

MATKAILUN EDISTÄMISKESKUKSEN NELJÄ VUOSIKYMMENTÄ

MEKin tähänastiset johtajat kertovat näkemyksiään

Haastattelijana Risto Hemming

Maaliskuun alussa 1973 toimintansa aloittanutta Matkailun edistämiskeskusta voi monessa suhteessa pitää Suomen Matkailijayhdistyksen työn jatkajana ja laajentajana. Uuden organisaation ydinhän oli SMY:stä irroitettu ulkomaanosasto. SMY:ltä periytyi myös koko ulkomaantoimistojen verkosto henkilöstöineen. Pääasiallinen tehtäväkin pysyi ennallaan: tehdä maatamme tunnetuksi matkailukohteenä – niin ulkomailla kuin kotimaassakin.

Matkailua on Suomessa järjestelmällisesti edistetty 125 vuotta. On mielenkiintoista todeta, että toiminnan punaisena – tai pikemminkin sinivalkoisena – lankana on koko ajan ollut kansallinen etu. SMY:n alkuaikojen topeliaanisesta isänmaanrakkaudesta ei ollut pitkä askel ajatukseen itsenäisestä Suomesta, ja niinpä ei hämmästyttä, että monet Matkailijayhdistyksen keskeisistä toimihenkilöistä ajoivat myös vapaan Suomen asiaa.

Kun tähän tavoitteeseen sitten oli päästy, ja olot olivat sisällissodan jälkeen sen verran vakiintuneet, että matkailijoita voitiin ruveta houkuttelemaan Suomeen, tämäkin tehtävä lankesi ikäänkuin luonnostaan Matkailijayhdistykselle. Maamme ensimmäistä matkailutoimistoa lähti Tukholmaan perustamaan SMY:n toimistopäällikkö Esther Hjelt-Cajanus. Jälleen kuvaan hyvin sopii, että hän oli itsenäisyysmies, valtioneuvos Edvard Hjeltin tytär.

Nelisenkymmentä vuotta SMY hoiti sen jälkeen matkailumme ulkomaanpropagandaa (kuten silloin sanottiin), kasvattaen vähitellen toimistoverkkoa ja tuottaen tarvittavan kuva- ja esiteaineiston. Samalla yhdistys kehitti kotimaan matkailuololoja ja pyrki innostamaan suomalaisia matkailemaan omassa maassaan.

MEKillä on nyt takanaan vastaavan pituinen aika jotakuinkin samoissa tehtävissä. Olosuhteet ovat

kuitenkin parin viime vuosikymmenen aikana olleet tyystin toisenlaiset kuin milloinkaan aikaisemmin. EU-jäsenyys ja Schengen-sopimus ovat poistaneet viimeisetkin esteet vapaalta liikkumiselta lännen ja etelän suunnalta, eikä itärajalakkaan liikennettä enää rajoita naapurimaan valtakoneisto vaan oma hallintomme. Tältä osin toki myös EU ja Schengen-sopimus asettavat esteitä – Suomihan ei esimerkiksi voi omatoimisesti poistaa viisumipakkoa.

Pitkälti yksittäisten matkailijoiden palvelemiseen luotu matkailutoimistojen verkosto on voitu lyhyen call center -vaiheen jälkeen ajaa alas, kun Suomesta kiinnostuneet löytävät helposti kaiken tarvitsemansa tiedon sähköisestä mediasta. Jäljellä on pääosin itsenäisistä yrittäjistä koostuva edustajaverkosto 11 maassa, ja he voivat keskittyä työstämään matkanjärjestäjäkenttää. Toki matkatoimistoilla, esitteillä ja muulla perinteisellä toiminnalla on vielä oma roolinsa, mutta internet ja siellä kasvavasti sosiaalinen media on yhä tärkeämpi tekijä. Voisi sanoa, että perinteinen internet on tuota edellämainittua propagandaa, sosiaalinen media taas arvioita ja suosittelua.

Samalla menestymisemme on tullut yhä riippuvaisemmaksi maamme tunnettuudesta, houkuttavuudesta, esilläolosta ja saavutettavuudesta. Suomi ei enää ole arveluttava maa Neuvostoliiton kainalossa – tuosta 40 vuotta rasittaneesta painolastista matkailumarkkinointimme on vapautunut – mutta ovatko kolme k:ta vielä voimassa: kylmä, kaukana, kallis?

MEKin johdossa on neljänkymmenen vuoden aikana ollut vain neljä henkilöä. Heistä yksi, edesmennyt Pekka Laukala, toimi ylimenokauden aikana (1998-99) virkaatekevänä johtajana. Muut kolme ovat Bengt Pihlström (1973-94), Pirjo-Riitta



Bengt Pihlström (vasemmalla) vastaanottaa Tanskan Matkailuneuvoston ansiomitalin ponnistuksistaan pohjoismaisen matkailuyhteistyön hyväksi. Mitalin luovuttaa johtaja Erik Palsgaard. Oikealla Björn-H. Harms, Tanskan matkailupääliikö Suomessa (kts artikkeli s. 265) ja edessä istumassa Sigyn Alenius, Yleisradion ja Hufvudstadsbladetin pitkäaikainen Tanskan kirjeenvaihtaja, joka puolestaan palkittiin Tanskan tekemisestä tunnetuksi suomalaisille.

Vatanen (1994-98¹) ja Jaakko Lehtonen (1999-). Tässä he kuudentoista heille esitetyn kysymyksen puitteissa pohtivat MEKin tähänastista taivalta ja omaa rooliaan siinä.

1. Bengt Pihlström, sinä olit irrottamassa ulkomaanosastoa Matkailuliitosta ja tekemässä siitä erillistä toimijaa, josta sitten lyhyen välivaiheen jälkeen muodostettiin MEK. Sujuiko tämä kaikki sulassa sovussa, vai jättikö se jälkensä Matkailuliiton ja MEKin välisiin suhteisiin? Jos jätti, niin milloin ja miten tämä "kaappaus" saatiin lopulta pyyhittyä asialistalta?

¹ Vatanen tuli MEKiin vuoden 1989 alusta Risto Hemmingin seuraajaksi markkinointiosaston päällikkönä. Toimi muutettiin pian sen jälkeen apulaisjohtajan viraksi.

Bengt Pihlström:

Kun ulkomaanosasto irroitettiin Matkailuliitosta – olkoonkin että se tavallaan oli "kaappaus" – mikään ei käytännössä muuttunut. Valtio oli siihenkin saakka maksanut osaston ja ulkomaantoimistojen kulut. SML:n ulkomaantoimikunnan tilalle tuli vain KTM:n vuonna 1969 asettama matkailuneuvosto. Tehtäväkin oli sama: ulkomaanmarkkinointi.

