstuaalisia ja sosiologisia. Asiakas näkee huoneestaan vain tärkeän mutta mieleisensä muodollisen ja muovatun pintasilauksen. Hotellikerroksillakin tunkeudutaan pienryhmänä 30-40 neliöiseen tupaan, pyörähdetään aistimassa sisustusratkaisuja ja tutkaillaan järjestystä. Tosiasiallisesti kulttuurista aikaa ja paikkaa peilaavan maalaus- ja lavastekerroksen sekä puhtauden ja kuluneisuuden alta löytyvät myös rakennustekniset ratkaisut sekä kokonainen ubiikki ja digitaalinen kerrostuma. Tästä johto- ja putkiverkostosta ei monikaan ole kiinnostunut, vaikka se määrittelee merkittävässä määrin koko hotellin palveluinfrastruktuuria.

Kokeneille arkkitehtitoimistoille hotellihuoneet ovat sekä infrastruktuureja että eräänlaisia ajan ja paikan miniatyyrejä ja symboleja. Hotellihuoneen ja samalla koko hotellin monikerroksisuuden kiteyttääkin monta hotellia ja ravintolaa piirtänyt Jaakko Puro (2022) seuraavasti: ”Tosiasiallisesti enin osa hotellien suunnitteluajasta kuluu työmaakouksissa eikä suinkaan sisustussuunnittelussa. Et tiedä, miten monta kokousta joudumme LVI-miesten ja rakennusfirman kanssa käymään, miten putket vedetään.” Kertomuskohteina olivat muun muassa arkkitehti Puron yhtiön Puroplanin suunnittelemat, vuonna 2021 valmistuneet Turun Hamburger Börs ja Helsingin Scandic Grand Central sekä Levin eturinteelle nouseva Icy Hot Chalet Levi.

Hotellihuone on koko elinkaarensa ajan majoitusoperaattorille massa-teollisuuden tuote, pien- ja pitopalvelullinen tuottoyksikkö sekä etenkin investointikohde ja kulu. Se on sekä oma entiteettinsä että palanen koko kiinteistömassaa. Huone on mallinnettu yksiö, kaksio tai sviitti sekä yhteisöllinen ja omanlaisensa numeroitu objekti. Se sijaitsee milloin lähellä, milloin kaukana – yleensä jossakin epämääräisessä kohdassa käytävän varrella hissistä tai portaista vasemmalle tai oikealle. Huoneeseen ei opasteta, vaan sinne on Suomessa suunnistettava itsenäisesti. Lopulta ihmiset tien perille myös löytävät itse.

Kannattavuus- ja tuottavuusvaatimuksista huolimatta tai juuri niiden takia jokainen ketjun myynti- ja hotelliyksikön johtaja tähtää tehokkaan asiakaskierron ja kasvun jatkuvuuden noudattamiseen eli siihen, että jokainen hotellihuone saadaan myytyä mahdollisimman tuottoisasti mahdollisimman pienin kuluihin. Tätä myyntivaadetta täydentävät vielä konseptuaaliset ja laadulliset tavoitteet koskien sitä, miten kukin huone kuvastaa tai jopa kirkastaa brändiä. Samalla vaaditaan suunnittelutaitoa ja palvelumuotoilullista näkemystä: miten huone ja sen materiaalit kestävät ankaran, jatkuvan käytön niin, että operaattori saa siitä hieman kuluneenakin riittävän hinnan?

Hotellien johtoryhmät tasapainoilevat alati myynnillisen kokonaisuuden sekä brändien väliseen kilpailuun liittyvien erottautumistekijöiden välillä. He eivät ehdi juurikaan filosofoimaan käsitteillä, mitä puolestaan Haagan kampuksen palvelu- ja elämysmuotoilun opiskelijat tekevät saadessaan tehtäväksiantoja ja kehittämistehtäviä Hotel Haagalta tai hotelliketjuiltamme. Ajattomia ideointi- ja muotoilutehtäviä ovat hotellihuoneiden ja muiden tilojen personointihaasteet ja -mahdollisuudet.

Lähtökysymyksiä kehitystyölle ja innovoinnille on runsaasti:

- (1) Mitkä ovat hotellihuoneen tehtävät?
- (2) Mitä kaikkea hotellihuoneessa tehdään ja mitä mikropisteitä siellä on vähintään oltava?

Muita selvitettäviä, eritasoisia ydin- ja lisäkysymyksiä ovat muun muassa seuraavat:

- (3) Miten hotellihuone *on* – sisältäen juuri estetiikan ydinsanan ”*miten*” eli tarkentaen mitä kaikkea huone edustaa?
- (4) Mitkä funktiot ja kalusteet ovat hotellihuoneessa välttämättömiä?
- (5) Mikä huoneessa tuo iloa ja mikä aiheuttaa huonoa mieltä?
- (6) Mistä syntyy huoneen kilpailuetu?
- (7) Mikä on huoneen arvo?
- (8) Mitä asiakas on huoneestaan valmis maksamaan?
- (9) Miten kauan hän siellä päivästä viihtyy?
- (10) Miten kauan hän aikoo yöpyä?
- (11) Miksi jostakin huoneesta tulee suosikkihuone?
- (12) Miksi jossakin huoneessa on hyvä olla?
- (13) Mitkä objektit hätkähdyttävät vierasta?

Haagan hotellihuoneita voidaan analysoida sekä asiakkaan käyttökokeumuksen että henkilöstön huoltotehtävien kannalta. Asiakkaalle huone on yösija, majoituspaikka sekä matka-, vierailu-, tapaamis-, piiloutumis- ja pakenemisympäristö. Henkilöstö puolestaan siivoaa, vaihtaa vuodevaatteet, huoltaa ja kunnostaa huoneita. Sänky, sopivasti muotoiltu patja ja puhtaat vuodevaatteet, säädettävä lämpötila ja ilmanvaihto, peseytymistilat, pyyhkeet ja etenkin oma rauha tukevat asiakkaan hyvinvointia. Käytävältä voi toki kuulla askelia ja kadulta liikenteen ääniä, mutta muutoin on ollut oma aika, tupa ja lupa. Ei tarvitse poistua huoneesta kuin ehkä aamiaiselle tai saunaan – jos lopulta niihinkään.

Päivälliseltä päästyä tai kaupungin yökerhojen valopilkun jälkeen juhlia pystyi jatkamaan huoneessa läpi yön, kun ensimmäiset minibaarit tulivat 1980-luvulla (joskin Alkon hyvin vastahankaisella asenteella) helsinkiläisten hotellien ja myös Haagan huoneisiin. Toki taloudellisimman ajattelevat asiakkaat oivalsivat heti, että kaapin sisällön voi tyhjentää pöydälle ja täyttää sen omilla juomilla ja ruoilla. Käytävästä pystyi hakemaan jääpalakoneesta jääkuutioita cocktaileihin ja kuohujuomiin.

Samalla huonetarjoilu väheni, ja asiakkaiden omatoimisuus lisääntyi. Haagakin oli kyllä panostanut huonepalveluun. Ruokalistalta löytyi kylmiä ja lämpimiä voileipiä mutta erikoista oli se, että *à la carte* -listalta huoneeseen pystyi tilaamaan 80-luvulla savustettua poronkieltä, heinäisorsaa ja jopa liekitetyn, pippurisen Tournedos-pihvin röstiperunoiden kera. Ruokia ja juomia tilattiin myynnin tai hovimestarin kautta puhelimitse. Annosten valmistuttua tarjoilijat ja restonomiharjoittelijat kärräsivät ne sokkeloisia reittejä pitkin kerroksiin ja huoneisiin. Nykyään

ei päivällisillä ole kysyntää ja ravintola on suljettu, joten ruoat pitää tilata online-ravintoloista ja ruoankuljetusyrityksistä suoraan hotellin pääovelle tai jopa huoneen ovelle.

Runsas kymmenen vuotta sitten sai vielä tupakoida Haagan huoneissa ja ravintoloissa, jolloin huoneet piti siivota tavallista huolellisemmin ja tuulettaa hyvin, mutta sekään ei aina auttanut, sillä haju oli tarttunut vuosien saatossa ikkunaverhoihin, kalusteverhoiluihin, kokolattiamattoon ja tapetteihin. Nykyisin huonesiivous tapahtuu tehokkaasti. Asiakaskin osallistuu prosessiin ilmoittamalla, tarvitseeko välisiivousta tai pyyhkeiden vaihtoa pidemmän yöpymisen aikana. Yleisesti asiakkaiden hotelli- ja huonekäyttäytyminen on jatkuvan valvonnan ja etukäteismaksusuoritusten seurauksena liikesivistynyt. Kansainvälinen työmatkailu ja pitkät komennukset ovat lisänneet terveyskäyttäytymistä. Tämä *wellness*-kulutusilmiö on ollut samansuuntainen Haagan hyvinvointia (*fitness*- ja *wellness*-palvelut) tukevan liiketoimintastrategian kanssa. Ennen haettiin mielihyvää baarista ja tanssilattialta sekä kavereita saunanlauteilta ja uima-altaalta. Nyt kuntoa ja energiaa etsitään ulkoliikunnasta, kuntosalista ja kauneudenhoitopalveluista. Tosin silti tuntuu, että huoneessa olijat ovat yksinäisiä ja osin haluavatkin olla yksin.

Vielä 1970-luvun huoneissa matkaajaa viihdyttivät kirja, sanomalehti, transistori- tai yleisradio ja 1980-luvulla väritelevisio sekä sitten 2000-luvulla langaton verkko. Kaapelitelevision kehityttyä ja yleistyttyä maksulliset kanavat tarjosivat siirtymään musiikkikanavalle, jännitys-, viihde- ja aikuiselokuvien pariin. Ongelma vain oli, että näitä ylimääräisiä TV-, baarikaappi- ja ravintolalaskuja sitten setvittiin usein aamuisin lähtöhetkellä.