Arvovaltatappio se kuitenkin oli Matkailuliitolle.

Kun MEK vuonna 1973 perustettiin olivat seuraukset Matkailuliitolle ankarampia. MEKin perustehtäviin merkittiin myös kotimaan matkailun edistäminen ja siitä syntyi kilpailutilanne Matkailuliiton kanssa. Mielestäni asia oli loppuunkäsitelty silloin, kun vuonna 1976 Matkailuliiton puheenjohtaja Olavi Syrjänen tuli MEKin johtokunnan jäseneksi ja pari vuotta myöhemmin johtokunnan varapuheenjohtajaksi.

2. KTM:n hallinnonala tuntui siinä vaiheessa ilmeisesti oikealta sijoituspaikalta MEKille, varsinkin kun juuri tuo ministeriö oli ottanut matkailuasiat erityisen huomionsa kohteeksi. Aiemmin matkailu oli kuulunut Kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeriölle, jonka kautta myös avustukset Matkailijajyhdistykselle perinteisesti olivat kana-voituneet. On kuitenkin myös muita vaihtoehtoja matkailuviraston sijainnille valtionhallinnossa. Jos MEK perustettaisiin uudestaan, kenelle katsoisit hallintovastuun parhaiten kuuluvan: Työ- ja elinkeinoministeriölle (TEM ent. KTM), Liikenne- ja viestintäministeriölle, Ympäristöministeriölle, Ulkoasiainministeriölle tai kenties vielä jollekin muulle?

Bengt Pihlström:

Kaikki mainitut ministeriöt ovat matkailun kannalta tärkeitä ja kaikki ovat aikoinaan olleet edustettuina MEKin johtokunnassa. Hallintovastuu sopii kuitenkin parhaiten työ- ja elinkeinoministeriölle, koska matkailun edistämisessä on ensisijaisesti kyse elinkeinopolitiikasta. Ilman vahvaa matkailuelinkeinoa ei matkailijoille voida tarjota palveluja niin liikenteen, majoituksen, ravintolatoiminnan kuin ohjelmajärjestelyjen osalta.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Jos MEK perustettaisiin uudestaan, hallintovastuu sopisi edelleen KTM:n perintönä nykyiselle TEM:lle. Strategisista painotuksista riippuen voisin kuvitella MEKin istuvan hyvin myös UM:n hallinnoitavaksi. UM oli aikanaan hyvä kumppani MEKin ulkomaan toimistoille. Onko Suomen teknologia-alan teollisuus matkailua hovikelpoisempaa, koska sillä on edusmiehenään juuri UM:n virkamies, ulkomaankauppa- ja liikenne ministeri?

Jaakko Lehtonen:

Koska näen matkailun ensisijaisesti liiketoimintana, matkailutuloja ja työllisyyttä luovana toimintana, TEM tuntuu luontevimmalta sijaintipaikalta. Hyvänä kakkosena näkisin ulkoasiainministeriön. Suomen yleisenä pyrkimyksenä on – hallinnoaloista riippumatta – yhdistää edustautumista ulkomailla siten, että UM:n edustustot, Finpron toimistot, Tiede- ja kulttuuri-instituutit, TEKESin toimipisteet, MEKin ulkomaanverkosto ja mahdollisesti muutkin pyrkisivät nykyistä tiiviimpään yhteistyöhön, ainakin koordinoitujen toimintaansa, ihannetapauksessa jopa asettuen saman katon alle.

3. MEKin suhde omaan johtokuntaansa on ajoittain ollut jännittynyt. Näin oli varsinkin alkuaikoina, jolloin johtokuntaa johti KTM:n kansliapäällikkö Bror Wahlroos. Virkamieskokoonpanon tilalle tuli 90-luvulla sidosryhmien edustajista koottu johtokunta. Miten arvelet yhteistyön sujuneen MEKin johtokunnan kanssa omalla kaudellasi?

Bengt Pihlström:

MEK ei olisi voinut niin nopeasti kehittyä tärkeäksi toimijaksi ilman Bror Wahlroosin panosta. Hän oli ministeriön korkein virkamies ja pystyi vaikuttamaan MEKin arvostukseen ja määrärahoihin. Tulimme hyvin toimeen, kunnes mielestäni turhat pikkuasiat aiheuttivat välirikon. Kokonaisuutena katson, että yhteistyö puheenjohtajien (Wahlroos, Hentilä, Vuoria) kanssa sujui luottamuksellisesti, vaikka Matti Vuorian kanssa oli erimielisyyksiä lähinnä toiminnan laajuudesta.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Yhteistyö johtokunnan kanssa sujui omalla kaudellani ilman merkittäviä vaikeuksia. Virkamiesjohtokunta painotti budjettia ja organisaation kehittämistä koskevia asioita. Johtokunnalle tärkeitä olivat myös ns. pitkät asiakirjat neuvottelukunnalle ja erilaisille matkailuparlamenteille. MEKin operatiivisiin toimintoihin johtokunta ei usein puuttunut lainkaan. Sen sijaan valtion panoksista erilaisiin käynnistämisen- ja kehittämisinvestointeihin syntyi joskus kiivaitakin keskusteluja ja mielipide-eroja.

Jaakko Lehtonen:

Minun aikani yhteistyö johtokunnan kanssa on sujunut moitteettomasti. Toiset johtokunnat ovat omaksuneet hieman vahvemmin ohjaavan otteen kuin toiset, mutta yhdenkään kanssa ei ole ollut riitoja taikka jännitteitä. Johtokuntien jäsenet ovat myös pysyneet tyylikkäästi nimenomaan johtokunnan jäsenen roolissa, ryhtymättä ajamaan oman taustayhteisönsä etuja.

4. Alkujaan MEKin toimintaa päämääräi ja johtokunta että erityinen matkailuasian neuvottelukunta. Viimemainitussa puhetta johti matkailusta vastaava ministeri. Seurauksena oli usein ristiriitaisia tilanteita, kun ministeri halusi yhtä ja kansliapäällikkö toista. MEKin aloitteesta neuvottelukunnasta luovuttiin 1993. Nyt kuitenkin valtion virastojen hallintoa järjestettäessä on oltu luopumassa johtokunnasta ja otettu käyttöön neu-



Pirjo-Riitta Vatasen kuva on Matkailusilmä-lehdestä vuodelta 1998, jossa hän kirjoittaa: "Siirryn syyskuun alusta hyvillä mielen virkamiehen roolista takaisin sinne, mistä tulinkin - yritysmaailmaan. Sain toimia siellä parhaat oppivuoteni hyvissä yrityksissä, palkollisena. Tällä kertaa odottaa oman yrittäjyyden kokeminen. Suhtaudun siihen innostuneena, mutta kunnioituk-sella ja nöyryydellä." (Kuva: Risto Lounema)

vottelukunnat päällikköviraston neuvoa-antavana elimenä. Mitä mieltä olette tästä suuntauksesta ja sopisiko se MEKiin?

Bengt Pihlström:

Meillä oli tosiaan huonoja kokemuksia tästä järjestelmästä. MEKin johtokunnan entinen puheenjohtaja ryhtyi neuvottelukunnan puheenjohtajaksi ja kritisoi uuden johtokunnan kannanottoja. On tehtävä selväksi, että neuvottelukunnan asiana on tuoda esiin näkökohtia, eikä ryhtyä johtokunnan kilpailijaksi. On muitakin keinoja saada laajan sidosryhmäkentän näkemyksiä esille kuin perustaa neuvottelukunta.

Pirjo-Riitta Vatanen:

En oikein jaksa uskoa neuvottelukuntien uutta ja hyvää luovaan merkitykseen. Kuitenkin myönnän, että jonkinlainen palikka tarvitaan matkailun tuottaja/ yrittäjäkentän ja MEKin väliin. Tarve lienee ratkaistavissa kevyemmällä tavalla kuin muodostamalla neuvottelukunta erilaisista, eritasoisista ja keskenään kilpailevista etupiireistä.

Jaakko Lehtonen:

Vuoden 2012 alusta tuli voimaan uusi laki ja asetus MEKistä. Niissä vahvistetaan johtokunta-malli, joten se asia on naulattu MEKin osalta kiinni.

Koemme kuitenkin tarpeelliseksi myös jonkinlaisen neuvottelukunnan taikka sidosryhmäedustajiston, jossa olisi 12-15 henkilöä, jotka edustaisivat poliittisia päätöksentekijöitä, keskeisiä järjestöjä, kenties paria merkittävää mediaa jne. Tällä ryhmällä ei olisi päätösvaltaa, mutta se vahvistaisi MEKin yhteiskuntasuhteita ja edistäisi matkailun asiaa yhteiskunnan eri osa-alueilla.

On tietysti mahdollista, että kyseisestä ryhmästä myös tulisi toteuttamiskelpoisia ajatuksia, mutta se ei olisi sen ensisijainen tarkoitus. Valmistelut tämänkaltaisen ryhmän kokoamiseksi ovat tätä kirjoitettaessa käynnissä.

Koko 2000-luvun MEK on saanut nauttia johtokunnista, jotka ovat pysyttäytyneet työssään johtokuntatasolla, ryhtymättä operatiiviseen ohjaamiseen, eikä TEMistäkään ole tullut yksityiskohtaista ohjeistusta ylipäättäänkään, kenties joitain hallinnon puolen teknisiä seikkoja lukuun ottamatta, eikä varsinkaan ohjeistusta, joka olisi ollut ristiriidassa johtokunnan linjausten kanssa. Tämä on antanut hienot puitteet työlle.

5. MEK on päällikkövirasto, kuten hallintojohtaja Pekka Laukala aina joskus katsoi tähdelliseksi muistuttaa. Vaihtoehtona olisi kollegio, jossa esim. johtoryhmän jäsenet ottavat osaa ratkaisujen tekemiseen, ja jossa erimielisyyksien sattuessa asiaa äänestetään. Oletko ollut tyytyväinen asemaasi päällikköviraston johtajana, ja onko ollut tilanteita (millaisia?), jolloin kernaasti olisit jakanut vastuun muiden kanssa?

Bengt Pihlström:

MEK toimi käytännössä kuten kollegio. Kaikki tärkeät asiat käsiteltiin johtoryhmässä. Yleensä päästiin - ihmeellistä kyllä - yksimielisyyteen ja äänestyksiä ei tarvittu. Menetelmä oli ehkä työläs, mutta vastakkainasetteluista säästyttiin. Päällikköviraston johtaja tietää mikä vastuu hänellä on - sitä ei voi siirtää alaisille. On hyväksyttävä, että asiat valmistellaan muiden toimesta, mutta vastuu niistä on johtajalla. Minä viihdyin tässä asemassa.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Tähän on vaikea vastata. Tilanteita tuli ja meni, mutta myös vastuuta jaettiin. Sanottakoon nyt lähinnä apulaisjohtajakaudestani, että joskus minulla oli tunne, että ajoin miesten polkupyörää ikään kuin tangon välistä. Tai tandempyörää yrittäen ohjata takaistuimelta. Luontevalta tuntui esim. että Bengt Pihlström pidatti aluksi itsellään kaiken virallisen asioinnin valtionhallinnon kanssa. Hänen lähin avustajansa tässä oli Pekka Laukala. Samoin kansainväliset matkailuorganisaatioiden (WTO, ETC, Pohjoismaat, Itämeri, Intourist jne.) kokoukset olivat suvereenisti BP:n reviiriä. Myöhemmin olin toki mukana kaikissa niissä - jopa ylipitkän kauden Pohjoismaiden matkailuneuvoston puheenjohtajana, koska Tanska ei kyennyt vuorollaan pj:n paikkaa täyttämään. Omat tehtäväni ja vastuuni selkiytyivät sitä mukaan kuin organisaation kehittäminen eteni. Merkittäviä osia MEKin toiminnoista yhtiöitettiin tai ulkoistettiin. Uuden tyyppistä johtoryhmää rakennettiin, markkina-alueet ryhmiteltiin tulosryhmiksi ja kuvaan mukaan tulivat aluepäälliköt. MEK siirtyi kertarysäyksellä tietokoneaikaan ja veti samalla sidosryhmänsä samalle kehitysuralle. Puhuttiin lähdistä tiedon valtatielle. Tässä yhteydessä sopii muistaa myös alkavien EU-projektien vyöry, joiden käynnistämisen ja valvontavastuu lankesi aluksi ME-Kille.

Jaakko Lehtonen:

Vaikka MEK on päällikkövirasto, ja ylijohtaja nykyään ainoa virkamieskin, kaikkien muiden ollessa työsuhteisia, niin ylijohtajana keskustelen paljon alaisteni kanssa eri kysymyksistä ja vaihtoehdoista, enkä koe olevani vastuuni kanssa yksin. Kiperimmissä asioissa käännyn johtokunnan puheenjohtajan puoleen, ja hän taas voi siirtää asian koko johtokunnan mietintään. Käytännössä näitä tilanteita tuskin tulee edes yhtä kertaa vuodessa.