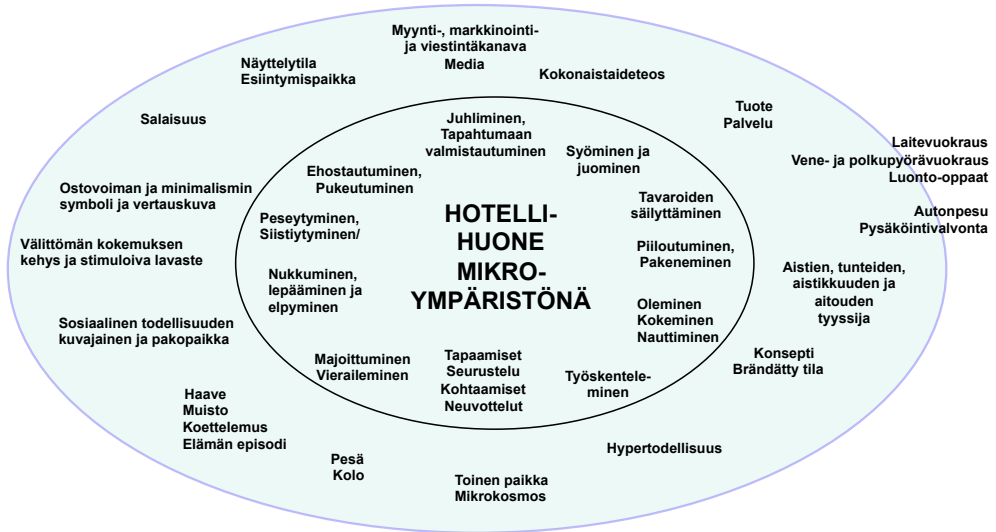
Valokuva 33. Vieraan hotellihuoneolemista säätelevät koko hänen matkaketjunsä ja -motiivinsa, arvo- ja asennemaailmansä sekä matkaa tai etenkin yöunta koskevat tekijät. Asiakas liikkuu matkallaan, huoneessaan ja tiloissa tunteiden ja järjen herkällä pelikentällä. Häntä voivat ärsyttää hotellin miniruuhtkat, kiirekohteet ja mikrotilanteet. Tällaisia satunnaisia asiakasta harmittavia mikrokohteita voivat olla esimerkiksi tilojen ahtaus, huoneiden epäselvät valaisin- ja TV-järjestelmät, vähäiset pistorasiat tai puuttuvat (ja paikalliseen järjestelmään sopivat) puhelinlatauskaapelit, aamiaispöytien epäsiisteys, kahviautomaatin epäkäytännöllisyys, miesten saunan täysinäisyys, kuntosalilaitteiden vapautumattomuus (juoksumatto), tilausbussin tai taksin "kaukainen" lähtöpaikka ja niin edelleen.

Usein asiakasta harmittaa hotellihuoneiden avainkorttien toimimattomuus (vaikka vieras on itse pitänyt muovilätkää lähellä luottokorttia ja / tai matkapuhelinta. Huonepuhelimesta on usein vaikeaa löytää tyyppillisimmin kaivattuja numeroita ja palveluja (kuten *reception* ja huonepalvelu). Muita hotellikokemusta muovaavia ongelmakohtia ovat ruuhkaiset aamiaiset, aamun ja iltapäivän hissien odotukset, iltapäivien vapaiden huoneiden odotustilanteet, taksijonot sekä sisään- ja uloskirjautumiset. Valokuva Hotelli Haagan kahden hengen huoneesta 1980-luvulta kertoo huoneen siisteydestä ja mukavuudesta. Huomaa myös, miten yksinkertaisia ja ymmärrettäviä hotellihuoneiden valaisimet tuohon aikaan olivat!



Valokuva 34. Luksushotellin sviitti lähentelee paikoin kokonaistaideteosta, jonka kuvauksessa voi hyödyntää sisustussuunnittelija Kaisa Blomstedtin ja hänen haamukirjoittajansa sanoja Blomstedtin suunnitteleman tilan esittelytekstistä: "Sen nimi on elämys. Ystävänä ihminen, joka astut Tunnetilaan. Jätä aika taaksesi. Arvot ovat jo menossa uusiksi. Hylkää materia. Esineiden ja tavaroiden merkitys alkaa haalistua." (Blomstedt & ym. 1999, 74.) Valokuvassa Hotel Kämpin klassinen Mannerheim-sviitti ilmentämässä klassista arvokkuutta ja brändihenkeä, jossa juuri arvovaltaisuus ja konservatiivis-mannermainen huippulaatu integroituvat luksus-kokemukseksi.

Tuohon aikaan hotellihuone halusi sisustuksensa osalta sekä erottautua arjesta että muistuttaa kodin tutuista sisustuselementeistä. Varsinkin sviiteistä sekä tasokkaista ja suuremmista liikemieshuoneista alkoi muodostua Blomstedtia, Järveliniä, Konttista & Paltemaata (1999, 39) mukaillen hypertodellisuutta: hotellihuone ja samalla hotelli alkoivat olla enemmän kuin todellisuus itse. Vierashuone oli enemmän kuin vieras huone; se oli ajan ja paikan tiivistelmä sekä aistien, erilaisten totuuksien ja valheiden kudelman sekä samalla aidon elämän tieteen arkkitehtuuria. Hotellielämästä ja itse huoneesta alkoi muodostua eräänlainen mikrokosmos sosiaalisen todellisuuden valinnoille, niukkuuden ja runsauden dynamiikalle (Ks. hotellin tehtävistä Heikkinen 2021 ja kuvio 18.)



Kuvio 18. Hotellihuone asiakkaan kannalta.



Valokuva 35. Valitessa hotellihuonetta Helsingissä ikkunasta avautuva näkymä ei ole kaikille kovinkaan olennainen asia, vaikka maailmalla ja lomallaan moni majoittuja olisi valmis maksamaan juuri maisemasta. Helsingissä ei ole montakaan hotellia saatavilla meri- tai metsämaisemalla. Haagassa metsämaisemahuoneita löytyy, ja erityisesti ulkomaiset matkailijat pitävät niistä. Valokuvaan on kuitenkin valittu nykyajan majoituskilpailutilanteen tiivistys ja otos Pariisista. Osa matkailijoista haluaa valita matkallaan Airbnb-huoneiston minimalistisen, riisutun ja traditionaalisen hotellihuoneen sijaan juuri paikalliskulttuurin sekä erilaisten katu- tai kaupunkiluontonäkymien takia. Kuvassa huoneistosta käsin kuvattu Seine.



Valokuva 36. Vuosikymmenten ajan hotelli-asiantuntijat ovat sekä vähentäneet että lisänneet huoneeseen kalusteita, koneita, laitteita ja tarvikkeita konseptikäsitteiden mukaan ja varioineet sisustuksia saneerausten ja laatuvaatimusten mukaan. Silti monet perusasiat ovat pysyneet: hyvä sänky, suihku ja vessa, yö- ja työpöytä, tuoli, vaatekaappi ja naulakko. Lattia- ja pöytävalaisimet, ikkunaverhot ja turvaketju ovat välttämättömiä. Myös kokovartalopeili ja nojatuoli tuovat mukavuutta sekä minikasakaappi varmuutta matkalaiselle. Sen sijaan baarikaapin, veden- ja kahvinkeitin, silityslaudan ja -raudan sekä Raamatun sisällyttämistä huonetarvikkeisiin hotelliyritykset jo joutuvat pohtimaan. Valokuvassa Hotel Haagan 1980-luvun henkeen sisustettu kakkonen. Sängyt ovat tässä huoneessa erillään, mutta joillekin pariskunnille on parisänky hyvin tärkeä matkan onnistumisen palapelissä.



Valokuva 37. Hotellihuoneen struktuuria on pyritty useasti rikkomaan tuomalla joko sisustusilmiöitä tai teknologioita pienympäristöön. Silloinen koulutuspäällikkö ja Haagan kampuksen hotelliasiantuntija Ari Björkqvist käynnisti 2000-luvun puolessa välissä Haagassa ”Huomisen hotelli” -hankkeen saadessaan rahoituksen Tekesistä (myöhemmin Business Finland). Projektia varten Hotel Haaga antoi kaksi hotellihuonetta tuotekehityksen käyttöön ja kokeilukentäksi. Ideana oli soveltaa uutta teknologiaa sekä lisätä tutkimus-, oppimis- ja asiakaskokemusta laitteiden, välineiden ja ohjelmistojen avulla.

Syntyivät huomisen hotellihuoneet ja sittemmin huomisen kokoustilat. Projektin saatiin asiantuntijaresursseiksi chicagolaiset hotelli- ja brändikonsultit Ron Swidler ja Matt Phillips, joihin Björkqvist oli tutustunut messu- ja konferenssimatkoillaan. Hän sai konseptiasiantuntijat innostumaan Suomesta ja korkeakoulustamme niin, että nämä ”ihmepojat” ovat palanneet myöhemmin lukuisia kertoja Suomeen. Valokuvassa ”tulevaisuuden hotellihuone”, jonka futuristinen sisustus kulminoituu juuri moderniin sohvaan ja sen takana olevaan seinään, johon on kuvaushetkellä valittu violetti, öinen valaistusvaihtoehto. (Ks. huomisen hotellista tarkemmin Björkqvist 2009; Huomisen kokoushotelli -tutkimushankkeen loppuraportti 2012 sekä vaativan asiakkaan majatalosta Heikkinen ja Kortelampi 2004b.)