En koe tarvetta kollegioon. Se luultavasti aiheuttaisi hidasteita ja kenties riitojakin asioiden hoidossa.

6. Virastomuoto on poikkeuksellinen valinta kansalliselle matkailuorganisaatiolle. Vaihtoehtoja ovat mm. säätiö, yhtiö ja yhdistys - Ruotsissa kaikkia näitä kolmea kokeiltiin vuoron perään 90-luvulla. Jos vertaillet muihin mahdollisuuksiin, katsotko virastomallin sopineen/sopivan parhaiten Suomelle? Mitkä olisivat hyödyt tai haitat, jos MEK sen sijaan olisi erillään valtion rakenteista?

Bengt Pihlström:

Kansainvälisessä yhteistyössä olen tavannut kolleegoita, jotka edustavat monenlaisia organisaatiomuotoja, kehitysmaissa yleensä valtiollisia, Euroopassa usein yhdistysmuotoisia tai osakeyhtiöitä. Verratessani näitä MEKin organisaatioon olen ollut tyytyväinen. Osana valtion organisaatiota MEK on voinut tukeutua valtion antamaan arvovaltaan, joka etenkin kansainvälisissä yhteyksissä on ollut suuri etu. MEK itsenäisenä virastona on toisaalta säilyttänyt suuremman liikkumavapauden kuin sillä olisi esimerkiksi ministeriön osastona.

Jos MEK olisi erillään valtion rakenteista, rahoitus olisi epävarmalla pohjalla. MEK jäisi ilman niitä vaikutusmahdollisuuksia, jotka oma ministeri ja muu valtionhallinto tarjoavat.

Hyötyjä? Näennäisesti ehkä suurempi vapaus valita toimenpiteitä, mutta pienempi mahdollisuus pitkän tähtäimen suunnitteluun.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Virastomalli sopi MEKin alkutaipaleella ihan hyvin. Ns. elinkeino, ts. yrityskenttä alkoi kasvaa vinhaa vauhtia. Lapin investointiboomia, korpi- ja kongressihotellien, kylpylöiden ja mökkikylien syntyä kauhisteltiin. Myös liikenneyhtiöt lisäsivät painetta jätti-investoinneillaan, jotka tuottivat nopeasti paljon uutta myytävää ja jopa ylikapasiteetin.

MEKille yritettiin pukea jonkinlainen jarrumiehen mantteli samalla kun sen odotettiin avaavan väyliä uusille markkina-alueille. Perusvaikeus virastomuodossa lieenee ollut eritahtinen suunnittelu, toteutuksen ja rahoituksen suhde verrattuna yritysten nopeasykliseen toimintatapaan. Virasto on luonnostaan enemmän budjetti- kuin asiantuntijaohjautuva malli. Yhtiö tuntuisi sopivan alalle paremmin. Siihen olisi luotavissa joustavampi ja monipuolisempi resurssien käyttö sekä ammattimainen asiantuntijaohjaus. Säätiö olisi liian jäykkä toimintamalli.

Jaakko Lehtonen:

MEKiä on vuosien mittaan järjestelty ja organisoitu sen seitsemällä tavalla, sekä MEKin itsensä että ulkopuolisten toimesta. Viimeisin suurehko ponnistus oli 2006-2007, jolloin TEMin (silloin vielä KTM) puheenjohtajalla arvioitiin, tarvitaanko MEKiä ylipäänsäkään, ja samalla pohdittiin mm juridista rakennetta. Erityisesti kotimainen matkailuelinkeino oli vahvasti virastomallin kannalla. Pääperustelu oli rahoituksen turvallisuus verrattuna muihin vaihtoehtoihin.

Itse en aivan niele tätä perustelua. Esimerkiksi Finpro on ollut olemassa pitempään kuin MEK, ja saanut joka vuosi tarpeelliset valtionavut. Vuonna 2005 sain eteeni paperin, jossa luki, että 2009 ja 2010 MEKin budjetti ja henkilöstömäärä on nolla. Eli ei se rahoitus nyt niin turvattua ole virastonakaan.

Yhdistysmallilla olisi puolensa. Virastona joudumme puuhastamaan turhaa byrokratiaa, jota valtio vaatii, mutta josta meille ei ole mitään hyötyä. Tuohon askarteluun käytetty aika ja energia on poissa tuottavammasta työstä.

Lisäksi kun MEK nykyään on varsin pieni virasto, hiukan yli 30 henkeä vain, niin monet asiat, jotka koko valtion tai suurten virastojen näkökulmasta voivat olla hyvinkin järkeviä, ovat meille pelkkä lisävaiva ja välillä jopa lisäkustannus. Esimerkkinä voi mainita vaikka hallintopuolen Palvelukeskukset. Saapuneiden laskujemme prosessointi tapahtuu nykyään Mikkeliissä, mikä hidastaa ja hankaloittaa toimintaamme. Maksamme yli 100 000 euroa vuosittain Palvelukeskukselle tästä koukerosta, emmekä säästäneet yhden yhtä euroa henkilö- tai muissa kustannuksissa. Etenkin ongelmallisimmat tapaukset ja myös eksoottisemmat ulkomaiset laskut tuottavat Mikkeliissä paljon päänvaivaa, jossa me saamme autella puhelimitse ja sähköposteilla, kun itse hoitaen ne olisivat hoituneet jo aikapäiviä.

7. Toiminnan pitkäjänteisyyttä on joskus keuhutu virastomuotoisen organisaation strategiseksi eduksi (vrt edellämainittuun Ruotsin poukkoiluun). Miten MEKin strategiset linjaukset ovat sinun kaukallasi muovautuneet, ja koetko saaneesi omalle päätöksenteollesi riittävästi palautetta johtokunnalta, sidosryhmiltä ja organisaation sisältä?

Bengt Pihlström:

Linjaukset muotoutuvat sekä johtajan omista näkemyksistä että palautteesta. Palautteen rooli on erittäin merkittävä. Sen näimme MEKissä, kun ensimmäisen matkailun kehittämisohjelman jälkeen elinkeinon suunnalta tuli runsaasti, suureksi osaksi kriittistä palautetta. Oli pakko ajatella muutamia asioita uudelleen. Johtokunnasta tuli säännöllisesti palautetta, mutta suurten yhteistyökumppaneiden (Finnair, laivayhtiöt, majoitusketjut) palaute oli saatava jatkuvan yhteydenpidon kautta. Matkailuparlamentit olivat eräs tapa vuorovaikutuksen luomiseksi. Oman organisaation palaute oli otettava vakavasti, muuten organisaatio ei toimi.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Tarkasteluni lähtee aikakaudesta, jolloin olin vielä yhden keskeisen sidosryhmän (varustamojen matkustajaliikenne) palveluksessa. Totean vain lyhyesti, että tiivistä yhteyttä MEKiin pidettiin. Mutta oli aika tavallista, että puhuttiin vähättelevästi MEKin avustamisesta eikä osallistumisesta MEKin laatimisiin markkinointikampanjoihin. Valtion panos markkinointiin oli sidosryhmien mielestä niukka, jota se lieenee nykyäänkin. Oli siis yhdessä yritettävä päästä ulos MEKin liiaksi budjettiohjautuvasta toimintatavasta. Painetta ja palautetta tuli johtokunnalta, sidosryhmiltä ja myös organisaation sisältä. Helpotusta tilanteeseen saatiin siirtymällä asteittain täsmällisempiin markkina- ja tuotepainotteisiin keskipitkän ja pitkän aikavälin markkinointiohjelmiin, joille voitiin hahmotella jopa tulostavoitteita. Parhaita esimerkkejä toteutuneista ohjelmista lienevät pitkät talvikampanjat Snow Ball ja Lapin joululennot.

Jaakko Lehtonen:

Jos pysytään vain suurimmissa linjauksissa, niin juuri ennen minun aikaani oli tehty viisas päätös, ettei MEK enää edistä suomalaisten matkailua Suomessa, vaan keskittyy ainoastaan ulkomaisiin markkinoihin. Minun aikaanani suuria linjapäätöksiä olivat olleet oman toimistoverkon korvaami-



Laatutonni on matkailualalle räätälöity käytännönläheinen laatuohjelma, joka pohjautuu kansainvälisiin laatupalkintokriteereihin Vuodelta 2008 olevassa kuvassa Jaakko Lehtonen luovuttamassa Laatutonni-diplomia Pyhänturin Petra Niskaselle (keskellä) ja Harrinivan Eila Kautolle (oikealla) (Kuva: Juha Rahkonen)

nen hyvin kevyellä, yrittäjöpohjaisella verkostolla, ja markkinoinnin painopisteen siirtäminen tuotemarkkinoinnista matkailumaakuvan markkinointiin. Koko henkilöstömäärä aleni lyhyessä ajassa reilusti yli sadasta noin kolmeen kymmeneen.

Johtokunta ja suuret yritykset ja toimijat ovat tukeneet linjauksia. Pienemmät kotimaiset toimijat eivät ole täysin tyytyväisiä, koska oli totuttu saamaan hyvää palvelua MEKin ulkomaantoimistoilta ilmaiseksi ja pääsemään pikkupanoksilla mukaan tuotekampanjoihin, joissa MEKin rahoituspanos oli huomattava. Näiden vähennyttyä merkittävästi väheni tyytyväisyyskin, mutta pidän oikeana, että valtion rahaa käytetään asioihin, joihin yksityistä rahaa ei saa – kuten matkailumaakuvaan.

8. *Ulkomaanosastostaan huolimatta Suomen Matkailijayhdistys asetti selvästi pääpainon matkailun kehittämiseen kotimaassa. Kun MEK perustettiin, olisi saattanut odottaa, että kotimaa jätettäisiin Matkailuliitolle, mutta kuinka ollakaan MEK*

sai toimekseen markkinoida Suomea myös suomalaisille. Tämä tehtäväkokonaisuus omine henkilöresursseineen oli vuoroin osana markkinointiosastoa, vuoroin kehittämisosastolla. Sen näkyvimvät hankkeet olivat Kotimaan matkailun myyntipäivät ja kaikkiin talouksiin jaettavat Loma-Suomi -julkaisut. Mitä mieltä olet kotimaanmatkailun edistämisestä MEKin (ja siten valtion) tehtävänä?

Bengt Pihlström:

Kotimaan matkailun edistäminen annettiin eduskunnalta MEKin tehtäväksi. Näin jälkikäteen katson, että olisimme paremmin voineet sopia Matkailuliiton kanssa tehtävien suorittamisesta. Sinänsä on hyvä, että valtio tuki ja tukisi myös edelleen kotimaan matkailua. Suuria kampanjoita kuten ”Loma-suuntana Suomi” aikoinaan ei saada aikaan ilman valtion tukea. Elinkeino on liian pirstaleinen voidakseen toimia voimavarojen kokoajana. Kotimaan matkailun edistäminen on myös keino vaikuttaa myönteisesti matkailutaseeseen.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Tässä asiassa käytännöt näyttävät vaihtelevan eri maissa. Meillä mielestäni valtiolla ei pitäisi olla mitään tekemistä kotimaan markkinoinnissa. Jos suomalainen yritys ei osaa tai pysty myymään tuottamiaan tavaroita ja palveluja suomalaisille ilman valtion tukea, on tapahtunut raskas erehdys. Liikeidea on syntynyt tyhjän päälle. Kysyntää ei ole todennettu, kilpailijoita ei ole tunnistettu tai kapasiteettia on yksinkertaisesti liikaa.

Jaakko Lehtonen:

Pidän oikeana ratkaisua, ettei MEK markkinoi Suomea suomalaisille. Kansantalouden kannalta ei ole merkitystä sillä, lomaileeko suomalainen Lapis- sa, Turussa vai ko Tampereella. Ei siihen kannata käyttää verovaroja. On oikein, että alueet, kaupungit, yritykset jne markkinoivat itse itseään kotimaassa. Suomalaisten matkustamista ulkomaille ei kotimaan markkinoinnilla edes voida estää, eikä valtiovallan tule sellaiseen estämiseen edes pyrkiä.