Kuvio 19. Hotellihuone henkilöstön ja operaattorin kannalta.

Fyysiset ja digitaaliset eli "fygitaaliset" kokouskeitaat

Kokouskauppa ja -perinne ovat säilyneet vuosisadat hyvin samanlaisina hallinnollis-byrokraattisina yksisuuntaisina tai vuorovaikutteisina neuvonpito- ja taktikointi-istuntoina. Kokoustalo tarjoaa neutraalin ja stimuloivan mikroympäristön palveluineen tyydyttämään pientapahtuman osallistujia sekä vetäytymispaikan työn ja arjen tuoksinnan rinnalle.

Tarkka tilaaja kilpailuttaa usein kokouskohteen, kun taas kokouspaikkaa usein käyttävät tietävät saavansa haluamansa palvelupaletin ja varaavat jo hyvissä ajoin mielitilansa. Yleisesti kokoustoimijoiden tarjoutusten sisällöt ovat hyvin samanlaisia. Niistä löytyy aamukahvi sämpylän kera, kokoustila, lounasbuffet ja iltapäiväkahvi varsin pienin hintaeroin, ellei kokouskohde ole keksinyt jotakin innovatiivista tarjolle pantavaa ja kokemuksellista serviisiä.

Helsinkiläiset kokoushotellit ja -talot tuntevat kokous-, konferenssi- ja tapahtumamarkkinansa sekä asiakas- ja kokouskäyttäytymisen hyvin. Finlandiataloon viedään taas arvovaltaiset ja huipputason kokoukset talon saneerauksen valmistuessa vuonna 2024. Messukeskuksessa järjestetään suur tapahtumia ja sen muunneltaviin saleihin uppoaa vaivattomasti samanaikaisesti monia pien- ja suurryhmiä. Myös kaikki Helsingin keskustan suurimmat hotellit (sekä myös Musiikkitalo ja

Kansallisooppera) pystyvät tarjoamaan saman katon alla kansainvälisen tason turvalliset kokousjärjestelyt. Asiantuntevat tahot ja talot hallitsevat prosessit ja eri kokouslajit kansainvälisistä kongresseista pieniin tapaamisiin. Sisääntulot ja uloslähdöt sekä ryhmät ja jonot osataan porrastaa. Kahvit ja ”baakkelsit” osataan panna pöytään ja tehdä toimivaa peruslaatua tai jotakin vielä parempaa.

Haagassa oltiin pitkään tyytyväisiä kokoustalon toiminta-ajatukseen. Vielä 1970–1980-luvuilla koulutus- ja seminaaripäivät olivat kaksi- tai jopa monipäiväisiä, jolloin kokous- ja koulutusväki jäi yöpymään, ja tapahtuman osallistujat käyttivät palveluita saman katon alla. Peruskaava oli kaikille selvä heti aamusta: ilmoittautumisen jälkeen saatiin opetuskansiot ja paperipinkat ja sitten istuttiin kuulemaan ”sanaa” ja esiintyjä sekä kokoustettiin. Iltapäivään päästessä saatiin huone ja vaihdettiin vapaalle: saunottiin, pukeuduttiin, syötiin, juomaseurusteltiin, tanssittiin ja istuttiin iltaa pitkään. Samalla solmittiin suhteita ja syntyi sosiaalista pääomaa, joka oli yhtä tärkeää (ellei jopa tärkeämpää) kuin päivän kognitiivinen kapitaali.

Myöhemmin 1980-luvun lopun ja varsinkin 1990–2010-lukujen eurooppalaistuminen, kaupungistuminen ja nokialainen globaalien kommunikoinnin henki sekä etenkin tietoteknologiat muuttivat armotta kohtaamisteollisuutta. Haagassakin alettiin nähdä ”kiireisiä” ja ”tärkeileviä” pukuun sonnustautuneita työmatkailijoita, jotka kantoivat kookkaita NMT-puhelimiaan ja Mobira Talkmanejja. Heidänlansiaan varten sijoitettiin hotellin vastaanoton takaseiniin maailman kelloja näyttämään aikaa eri aikavyöhykkeillä. Heidän maailmansa oli selvästi muualla kuin Etelä-Haagan pienen majatalon Juntta-kabinetissa. He olivat aidosti demokratian ja ihmisten konnektoitumisen tiellä ja opettivat paralingivistisiä puhumisen tapoja ja ”liikesivistystä” aikaisilleen.

Haagan kokoushotellius ja samalla koko talon tarina tiivistyy hyvin kabinettien nimiin: Haagasali, Aulakabinetti, Restonomi, Seniori, Piccolo, Mestari, Hovi ja Kisälli. Ne olivat helposti mieleenpainuvia ja kiinteistön pedagogista perustehtävää kuvaavia. Pienille kokous- ja koulutusryhmille myytiin intiimejä tiloja, joissa päästiin paremmin vuorovaikutteiseen otteeseen kuin auditoriossa ja suurtiloissa, joissa istuttiin peräkkäin ja piilouduttiin takapenkkiin isojen selkien taakse. Kokouskauppa tuli pitkälti pienistä koulutusryhmistä, joita saattoi olla talossa 5–10 kappaletta yhtä aikaa. Toisinaan piti myös varata luokkia asiakkaiden käyttöön ja komentaa opiskelijat työvuoroihin tai käytäville. Isot, runsaan 200 hengen tilaisuudet täyttivät puolestaan toteutuessaan

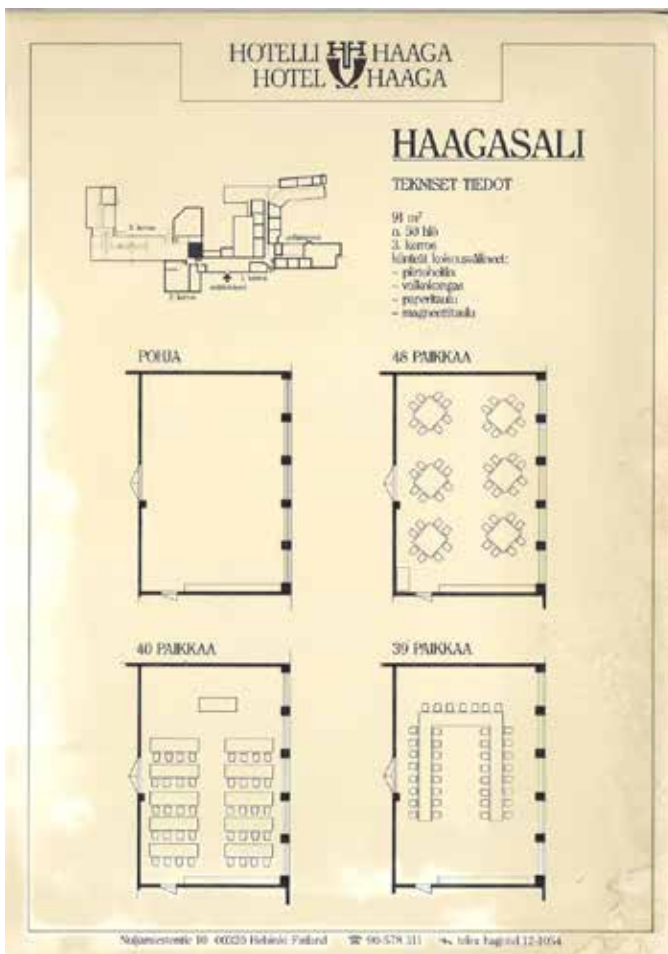
koko talon. Auditorion takarivikin piti joskus rakentaa ylimääräisistä tuoleista ja jotkut istuivat porrastasanteilla, sillä etupenkkiinhän eivät uskaltaudu edelleenkään kuin päämiehet, ylin johto, juontaja sekä vierailivat puhujatähdet.



Valokuvat 38 ja 39. Pienten kokoustilojen sisustus ja kalustus on ollut jo vuosikymmenet samantyyppistä. Hotelleja ei ainakaan voi moittia sisustusmuotien ja kertakäyttöilmiöiden perässä juoksemisesta, sillä kokoustilat ovat kestäneet hyvin aikaa. Kotimaiset huonekalutehtaat ovat tuottaneet kestäviä koivuisia ja pyökkisiä laminaattipöytiä metalli- ja puujalkoineen sekä vankkoja tuoleja laadukkaine istuinkankaineen. Pikemminkin kokoustekniikat ovat uusiutuneet. Kokoustilojen perusvarustukseen on toki aina kuulunut valkokangas ja fläppitaulu tussikokoelmineen. Diaheitinkin oli käytössä pari kolme vuosikymmentä, mutta sen jälkeen tulleet 2000-luvun kokoustilojen tietotekniset ohjelmistot ovat ehtineet päivittyä useaan kertaan. Ja siltikään Mac-tietokoneiden yhdistäminen av-laitteistoon ei onnistu vielääkään aina helposti.

Kokousrutiineja ja -rituaaleja on myös runsaasti. Ilmoittautumisten, aamusämpylöiden ja avaussanojen jälkeen kouluttajat ottavat roolinsa ja pyörittävät "showtaan" päivän tai kaksi tai aikoinaan jopa useamman koulutuspäivän verran. Aikaisemmin solmio oli tiukasti suorassa ja tilaisuudessa vallitsi tiukka kognitiivis-behavioristinen kouluttajajohtoinen opiskelutyö.