9. *Ulkomaanmarkkinoinnissa MEK on pyrkimyksessään kasvattaa Suomeen suuntautuvaa matkailua kokeillut monenlaisia lähestymistapoja. Painopistettä on siirretty vuorotellen lähimarkkinoille, ns. uusille markkinoille ja kansallisen lentoyhtiön vetoavuksi kaukomarkkinoille. Pääkohderyhmänä on ollut milloin yleisö, milloin matkanjärjestäjät, milloin media. MEK on pari kertaa (70-luvun lopulla ja 90-luvun alussa) saanut yllättävän lisämäärärahan "elvytykseen". Millä tavalla tänään käyttäisit tällaisen vaikkapa miljoonan euron suuruisen kertaluontoisen lisäpotin, jos se nyt lyötäisiin pöytään?*

Bengt Pihlström:

Yleisö saa tänään ja vielä enemmän tulevaisuudessa tietoa internetistä, mikä edistää omaehtois- ta matkailua. Suomen tulee olla läsnä sähköisillä markkinoilla. Tämän lisäksi Suomi tarvitsee lisää matkanjärjestäjiä, jotka tarjoavat ja mainostavat matkoja Suomeen sekä internetin että painettujen julkaisujen avulla. Rahallista tukea matkanjärjestäjien markkinoinnille tulisi tarjota, jotta myyntiä saataisiin aikaan. Mediamatkat Suomeen tukisivat myyntiä. Näihin perinteisiin markkinointikeinoihin kannattaa myös panostaa.

Mitkähkö markkinat? Laivayhtiöt ja halpalentoyhtiöt hoitavat lähimarkkinat. Panostusta tarvitaan Venäjällä ja Aasian kasvavilla markkinoilla, missä on tuettava matkanjärjestäjiä.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Toimisin jokseenkin samoin kuin silloin, kun "elvytettiin": painopiste parhaan potentiaal- in markkinoille (esim. euroalueen "terveet" maat ja Venäjä) sekä kysynnältään kasvaviin tuoteryhmiin. Se mikä kävi hyvin kaupaksi 90-luvulla, ei ehkä kiinnosta enää vuoden 2030 kuluttajaa. Sijoittaisin ensiksi tuotteen päivittämiseen ja sitten monikanava- markkinointiin, joka tarjoaa viestinnässä runsaasti tilaa ja keinoja sosiaaliselle medialle.

Jaakko Lehtonen:

Kaksi tärkeintä panostuskohdetta olisivat Venäjä ja Kiina. Venäjällä Moskova ja pari tuntemattomampaa miljoonakaupunkia, kuten vaikka Jekaterinburg. Kiina on hyvin huomattava potentiaali, eikä meillä tällä hetkellä riitä budjetti kuin vaatimattomaan toimintaan Pekingissä, HongKongissa ja Shanghaissa.

Panostaisin kuluttajapuoleen, Venäjällä tuotteisiin, Kiinassa imagoon. Keskeisinä välineinä sekä virallinen internet että sosiaalinen media. Kiinassa- han se on hiukan hankalaa, mutta kyllä kiinalaiset ratkaisuja keksivät.

10. *Sanotaan että mainonnan ostaminen on haastavampi tehtävä kuin sen tuottaminen. MEKissä on väitelty siitä, onko suomalainen mainostoimisto pätevämpi esittelemään Suomea kansainvälisesti houkuttelevalla tavalla kuin ulkomainen. Molempia vaihtoehtoja on kokeiltu. Kummanko sinä valitset ja miksi?*

Bengt Pihlström:

Aikoinaan Finland Promotion Board (UM:n presi- si, Ulkomaankauppaliitto, Finnfacts ja MEK) päätti kokeilla ulkomaista mainostoimistoa Suomikuvan kirkastamiseksi. Kallista. Ei mainittavia tuloksia. Uskon, että suomalainen mainostoimisto osaa sen minkä ulkomainenkin. Mutta tilaajan rooli on ratkaiseva - turhaa lähteä liikkeelle ellei ole näkemys- tä siitä, mitä haluaa mainostaa ja myydä.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Valitsisin tapauskohtaisesti. Tuskin suomalainen tuote suomalaisin silmin nähtynä puree kv. markkinoilla. Vodka, Valion juustot, Nokian kännykät ym. brändituotteet ovat menestyneet parhaiten kohdemaiden kulttuurin ja elintavat huomioon ottavilla mainonnan ratkaisuilla. Matkailussa en voisi kuvitella suomalaisen mainostoimiston käyttämis-

tä ulkomaisilla avainmarkkinoilla. MEKin Tokion toimiston japanilainen päällikkö toteutti kampanjat japanilaisen mainostoimiston avulla. Nerokas sikäläisin silmin nähtyjen Suomi-kuvien kavalkadi oli hyvin esillä Tokion metron junissa, matkanjärjestäjien esitteissä ym. julkaisuissa.

Jaakko Lehtonen:

Käytämme kotimaista, mutta ulkomaisessa omistuksessa olevaa toimistoa. Käytännössä se on kotimainen toimisto. Imagopuolella olen sitä mieltä, että suomalainen ymmärtää suomalaisuutta paremmin kuin ulkomaalainen. Tuotepuolella pyrimme lisääntyvästi suosimaan myös ulkomaisia kuvaajia, jotka voivat nähdä Suomen tuotteet toisin kuin me itse. Tänä päivänä perinteisen markkinoinnin arvo mielestäni vähenee, kun sosiaalisen median merkitys jatkuvasti kasvaa.

11. Matkailun arvostuksesta on kannettu huolta jo puolisen vuosisataa. Alalla toimivat ovat yleensä olleet sitä mieltä, että ympäröivässä yhteiskunnassa matkailua ei riittävästi mielletä merkittäväksi taloussektoriksi. MEKissä on joskus arveltu, että tämä arvostuksen puute heijastuu viraston määrärahasoon. Katsotko, että matkailu jo on saavuttanut ansaitsemansa arvostuksen, ja vastaako mielestäsi valtion panostus matkailun edistämiseen ja kehittämiseen Suomen matkailusta saamia tuloja?

Bengt Pihlström:

Kyllä MEKissä alussa olimme sitä mieltä, että arvostusta on lisättävä. 1970- ja 1980-luvuilla arvostus selvästi nousikin. Moni pienyrittäjä sai kokea, että lomakylän pitäminen olikin tärkeä, jopa isänmaallinen tehtävä. Elinkeinona matkailu on nykyään saavuttanut arvostetun aseman ja se mainitaan tärkeänä työllistäjänä, mutta määrärahoissa tämä ei näy.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Lieneekö niin, että kaiken kansan matkailu on meillä ja muualla suhteellisen uusi vapaa-ajan kulutuksen muoto. Tilanne matkailun arvostuksen suhteen on parantunut huomattavasti viimeisten 10 vuoden aikana. Vieläkin uutisointi matkailusta jää mediassa turhan usein mitänsanomattomien tilastolukujen toistamiseksi. Tulo-/työllisyysvaikutukset jollakin paikkakunnalla luulisi kiinnostavan muitakin kuin poliittisia päättäjiä. Vähitellen on kuitenkin opittu ymmärtämään investointien

välttämättömyys myös matkailuun. Ei selluakaan voi keittää tai terästä jalostaa, ellei ole ensin tehdasta ympärillä.

Jaakko Lehtonen:

Julkisen vallan panostukset matkailuun kokonaisuutena ovat huomattavia. Erilaisia matkailuhankkeita käynnistyy huima määrä joka vuosi, ja niihin uppoava miljoonavirta on kunnioitusta herättävä. Puutteenä näen perisuomalaisen insinöörirajattelun, jossa innovaatioihin, tuotekehitykseen ja jopa kansainvälistymiskoulutukseen hersyy rahaa, mutta markkinointiin niukalti. Kansainväliseen matkailumarkkinointiin osoitetut budjettivarat ovat turhan pienet, liian paljon hyviä mahdollisuuksia jää käyttämättä.

Matkailu ei ole saavuttanut ansaitsemaansa arvostusta. Tämä kysymys on mielenkiintoinen myös psykologisesti. Olen aprikoinut, liittyisikö se siihen, että matkailu usein on lomailua ja hauskanpitoa, vaiko siihen, että toiminta on niin pieninä murusina maailmalla. Talous- ja työllisyysluvut eivät tunnu tekevän vaikutusta poliitikkoihin, ulkomailta maahan ropisevat miljardivirrat eivät liioin.

12. Kun käsite tulostavastuu ilmestyi myös julkisen sektorin elämään, MEKissäkin jouduttiin vakavissaan paneutumaan tulostavastuksen problematiikkaan. Oli kuitenkin pakko todeta, että mitä kauemmaksi toimenpiteet etääntyvät konkreettisesti myynninedistämisestä mielikuvamarkkinoinnin suuntaan, sitä vaikeampaa on mitata niiden vaikuttavuutta. Muistuuko mieleesi joitakin MEKin toteuttamia hankkeita, joista varmuudella on ollut osoitettavissa mitattavia tuloksia?

Bengt Pihlström:

Tulostavastus kiinnosti minua ja aikoinaan käytimme paljon aikaa mittareiden löytämiseen ja kokeiluun. Oikeita mittareita on vaikea löytää – vuositasolla voi tietenkin yöpymisiä mitata, mutta mikä johtuu kampanjasta, mikä taas talouden muutoksista, säästä tai kuljetuskapasiteetin muutoksista on vaikea arvioida. Koska kampanjat MEKin johdolla toteutettiin liikenneyhtiöiden ja muun matkailuelinkeinon kanssa yhteistyössä, tulokset näkyivät parhaiten liikenne- ja majoituselinkeinojen tilastoissa. Etenkin uusien markkina-alueiden kohdalla tulokset näkyivät välittömästi.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Näinhän se on, kuten kysymyksessä todetaan. Parhaita esimerkkejä MEKin toteuttamien hankkeiden vaikuttavuuden mitattavuudesta ovat mielestäni jo aiemmin mainittu talvimatkailuhanke Snow Ball ja kaikesta huolimatta myös ulkomaa-laisten joulumatkat Lappiin. MEKin Lontoon toimisto teki aikanaan teeman parissa todella hyvää ja kauaskantoista työtä. Tuskinpa myöskään Aasian markkinat ja Venäjä olisivat avautuneet Suomelle yhtä hyvin ilman MEKin vetoapua ja lumiaurana toimimista. Pääroolissa kaupallisessa mielessä näissä markkinointiponnistuksissa oli luonnollisesti Finnair. Kotimaan markkinoista muistan vain kaksi onnistunutta kampanjaa, joissa MEKillä oli merkittävä, joskin vaikeasti mitattava rooli. "Tonnilla tunturiin" ja "Lomanen" tähtäsivät ruska- ja kevät-sesongin vahvistamiseen. Hanke kiinnosti lähinnä majoitusliikkeitä ja kuljetusyhtiöitä.

Jaakko Lehtonen:

MEKin toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden mittaaminen on erittäin hankalaa, ellei mahdollista. Olen kuullut mielipiteen, jonka mukaan ainoa kunnollinen mittari on elinkeinon tyytyväisyys MEKin toimintaan, ja sekin on sikäli kiistanalainen ainakin nykyään, että tietoisesti tehty linjaus maakuva-markkinoinnin suuntaan aiheuttaa tyytymättömyyttä osassa elinkeinoja. Viime aikoina Ranskassa ja Englannissa toteutetut imagokampanjat on seurantamittattu tarkasti, mittareina mm. oliko huomattu, jos oli, pitkö, ja jos piti, saiko ajatuksen matkustaa Suomeen.

13. Suomessa on MEKin olemassaolon aikana parikin kertaa havahduttu pohtimaan kansainvälistä maakuvaamme. Kummassakin tapauksessa tämä tapahtui henkilökohtaista ulkomaankokemusta omaavan ministerin aloitteesta. Toimiessaan ulkomaankauppaministerinä Pertti Salolainen (kok) kokosi tätä varten 80-luvun lopulla erityisen Suomikuva-työryhmän. Vastaavasti Alexander Stubb (kok) ulkoministerinä ollessaan asetti syksyllä 2008 valtuuskunnan kehittämään Suomen maabrändiä. MEK on kuitenkin myös saanut osakseen kritiikkiä high tech -teollisuuden taholta siitä, että matkailun luoma maakuva on liian luontopainotteinen. Näetkö, että olisi kehitettävissä sellainen Suomibrändi, joka tyydyttää kaikkia eri osapuolia, ilman että lopputulos vesittyy eikä ehkä enää kunnolla palvele mitään tahoa?

Bengt Pihlström:

On pidettävä erillään matkailun maakuva ja yleinen Suomibrändi. On minusta väärin sanoa, että matkailun maakuva on liian luontopainotteinen. Suomen vetovoima on alusta pitäen perustunut luontoon, nyt vain hienostunempaan muotoon: puhtaus, hiljaisuus, vesi, metsät, vuodenaajat. Kaikki nämä mahtuvat Suomibrändiin kuten myös koulutus, kulttuuri, high tech ja toimiva yhteiskunta. Maakuvan Suomesta luovat viime kädessä kuitenkin Suomessa käyneet, olivatpa he lomailijoita, kongressimatkailijoita, liikemiehiä, poliitikkoja tai kansainvälisen median edustajia. Myös Suomen hallituksen kannanotot eri asioissa vaikuttavat Suomikuvaan.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Maakuva on mielestäni kuin päättymätön projekti. Maailma muuttuu ja ihmisten mieltymykset ajan mukana. Asetatpa kuinka hienon tavoitteen tahaan, se mahdollisesti toteutuessaan ei vastaakaan enää uuden sukupolven arvomaailmaa, life stylea ja kulutuskäyttäytymistä. Kaikkia tyydyttävää Suomibrändiä on jokseenkin mahdoton luoda. Mutta silti pitää yrittää...