Vähin erin konsulteista tuli valmentaja-fasilitaattoreita. Solmio ja auktoriteetitkin riisuiivat pikkutakkinsa. Koulutettavat uskaltautuivat osallistumaan ja tulivat paremmin tutuiksi toisilleen. Samalla tavat höltyivät. Kokous- ja koulutusmenetelmien muutosten seurauksena iltpäivällä pöytä- ja tuolijärjestykset alkoivat muuttua, kun pienryhmätyöskentely tuli vallalle. Koulutettavat ohjattiin ja he mielellään karkasivat ahtaasta kokoustilasta käytäville, aulaan, ravintoloihin ja huoneisiin oppimaan ja ”oppimaan”. Opiskelusta ja valmennuksista tuli joustavampaa formaalin otteen sijasta. Kokoustilaperinne on vielä kiinnittynään kaikista kokoushotelleista löytyvään samanmalliseen vesikannuun ja samantyyppisiin vesilaseihin. Asiakas saattaa edelleen tilata kivennäisvedet ja pikkusyömiset. Toisinaan kokousisäntä tai -emäntä saattaa ilahduttaa asiakkaita Fazer Sininen -konvehtikipolla eikä tarvitse juurikaan arvuutella, tyhjeneekö kuppi iltpäiväkahvin aikana. Kuvassa 38 Haagan pieni kokoustila ja kuvassa 39 mallinnus Haagasalista – siitä, kuinka sen pöydät voidaan järjestää ”oikeoppisesti” tilaisuuksien mukaan.



Valokuva 39.

Haaga onnistui varsin hyvin kokousliiketoiminnassaan erityisesti alkuvuosikymmeninä. Kaikki toiminnot olivat saman katon alla ja vieraista pidettiin huolta varmasti, luotettavasti ja samalla perinteistä kokouskulttuuria noudattaen. Samalla restonomiopiskelijat saivat runsaasti käytännöllistä ja työnjohdollista työkokemusta siitä, miten kokouspalveluprosessi hoidetaan mallikelpoisesti: myynti ja orderit tehdään, varaukset vahvistetaan ja tilaisuus toteutetaan. Pantiin kokous- ja tarjoilupöydät kuntoon, juusto- ja kinkkuleivät esille, kaadettiin kuparipannulla ja myöhemmin termospullot vaihdetaan. Opittiin, miten tuotantokeittiö valmisteli, viimeisteli ja korjasi lounaspöydän sekä alkoi jo valmistautua iltavuoroon.

Opiskelu oli käsityötä, ja työ opiskelua. Oli loppujen lopuksi toissijainen kysymys, oliko oikea käsite buffet, puhvetti, pito-, seisoma- vai noutopöytä, sillä ruoat olivat pitkälti samoja ja tuttuja. Liikkeenjohdollisen oppimisen kannalta tärkeintä oli tilaisuuksien onnistunut suunnitteleminen, hallitseminen ja johtaminen niin, että tapahtumat tuottavat ja asiakkaat viihtyvät sekä palaavat takaisin. Haagan ulkopuolinen työharjoittelu ja ”keikkatyöt” paljastivat kuitenkin, miten käsityöläisyys ja kulinaariset taideteokset alkoivat korvautua elintarvikeyritysten masatuotteilla. Kokousliiketoiminta sai suurteollisia piirteitä.

Kokous- ja koulutuskäyttäytyminen sekä samalla asiakasvaatimukset alkoivat muuttua 2000-luvun aikana. Päivittäiseen seminaaristamiseen sekä jokailtaiseen ruoka- ja juomaseurusteluun ei ollut aikaa kuin joillakin virkamiehillä. Kokousvieraiden piti päästä rinnakkaistöihin tai rientää seuraaviin tilaisuuksiin. Oli myös päästävä rauhassa puhumaan matkapuhelimeen ja kiinni tietoverkkoihin. Tauoista tuli aktiivista ulkonaisen kommunikoinnin ja työnteon aikaa. Kokousasiakkaille rakennettiin puhelinkoppeja tai he tunkeutuivat perimmäisiin nurkkiin puhumaan rauhassa. Tietoyhteydet toteutuivat aluksi yhden kiinteän tietokoneen kautta kummallisista ja pitkin salasanoin, hitain yhteyksin ja minuuttitaksoin. Sitten kokous- ja hotellihuoneisiin vedettiin verkko-yhteydet. Kytkemällä kaapelijohdon omaan tietokoneeseen pääsi näin ottamaan yhteyttä World Wide Webiin ja muihin Internet-palveluihin. Eikä aikaakaan, kun hotelleihin tulivat langattomat yhteydet. Hotellit pyrkivät ottamaan ensin yhteyksistä lisämaksun, mutta nopeasti huomattiin, että toimiva, rajoittamaton Internet toimi kilpailukeinona.



Valokuva 40. Hotel Haaga ei ole menettänyt keskeistä sosiokulttuurista tehtäväänsä ja kilpailukykytekijäänsä digitalisaatiosta huolimatta; se on ihmisen kokoinen kohtaamis- ja oppimisaikaa. Sen tilat muodostavat dynaamisen hybridikokonaisuuden ja palvelumaailman. Saman katon alle mahtuu 2 000 henkeä. Ravintolat, Valopiha, auditorio, kokoustilat ja luokat saadaan palvelemaan yhtä suurta tapahtumaa tai montaa pientapahtumaa. Koko Haagan täyttäviä suurtilaisuuksia ei ole kuitenkaan historian aikana ollut kovinkaan monta, varsinkaan kun auditorioon ei mahdu kuin noin 240 osallistujaa. Valokuvassa Restokilpailujen päätösillallisen alkucocktailtilaisuus tämän kirjoituksen alussa esitellystä tapahtumasta. Vuonna 2012 valmistuneella Valopihalla voidaankin järjestää 1 500 vieraan tilaisuuksia sekä 400 hengen istuvia illallisia. Valopiha on yksi Suomen onnistuneimpia vanhan ja uuden kiinteistön yhdistäviä tiloja. Se on kampuksen ja hotellin joustava palvelu- ja hermokeskus, Haagan kiinteistön uusi sydän. Käyttöaste ja -ajat nousivat kerralla. Valopiha onnistuu kokoamaan ihmisiä kummallisella tavalla yhteen huonosti maistuvallakin koululounaalle tilan hengittävyden ja visuaalisuuden takia. Tila on lasikattoinen ja akustiikaltaan aavistuksen kumea. Se on helteisillä säillä ylivaloisa ja kuuma sekä kovilla pakkasilla kylmä, mutta opiskelija- ja tapahtumaravintolana tässä tilassa huokuu juuri SE jokin – nimittäin Haagan henki, joka on edelleen toipumassa pandemiavuosista ja tietämätön tulevaisuudesta.



Valokuva 43. Haagan nykyisiä kokoustiloja ovat Auditorio, Lehto, Koivikko, Aarni, Männikkö, Kuusikko, Rinne ja Valopiha ilmentäen nykybrändiä ja keskustuomaisuutta sekä modernia ympäristölähtöistä mielikuvamaailmaa. Tässä 1980-luvun valokuvassa on Haagan huippuakustinen auditorio – aikana, jolloin mikrofonin kaiutinjärjestelmään, tulkkauskoipit ja piirtoheitin toimivat tilan huipputeknologioina. Hyvä-ääniset esiintyjät tosin menestyivät tilassa ilman apuvälineitäkin, sillä he pääsivät lähelle yleisöään. Nykyiset ja uudet helsinkiläiset hotellit eivät enää auditorioita rakenna vaan pikemmin monitoimitiloja, jotka taipuvat suuriksi kokous-, messu-, juhla-, harrastus-, illallis- ja konferenssitiloiksi. Asiakkaat etsivät alati uusia, mielenkiintoisia ja omille osallistujilleen yllättäviä kokouskohteita niin meiltä kuin maailmalta, jotta saataisiin houkuttettua ihmiset digitaalisista kohtaamisista fyysisiin tapaamisiin. Haagan historiallinen ja samalla sen seikkailullinen kilpailuetu löytyy dynaamisista nuorista. Millään muulla hotellilla tai kokous- ja koulutustalolla ei voi kohdata samassa määrin nuoria aikuisia samaan aikaan käytävillä, auloissa ja lounasravintolassa. He puhaltavat sekä todellista että symbolista iloa ja energiaa sekä uskoa huomiseen. Lisäksi talosta löytyy huipputason tekniikkaa ja osaamista, jolla laajennetun todellisuuden palvelut, suorat lähetykset ja nauhoitteiden teko onnistuvat.



Valokuva 44. Kokoustamisen muutos kohti hybridikokoustamista alkoi jo ensimmäisten audiografiikan välineiden ja videoneuvottelulaitteiden yleistyttyä vuosikymmeniä sitten. Pandemia-aikana 2020-luvun alussa kokoustaja jäi luontevasti ja toisaalta hänet myös pakotettiin jäämään kotikonnuilleen. Ykkös- ja kakkoskodista, metsäpoluista ja laiturinnokasta muotoutui näin etä- ja digistudioita. Tieto ja viihde virtasivat bitteinä verkkoja pitkin luureihin ja ruutuihin niin, että jokaisesta "dataduunarista" kuoriutui tekoälyä hyödyntävä metsäläinen.

Samalla suuryritysten kokouskeitaat ja päämajat jäivät pysyvästi puolityhjilleen. Yritysten kokous- ja matkakulut pienenivät, kun lähes kaikki tapaamiset ja innovaatiotoiminta siirtyivät uuden sukupolven työasemille ja pilviin. Hiilijalanjälki laski, kun lennot jäivät lentämättä ja edustusillalliset pitämättä. Kongressit, konferenssit ja seminaarit siirtyivät verkkoon. Tätä kirjoittaessa (tammikuu 2023) työ- ja kokousmatkailijat laskevat tarkoin, kannattaako lähteä edes pääkonttorille, kun "intra-teeveet" säästävät kaikkien "multitaaskaajien" aikaa.

Kokous- ja kohtaamistalot taas pyrkivät markkinoimaan tilojaan sillä, että meillä pääset tapaamaan iloisia, oppivia ihmisiä kasvotusten etkä näe vain harmaita, kalsareissaan istuvia kollegoja ruudussa esittelemässä taustakuviaan, kissaansa ja leipomuksiaan.

Myynnillisesti ja liiketoimintastrategisesti stadionit, areenat ja keskuksat pikamuuttivat palvelupaletteen ja tilojen digitaalis-virtuaalisiksi. Suunniteltiin, kilpailutettiin ja (yli)rakennettiin hybriditiloja, joiden avulla saatiin myös ”Maija-Vilmat” mökiltä ja ”Willy” Dubaista tehokkaasti langoille.

Pandemian helpotuttua suurkokousten ja tapahtumien juontaja-fasilitaattorit eivät tienneet aluksi, mihin suuntaan puhua: väelle nenän edessä vai ruudun taakse piiloutuneille? Osallistujat taas eivät tienneet, miten sonnustautua näihin tilaisuuksiin: T-paitaansa vai parhaimpiinsa?

Kevät 2022 villitsi tieto- ja palvelutyöläiset niin, että Messukeskus ja monet kokoustalot olivat ylibuukattuja. Tapahtumia oli siirretty, ja uusia tapahtumia myytiin sisään. Uudiskamerat jäivät pölyttymään, kun väki innostui taas puhumaan kevyitä graavikala-leipälautanen ja cava-lasi käsissään ja riensivät juhlista toiseen. (Heikkinen et al. 2022.)

Kaikkienensa kokousteollisuuden ennuste on pääkaupunkiseudulla tätä kirjoittaessa (tammikuu 2023) sellainen, että tärkeimpien matkailu-, kokous- ja ravintolakeskusten liiketoiminta jatkuu vuosina 2023–24 suotuisana, vaikka riskitalous ja energiakriisi kolkuttavat ovelle. Koko vieraanvaraisuusideologia ja -historia lähtevät siitä, että ihmiset kokoontuvat kuulemaan ”sanaa”, diskuteeraamaan sekä tapaamaan toisiaan ja uusia ihmisiä – muutoin ei synny laskutettavaa.



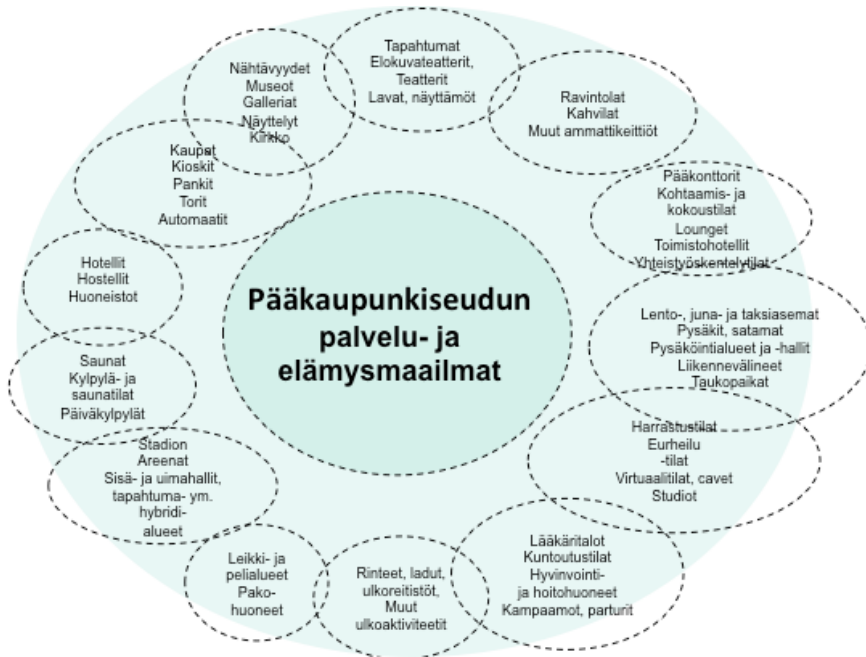
Valokuva 45. Haaga-Helia ja sen partnerikorkeakoulut pyrkivät hankkeittensa (kuten ”Digi-hiiletön” ja ”Kokemusten Talo”) kautta tutkimaan, miten digitaalikaudesta siirrytään osin palveluyhteiskuntaan ja ekotehokkaaseen vieraanvaraisuustalouteen ja edetään kohti tekoälykäästä, vihreää taloutta. Hankkeiden asiantuntijat uskovat, että tietotyöläiset suosivat edelleen kasvokohtaamisia 2–3 työpäivää viikossa, mutta ovat sidoksissa vahvasti uusiin virtuaaliohjelmistoihin, applikaatioihin ja koneoppimiseen. Projekteissa uskotaan, että Haagan, kuten muidenkin kokoustalojen, on panostettava myös digitaalisten vieraiden asiakaskokemukseen rakentamalla samanlaisia helpokäyttöisiä ja turvallisia oppimis-, viestintä- ja vierailualueita kuin kouluissa on käytössä. Pariisin SIAL:sta otettu valokuva kertoo tosi- ja keinotekoisien todellisuuden simultaanisuudesta tulevaisuuden kauppakeskuksessa. Kuvassa kirjoittajan yksi Avatar-opettajahahmoista nimellä BesserWisser.

ATK:sta (automaattinen tietojenkäsittely) digitalisaatioon ja keinoälyyn

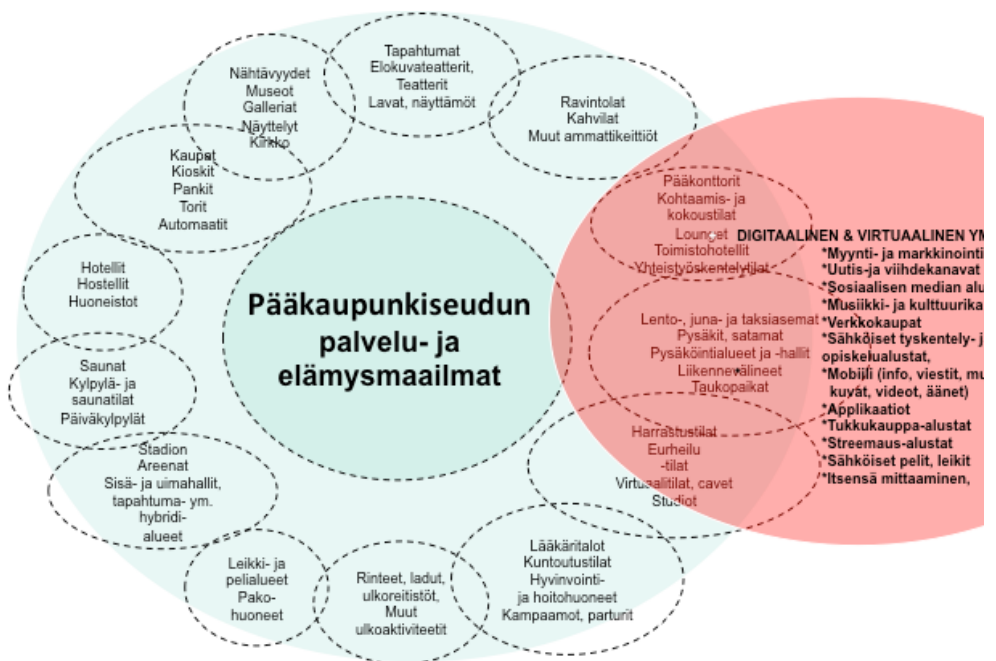
Matkailu-, hotelli- ja ravintolayritykset ovat merkittävä laite-, ohjelmisto- ja teknologia-alojen asiakas. Varsinkin keittiö-, kassa- ja viestintäteknologioiden kysyntä ja investointimäärät ovat nousseet huimasti 50 vuodessa. Samalla teknologiat ovat, varsinkin markkinointi- ja myyntiohjelmistot sekä tuotantovälineistä uunit ovat automatisoituneet. Aina 1990-luvulle asti tarjoukset, päätökset ja operaatiot kulkivat vielä käsin, kirjeitse ja puhelimitse. Nyt kaikki ydin- ja pintatieto on sijoitettu tietovarantoihin, alustoihin ja pilviin.

Data kerääntyy ja liikkuu mikroyksiköiltä, asiakkailta ja henkilöstöltä niin, että fyysisestä palveluverkostosta muodostuu digitaalinen. Aiemmin fyysinen henkilöstö-, alihankkija-, partneri- ja yritysverkosto sekä niiden tarjoama konsepti- ja palvelumaailma muodostivat matkailualueiden, -kohteiden ja ravintoloiden liiketoiminnallisen kehyyksen. Nyt yhteinen tieto on valtaa ja hotellien, ravintoloiden ja matkailukeskusten kasvu(ennusteet) ja kustannustehokkuus rakentuvat digitaalis-fyysisten eko- ja mikrosysteemien varaan.

Kuviot 20 ja 21. Haaga, kuten monet Helsingin hotellit, oli varsin pitkään melko suljettu majoitus-, kokous-, ravintolapalvelu- ja koulutusjärjestelmä. Sen palvelu- ja tuotemaailmat suunniteltiin ja tuotettiin ”me itse” -tyylillä eli sosiokulttuurisesti eri osastoilla ja tiimeissä sekä erilaisissa verkostoissa. Koko palvelutuotantojärjestelmä oli rakennettu täsmätuotantoperiaatteella: tuotetaan palveluja kussakin hetkessä täsmäasiakkaille pitämällä tuotantokoneisto aina valmiudessa ja tuotevarastojen arvo optimina. Samalla Haagan systeemi oli avoin, koska yhteys elinkeinoon oli vahva: osaaminen, ilmiöt ja uusi tieto levisivät yrityksiin, ja tunnusluvut olivat varsin hyvin ennustettavissa. Etenkin mikroinnovaatiot ja kokeilut levisivät nopeasti. Kuviossa 20 on esitetty pääkaupunkiseudun palvelu- ja elämysmaailma, josta matkailija pääsee valitsemaan häntä kiinnostavia sisältöjä. Kuviota 21 täydentää matkailijan käyttämä digitaalis-virtuaalinen palvelu- ja elämysmaailma.



Kuvio 20. Pääkaupunkiseudun palvelu- ja elämysmaailman rakenne.



Kuvio 21. Pääkaupunkiseudun palvelu- ja elämysmaailman rakenne ja digitaalis-virtuaaliset osat.

Haagassa ryhdyttiin 2000-luvun loppupuolella tutkimaan, kehittämään ja rikastamaan palvelu- ja asiakaskokemusta sekä elämyksellistämään palveluja teknisin ja teknologisin ratkaisuin. ”Tylsiin” tiloihin piti saada asiakkaita ja samalla lisätä hotellin käyttö- ja näyttöarvoa, monikäyttöisyyttä, kokemuksellisuutta ja elävyyttä. Osoittautui, että koko Suur-Helsinki oli runsaasti vähällä käytöllä olevia, osin tyhjiä, mutta muunneltavia ja monikäyttöisiä hotelli-, ravintola-, tapahtuma-, kokous- ja koulutustiloja, joiden arvoa ja myyntiä tuli parantaa.

Haagan opettaja-tutkija-asiantuntijat suuntasivat intressejään palvelu-, tila-, hotelli- ja kokousteknologioihin koti- ja ulkomaisten partneriensä kanssa. Koulutusjohtaja *Jouni Ahonen* kannusti joustavien tilojen suunnitteluun ja Gastro-messujen ja hotellin kanssa kehitettiin joustavia tilaratkaisuja teemalla *Flexible Spaces* (FlexiSpace).

Moniaistis-spatiaaliset teknologia- ja oppimistilateoreettiset suunnitelmat siirtyivät Haagasta vuonna 2013 perustetulle Insight Spaces -yritykselle, joka rakensi Hotelli Rantapuistoon oman Kenno by Insight Spaces -kokeilutyöpajatilansa (Talonen ym. 2013). Samanaikaisesti olivat lehtori Pasi Tuomisen johdolla Mario Ascencao, Vesa A. Heikkinen ja Kristian Sievers ideoineet Haagan kampukselle omaa virtuaalista oppimisympäristöä. Haaga onnistuikin saamaan Tekesiltä vuonna 2015 ensirahoituksen The Box -nimiselle hotelli-, ravintola-, matkailu- ja elämystalouden kokemusalustalleen (Ascencao ym. 2017; Moilanen ym. 2017; Tuominen ja Heikkinen 2017). Pasi Tuominen jatkoi tutkimus- ja opetusrahoituksen sekä omien aikaresurssiensa turvin määrätietoisesti moniaistisen tilan suunnittelua ja rakentamista. Haagan IT-asiantuntija Antti Tuomelan, rehtori, toimitusjohtaja Teemu Kokon, koulutusjohtaja Risto Karmavuon ja johtaja Jouni Ahosen tukemana sekä yrityspartnerien avulla alkoi syntyä kokemuksellinen, oppimista ja konseptisuunnittelua rikastava mikroympäristö The Box. Nimi vahvistui ideariihessämme, kun muistimme Ascencaoa käyttäneen aikoinaan eräästä laatikkomaisesta oppimistilasta Box-nimeä.

The Boxin kokeiluajatuksena on ollut rikastaa todellisuutta. Kolmi-vuotisen käynnistyshankkeen aikana ja sittemmin käytännön kokeiluina Pasi Tuominen on toteuttanut lukuisia tapahtumia asiantuntijoiden, partnerien ja opiskelijoiden kanssa. Tällaisia tilaisuuksia ovat olleet Gastro Helsinki -messut vuonna 2016 sekä Sauce 2016 -tapahtuma Tallinnassa ja Ähtärin Eläinpuistossa.

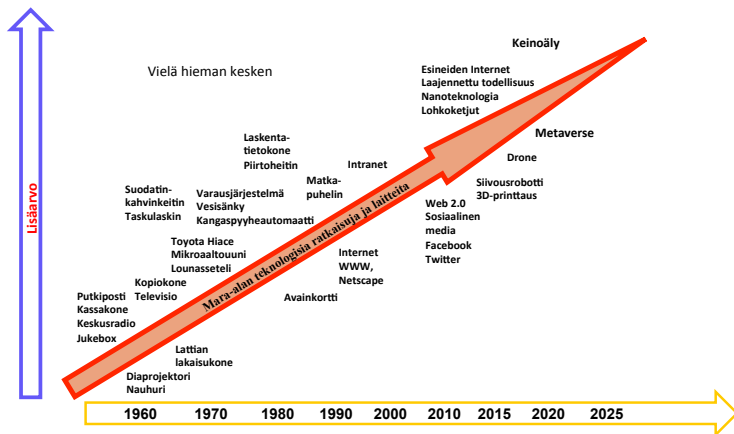
Gastro Boxin moniaistisessa elämysruokamatkakokeilussa on maisteltu erilaisia ruokia ja koettu monia illallisia. Ateriakokemukseen on lisätty tuoksua ja valkopinnoille vaihtuvia luontokuvia ja -videoita annosten raaka-aineperustan mukaan. (Moilanen ym. 2017.)

The Box sijaitsi alussa aivan hotellin pääravintolaa ja opiskelijaravintolaa yhdistävän lasioven vieressä, josta sekä hotelliasiakkaiden että opiskelijoiden oli helppo pistäytyä pieneen huoneeseen. Heijastuspinta oli tuolloin noin 270 astetta. Myöhemmin The Box sijoitettiin kirjaston viereiseen kookkaampaan luokkatilaan, jossa voitiin loihkia jo 360 asteen tilasimulaatioita suuremmille ryhmille.

The Box on tarjonnut erinomaiset mahdollisuudet elämysten rikastuttamiseen. Siirtyminen maisemista abstrakteihin väri- ja äänimaailmoihin on vuosien aikana vain lisääntynyt. Keittiömestarit ovat myös tehneet yhteistyötä ääni- ja kuvataiteilijoiden kanssa luoden rikastettuja ja laajennettuja moniaistisia kokemuksia ja kohtaamisia. (Emt.)



Valokuva 46. The Boxissa on käynnistymisestäään alkaen pystytty näyttämään ja havainnollistamaan elokuvateatterimaisesti satoja matkailu-, ravintola-, ruoka-, hotelli- ja elämuskonseptiaihioita. Opiskelijat ovat tuottaneet vuosien aikana runsaasti digitaalis-visuaalisia matkailu-, hotelli-, ravintola-, ruoka- ja viihdesisältöjä. Tilaa on hyödynnetty ekstratilana esimerkiksi hotellin järjestämissä juhlissa, jolloin on voitu lisätä tilaisuuden moniaistisuutta ja kokemuksellisuutta. The Box -teknologiaa on käytetty myös lukuisissa tapahtumissa ja illallisilla. Myös liikuteltavaa tykkiä on hyödynnetty monissa matkailu-, messu- ja opiskelijatapahtumissa. Haagan kampuksen lehtorit Pasi Tuominen ja Eeva Puhakainen saivat The Boxista ansaitusti *Aromi*-lehden innovaatiopalkinnon vuonna 2018. Kaikkinensa toimialan kehittämiseksi on syntynyt laaja kuva- ja videoaineistokirjasto sekä laajennetun todellisuuden kokemusalusta, jonka aistimiseen ei tarvita erillisiä virtuaalilaseja. Valokuvassa Haaga-Helian ja luskus-hankkeen Gastro 2018 -messuosaston kangaspainettu seinävaate.



Kuvio 22. Haagan ja nyttemmin Haaga-Helian tehtävänä on ollut osoittaa keskeisten teknologioiden ja teknologiailmioiden vaikutus palvelu- ja elämystuotantoon. Tähän kuvioon on koottu matkailu- ja hotellialaan vaikuttaneita teknologia- ja digitalisaatioilmiöitä 1960-luvulta 2020-luvulle. Keskeisinä ilmiöinä ovat juuri tekoäly- ja automaattioratkaisut.



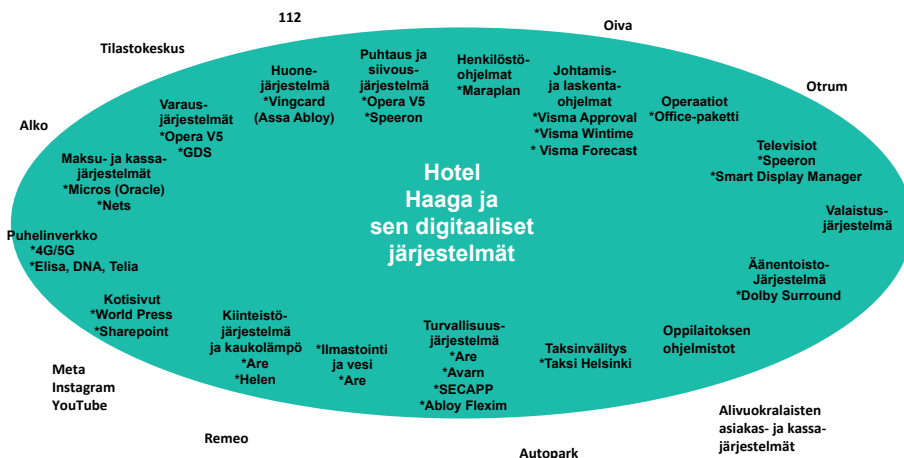
Valokuva 47. Haagan kampuksen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioyksikkö onnistui saamaan läpi koronasta kärsivien mara-yritysten auttamiseen monia eri hankkeita. Projektit on suunniteltu ja toteutettu niin, että tulokset palvelevat partneri- ja tapausyrittäjiä sekä toissijaisesti elinkeinoa. Muun muassa "Kokemusten talo" -hankkeessa Haaga on tarjonnut kokoustilojaan muutettavaksi hybriditiloiksi, joista käsin voidaan ottaa vaivattomasti suorat yhteydet ulkomaailmaan niin, että kokoustaja-koulutettava voi tuntea itsensä osalliseksi kummassakin päässä kameraa. Valokuvassa vuoden 2018 Gastro-messuille tehty "sovelluksemme" näyttää miten käy, jos kokous-, heijastus- tai virtuaalitekniikan käyttöä joudutaan vähentämään sähkönsäästön seurauksena. Kyseessä on frugaali- eli nuukuusinnovaatio: liitutaulu. Kuvassa liitutaululle tehty ravintolatrendikartta osoittaa, miten ilmiöitä voidaan esitellä luontevasti näinkin digitaalisen MIRO-oppimisolun sijasta.

Haaga arvonluojana ja lähitulevaisuuden hahmottajana

Mara-alan arvonluonti syntyy fyysisistä palvelu- ja vieraanvaraisuusteista ja -tuotannosta eli asiakkaan helpottamisesta, auttamisesta ja sydämellistämisestä. Maksavan asiakkaan kokemusta tukee palvelu- ja elämuskoneisto sekä teknologiat, jotka saattavat käsintehdyt, jalostetut ja teolliset tuotteet esille.

Kokonaisarvo on palvelutuotannon ja -räätälöinnin yhdistelmä. Se syntyy, kun työntekijät sekä muovaavat tarjontaa ja ”passaavat” asiakkaita että suunnittelevat, koodaavat ja hyödyntävät ohjelmistoja niin, että palvelu- ja elämystuotanto kehittyy ja sujuvoituu. Haagan vieraanvaraisuusteot ovat olleet pitkälti hybridejä, jossa teollistamisen, palvelullistamisen ja elämyksellistämisen aste vaihtelee asiakas- ja tuotekohtaisesti.

Teknologiat tehostavat ja laadullistavat sekä konseptien avulla ja muodossa vähentävät ihmistyötä. Laitteet, koneet, välineet, ohjelmistot sekä myynti- ja varausalustat ovat muuttaneet prosesseja niin, että operoivan henkilökunnan ja keskijohdon määrä vähenee kaiken aikaa. Oletetaan, ettei tarvita palvelusuoritteista mara-alaa voimakkaasti, vaan asiakkaan itsepalvelu lisääntyy. Mara-yritysten profiilit, ansaintamallit ja prosessit ovat myös muuttuneet, kun laitteet, koneet, ohjelmistot, lohkokejutt, oppivat järjestelmät ja tekoäly ovat korvanneet ihmistyövoimaa. Teimme Haagan hotellinjohtaja Päivi Laineen, Haaga-Helian IT-asiantuntija Antti Tuomelan ja vahtimestari Jari Mäkisen kanssa listan kaikista niistä digitaalisista ohjelmistoista, joita yksistään pienhotellissa ja Haagan kampuksen kiinteistössä on (jättäen koulun ohjelmistot pois). Löytyi peräti 30 ohjelmistoa (ks. kuvio 23)!



Kuvio 23. Digi-hiiletön-hankkeessa on analysoitu Haagan asiantuntijoiden kanssa pienten hotellien tietoteknisiä ohjelmistoja. Kuviossa Hotelli Haagan henkilöstön käyttämiä ohjelmistoja, joista tärkeimpiä ovat puhelin- ja tietoverkot, varauskanavat, kassatoiminnot ja etenkin turvallisuusjärjestelmät.

Hotellit ja ravintolat ovat pyrkineet vastaamaan kilpailuun ja kuvamaan menestystekijöitään kilpailukyvyen eli kannattavuuden ja tuottavuuden mittarein. Kannattavan ja tuottavan myynnin ja tuloksellisuuden tunnusluvut ovat saaneet tuekseen monia muita indikaattoreita, kuten palvelun laadun, markkinoinnin peittävyuden ja brändin tunnettuuden tunnuslukuja. Viime aikoina lisämittaushuoneiksi ovat tulleet asiakaskokemus, suositteluaste ja vastuullisuus. Esimerkiksi Hotel Haagassa mitataan säännöllisesti asiakastytyväisyyttä (ks. taulukko 3).

Kaikkienensa Haileyn vuoden 1966 romaania lainaten hotellin on oltava järkevää, taloudellinen pakkaus. Siihen päästään vain sillä edellytyksellä, että hotellilla on tehokas kustannuslaskentajärjestelmä, joka koskee kaikkia eri toimintoja sekä vieraita että omia, hyvin suunniteltu rakennus ja ennen kaikkea minimiin supistetut palkkamenot, mikä merkitsee automaatiota ja ihmisten ja vanhanaikaisen vieraanvaraisuuden eliminoimista kaikkialta, missä se käy päinsä. (Hailey 1966, 172.) Teoksessa on myös katkelma hotellimuotoilusta:

”Juuri tällä hetkellä vaaditaan pintakiiltoa ja kromia ja samanlaisuutta. Mutta aikanaan yleisö väsyä ja haluaa palata takaisin entiseen – kuten todelliseen vieraanvaraisuuteen ja tunnelmaan. Se haluaa jotakin, mikä ei ole täsmälleen samaa kuin mitä he ovat nähneet viidessäkymmenessä muussa kaupungissa”. (Emt., 140.)

Kaikista elämys- ja hotellitalouden määrällisistä ja kulttuurin laadullisista tunnusluvuista muodostuu kokonaisarvo. Eezy Flow’n konsultit ovat luoneet asialle ilmauksen *kokonaiskokemuksen tuottoaste* (*Revenue of Experience, RoX*), joka muodostuu asiakas-, henkilöstö-, partneri- ja omistajakokemuksesta. (RoX-käsitteestä Ruuskanen 2022). Haaga-Heliassa tätä kokonaiskokemusta on täydennetty arvo-käsitteen kautta, joka sisältää myös ympäristökriteerejä, kuten päästömäärä ja tuotteiden elinkaarimittareista (*Value of VoX*; ks. tästä käsitteestä Heikkinen 2020.)

Asiakaskokemus muodostuu asiakastytyväisyydestä, suositteluasteesta sekä kohde-, tuote-, palvelu-, brändi- ja tilakokemuksesta (ks. asiakaskokemuksesta Pesonen 2020). Henkilöstökokemus rakentuu työttytyväisyydestä, johtamiskokemuksesta sekä työpaikkaan liittyvästä suositteluasteesta sekä brändi- ja kohdekokemuksesta.

Partnerikokemus syntyy asiakkuus- ja sopimuslojaliteetista sekä asemasta ja arvonnluonnista palvelu- ja elämystuotannossa. Hotel Haagan ydinpartnereita ovat erityisesti tukku, energia- ja turvallisuusyhtiöt sekä vuokralaiset.

Omistajakokemusta mitataan pitkälti taloudellisin tuloksien. Olennaista onkin, että mara-toimiala ei pyri kaikilta osin maksimoimaan tulostaan vuosittain, vaan yritykset pyrkivät kasvamaan ja keräämään pääomia myös uusiin investointeihin sekä turvaamaan toimintaedellytyksiään.

$$\begin{aligned}
 & \text{Asiakaskokemus (CX)} \\
 & + \\
 & \text{Henkilöstökokemus (EX)} \\
 & + \\
 & \text{Partnerikokemus (PX)} \\
 & + \\
 & \text{Omistajakokemus (OX)} \\
 & + \\
 & \text{Vähäpäästöisyyden ja -roskaisuuden kokemus (WX)} \\
 & = \\
 & \text{Kokonaisarvo (VoX)}
 \end{aligned}$$

Kuvio 24. Kokonaisarvo ja /tai -kokemus rakentuvat asiakaskokemuksesta (*Customer of Experience, CX*), henkilöstökokemuksesta (*Employee of Experience, EX*), partnerikokemuksesta (*Partner Experience, PX*) ja omistajakokemuksesta (*Owner Experience, OX*). FlowEezy (Ruuskanen 2019) muovasi sen kaavaksi $CX + EX = RoX$, jota täydensin (Heikkinen 2020) myöhemmin malliksi $CX + EX + PX + OX = VoX$.

Strategisesti olennaista koko Helsingin mara-alan kannalta onkin Helsinki-Vantaan lentoaseman, Finnairin ja laivayhtiöiden asema sekä maamme matkailullis-elämäntyyllinen liiketoimintahorisontti: mitkä ulkomaiset lentoyhtiöt ja hotellioperaattorit uskovat pääkaupunkiimme ja vapaa-ajan kohteisiimme sotaisan ja uhkaavan Venäjän naapurissa varsinkin, kun potentiaalisimmat markkinakasvualueet löytyvät Lapista, muualta Euroopasta ja Aasian metropoleista.

Haaga on päässyt seuraamaan, miten matkailusta on muodostunut 50 vuodessa maailman viidenneksi suurin toimiala. Se on myös nähnyt, miten kotimainen toimiala on sinnitellyt yksityisyrittäjämäisesti ja itsenäisesti vuosikymmenet eteenpäin. On ollut kuitenkin jo pitkään selvää, että nykyiset matkailijavolyymit ja tuotot eivät ole riittäviä pienhotellin olemassaololle.

Haagan omistajat ovat kuitenkin antaneet vuosikymmenet kampukselle ja hotellille mahdollisuuden innovointiin, joskin niukin investoinnein. Merkittävintä ja näkyvää on ollut kampuksen kansainvälinen

brändi ja sen asiantuntijoiden osaaminen esimiesten ja työntekijöiden valmentamisessa mara- ja palvelualojen yritysten palvelukseen niin koti- kuin ulkomailla.

Valtio ja säätiö ovat tukeneet koulutusta ja kampuksen toimintaa vuosittain vaihtelevin tuotos–panossuhtein. Elinkeinon ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun muiden omistajien rooli on ollut vaikuttava aseman saavuttamisessa. Toki toimialan arvostus on heitellyt. Pandemia luonnollisesti hidasti ja vähensi yleisesti toimialan koulutuksen ja osaamisen tärkeyttä ja tarkoituksenmukaisuutta johtuen juuri lomautusaallosta. Tautiaalto antoi kuitenkin ruiskeen tuote- ja teknologiakehitykselle.

Haaga ja Etelä-Suomen yritykset pääsivät kuitenkin saamaan yhteiskunnan investointitukia: avustuksia ja lainoja, jotka eivät kuitenkaan juuri puretut työllistämiseen. Tuet kyllä muuttivat kilpailun rakennetta, ja niillä oli suuri vaikutus etenkin teknologias-digitaalisiin investointeihin, joita myös Haagan tutkimus- ja kehittämisasiantuntijat pääsivät hankkeillaan edistämään.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tutkija-kehittäjät ovat pystyneet osoittamaan, että toimialan pk-yritykset jäävät kaiken aikaa jälkeen digitalisoimisessa ja vihreissä siirtymissä. PK-yrittäjillä ei ole riittävästi aikaa softa-, data-, myynti- ja markkinointikanava-analyysien tekemiseen, sillä henkilöstöpula vaatii kaiken huomion. Lisäksi tulos-, lähi- ja lattiajohtaminen vievät aikansa.

Edelläkävijä- ja kasvuyritykset ovat keskittyneet ydinliiketoimintaansa sekä pystyneet integroimaan tuotanto- ja tietojärjestelmiään. Ne ovat hyödyntäneet sekä suuruuden ekonomiaansa että resilienssiään. Hotelliketjut hyödyntävät markkinoinnissaan omia ja alustapartneriensa asiakastietoja, kun taas pk-yritykset joutuvat toimimaan pitkälti oman historiakokemuksen ja kassatietojen varassa. Toimialan yliteknologistumisen ja liiketoiminnan kasvun seurauksena markkinoille on tullut runsaasti ohjelmistoja, jotka eivät juurikaan sovi toisiinsa. Yrityksillä onkin edessään teknologia-arkkitehtuurin ja ohjelmistojen analysoiminen sekä myynti- ja markkinointikanaviin liittyvä strateginen pohdiskelu ja linjaukset.

Toimialojen välisessä kilpailussa sekä teknologia- ja innovaatiopaineissa onkin ollut tärkeää, että Haaga toimisi näkyvästi toimialan tuote- ja konseptikehityskeskittymänä sekä kokeilulaboratoriona. Palvelutuotannon, elämysten, palvelujen ja tuotteiden tutkiminen ja analysoiminen ei ole ollut enää niin tärkeää, vaan asiakas- ja teknologia-lähtöinen innovointi sekä rohkeat kokeilut ovat korostuneet. Digitaalisten asiakastarpeiden ja uusien teknologioiden (kuten tekoälyn ja robotiikan) ennakoiminen on myös noussut keskiöön.

Fyysinen toimintaympäristö palvelurakenteineen ja mikroympäristöineen on saanut rinnalleen kasvavan digitaalis-virtuaalisen mutta kuitenkin markkinoinnillisen kerroksen. Nykyaikaiset matkailu-, kauppaa-, kulttuuri- ja liikuntakeskukset avautuvat kotikonematkailijoille täysvirtuaalisina. Virtuaalibrändit, -kaupat ja -ravintolat toimivat verkkokauppoina tai myyntialustoilla, joista voi tilata ruoat sopivaan noutopaikkaan, toimistoon tai kotiin (elämysteollisuuden tulevaisuutta koskien olennainen lähde tätä artikkelia varten on Kodisoja 2020).



Valokuvat 48 ja 49. Pariisiin SIAL-messujen hahmotelmat tulevaisuuden ruokakaupasta ja ravintolasta. Asiakas tilaa verkosta ruoka-annokset ja odottaa ruokien valmistumista kauppa- tai elämyskeskuksen baarissa. Keittiö tai kauppa toimittaa ruoat valituin kypsyysastein lokerikkoon, josta asiakas ottaa ne mukaansa.



Valokuva 49.



Valokuva 50. Haaga on toiminut vahvasti fyysisten palvelujen, tuotteiden ja elämys-ten kysynnän ja tarjonnan kanavana. Hotelli myy fyysisiä ruoka- ja tilatuotteita sekä -palveluja. Digitaalisia tuotteita ja palveluja se ei varsinaisesti myy. Verkko-yhteydet ja TV-kanavat kuuluvat kokoustila- ja huonehintoihin. Myyntidatan ja kärkeä tuntuksluvut hotelli jakaa viranomaisille ja hotellitilasto-organisaatioille ilmaiseksi. Hotellit eivät siis vielä tuota varsinaisia digitaalisia ja virtuaalisia palveluja. Sen sijaan teknologiat ja teknologia-alojen digitaaliset palvelut mahdollistavat tuottavuuden, palvelun ja prosessien laadun kehittämisen. Jotkut kansainväliset ohjelmisto- ja virtuaalipalveluja tuottavat yritykset ovat kuitenkin jo ottaneet osuutensa virtuaalokokous- ja striimaus-markkinoista. Valokuvassa virtuaalisessa todellisuudessa toteutettu mara-alan opiskelijoiden kansainvälinen hotellihuoneen suunnitteluprojekti, jonka tuotoksia kilpailujoukkueet esittelivät ja seurasivat avatarina.

Virtuaalihahmot ovat universaaleja, sarjakuvista sekä peli-, media-, elämys- ja viihdeteollisuudesta tuttuja, "personoituja" olioita, joiden kautta aikalainen kokee, toimii ja oppii. Mara-alan yritysten tehtävänä on tarjota palveluja ja seikkailukohteita näille digitaalisille kuluttajille. Toki ne voivat antaa myös näille peiteminuuksille tehtäviä ja koodata heille puhekuplia, joita roolihahmot pääsevät edelleen satuilemaan. Yleisesti tällaisiin virtuaalitaloihin saadaan internetin tavoin esille kohde- ja elämyskuvia maailman navoilta ja reunoilta. Moniaististen piirroskuvien avulla kuumotetaan ja kiihötetään kuluttajia uusien ja alituisten löytö- ja joutenoloretkien tekemiseen.

Haagan kampuksen eri tutkimus- ja kehittämishankkeissa uskotaan vielä – ja perustellusti – fyysisten palvelujen kulutukseen ja matkailijaminuuksiin, mutta etenkin Kiinan ja Japanin luksusmarkkinoilla rakennetaan jo erilaisille brändeille, matkakohteille ja matkailijaryhmille sosiaalisia ja virtuaalisia hahmoja, joita vyörytetään eri sivustoille ja kanaville. Aasiassa varsinkin pop- ja eläintähdistä on tullut haluttuja brändejä ja kokemuksellisia ilmiöitä, jotka piipahtavat hahmoina elämyskohteissa ihailtavana. Nuo virtuaalitähtöset jakavat mielihyvää bittipilvessä, myyvät fyysisiä tuotteita ja palveluja sekä esiintyvät kaikkien iloksi.

Ajan trendeihin siis kuuluu antaa ja säilyttää hybridikuluttajalle kaikki se, mikä ihmiselle kuuluu ja sysätä samalla hänelle markkinointivastuuta niin, että hän tuottaa toisille kaltaisilleen matkailullisia, kokemuksellisia, elämyksellisiä ja elämäntyyllisiä sisältöjä. Samalla he saavat viatonta ja pelotonta tekemistä elämäänsä ja joutenoloonsa. Tarjotaan impulsseja ja tarinoita arkeen, jotta kuluttaja kestäisi omaa arkeaan.

Digitaalisen talouden kriitikot toisaalta sanovat, että ylenpalttinen määrä kuvia ja videoita paljastuu sähköiseksi roskaksi, jolla ei ole markkinoinnillista saatikka syvempää sielunkasvatuksellista merkitystä. Samanaikaisesti ekologit sanovat virtuaalimatkailevan olevan fyysistä matkailua energiataloudellisempaa ja kestävämpää ja etenkin nuoret peliteollisuuden suurkuluttajat pitävät virtuaalisisältöjä realistisempina ja tarkoituksenmukaisempina kuin mosaiikkimaista tositodellisuutta. Haaga, kuten koko matkailu- ja ravintola-ala, on palanen tässä uudessa sosioekonomisessa ja -kulttuurisessa mosaiikissa sekä lineaarisessa että ennakoimattomassa globaalissa toiminta- ja mikroympäristöjen verkostossa.

Lähteet

Kuvalähteet