Jaakko Lehtonen:

Ministeri Stubbin asettama, Jorma Ollilan puheenjohtolla toiminut Maabrändivaltuuskunta päätyi kolmeen keskeiseen kohtaan, joilla maakuva rakennetaan. Ne ovat 1) Suomi on ratkaisukeskeinen maa, 2) suomalaisilla on erityinen luontosuhde ja 3) koulutusjärjestelmämme on erinomainen ja se on vientituote.

Näistä vain luonto(suhde) sopii matkailuun. Matkalle aikovalle tulee tarjota häntä sillä hetkellä kiinnostavia asioita, joten en näe ongelmalliseksi esimerkiksi luontoon liittyviä asioita matkailumarkkinoinnissa, olkoonkin, että kaupunkikulttuuri näyttää kiinnostavan nuoria jopa luontoa enemmän.

Maakuvalla on eri ulottuvuuksia erilaisiin tarpeisiin. Riittävää on, ettei mikään sektori viesti toisen kanssa ristiriitaisesti.

14. Kansainvälistä yhteistyötä MEK on harjoittanut monella tavalla ja moneen suuntaan. Jäsenyydet kahdessa kansainvälisessä organisaatiossa,

UNWTO²:ssa ja ETC³:ssä, heijastivat ehkä Suomen tasapainoilua idän ja lännen välissä. Pohjoismaiden väliset kontaktit olivat aikanaan intensiivisiä, samoin BTC⁴-yhteistyö Itämeren alueella. Taidettiin MEKiä jopa patistaa lähempään kanssakäymiseen Neuvostoliiton Intouristin kanssa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että yhteydet muiden maiden kanssa matkailuorganisaatioihin ovat olleet vähemmän päin, ja että teillä kolmella on erilaiset käsitykset niiden merkityksestä. Kertoisitko näkemyksesi tästä?

Bengt Pihlström:

Olen aina pitänyt kansainvälistä yhteistyötä tärkeänä. Syitä on monenlaisia. WTO:n edeltäjässä IUTO⁵:ssa olimme mukana koska muuten olisimme jääneet matkailun maailmankartalta. WTO:n jäsenyys oli minusta kunnia-asia: varakas maa kuten Suomi voi olla mukana rahoittamassa järjestöä, joka etupäässä pyrki kehitysmaiden matkailun kehittämiseen.

ETC oli puhdas markkinointiorganisaatio - Eurooppa pyrki globaalisessa kilpailussa nostamaan esille Euroopan vetovoimaa.

Pohjoismaisessa yhteistyössä intensiiviset kontaktit kolleegojen kanssa antoivat uusia virikkeitä, tietoja ja ideoita. BTC:n Itämerenyhteistyössä syntyi MEKin aloitteesta vuorovaikutusta, joka sai Neuvostoliiton Intouristin mukaan yhteistyöhön läntisten Itämerenmaiden kanssa ja johti uusien matkailureittien syntymiseen Itämeren alueella. Myöhemmässä vaiheessa saatoimme Baltian itenäistyneille maille myös kertoa, miten uusissa olosuhteissa matkailua tulee kehittää.

Pirjo-Riitta Vatanen:

WTO on mielestäni Suomelle liian laaja kokonaisuus. Mitä meillä on annettavaa? Entä saamapuoli? Ehkä joitakin tutkimustuloksia matkailun globaalista kehityksestä, ehkä verkosto arvokkaita asi-

antuntijoita? ETC oli minun MEK-aikanani selvästi käytännön läheisempi kuin WTO. Sen raameissa päästiin jopa yhteisiin tutkimusohjelmiin ja markkinointikampanjoihin kaukomarkkinoilla. (Pari kertaa vuodessa kokoontuvassa yhteisössä vallitsi jonkinlainen jännite sekavan taloudenpidon ja johdon "vanhojen herrojen" valtataistelun takia?) Itämeri- ja pohjoismainen yhteistyö olivat ja ovat edelleen järkeviä ja hyödyllisiä foorumeja. Tosin milloin kenenkin rahapula tai organisaatiouudistus vesittävät ja häiritsevät käytännön toimenpiteitä.

Jaakko Lehtonen:

Suomi erosi UNWTO:sta kymmenisen vuotta sitten, kun emme kokeneet saavamme reippaanlaiselle jäsenmaksulle vastinetta. Meille tosin oli luvattu jäsenmaksurahasta osa budjettimme korotukseksi, mutta niin ei sitten käynytkaan.

ETC natisee sekin liitoksissaan. Britannia erosi jo, Ranska ei halua maksaa jäsenmaksuaan, ja muutkin hiukan pohtivat. ETC:stä tulee ihan hyvää tutkimustietoa, mutta muutoin emme juurikaan hyödy sen toiminnasta. Markkinointitoimenpiteet on hajoitettu monelle mantereelle, ja koko markkinointibudjetti on todella pieni, joten ei sillä pystytäkään tekemään.

BTC-yhteistyössä emme käytännössä ole mukana, kun se ei edisty mihinkään suuntaan. Pohjoismaiden STB⁶-yhteistyö Aasiassa loppui juuri, kun Ruotsi marssi ulos ja kohta Norja perässä. Suomi ei STB:ssä ollutkaan.

Yhdysvalloissa on edelleen yhteispohjoismainen markkinointiyhtiö STI⁷, joka toimii kohtuullisen hyvin ja maksaa siedettävän vähän. Sielläkin irtisanoudimme yhteisestä toimistosta, vaikka jäimmekin yhtiöön, ja jo pelkästään tällä ratkaisulla olemme säästäneet huomattavia summia.

Emme ole kokeneet erityistä tarvetta olla mukana kansainvälisessä yhteistyössä, koska se ei edistä ulkomailta Suomeen suuntautuvaa matkailua, mikä kuitenkin on varsinainen tehtävämme. Nykyaika saattaa myös olla "epäsosiaalisempaa" sikäli, että ei tunneta halua tapailla vanhoja kavereita päivälispöytien äärellä samaan tahtiin kuin ennen, sen enempää Suomen kuin muidenkaan maiden edustajien toimesta. Merkitystä on toki myös sillä, että

² United Nations World Tourism Organization (vuoteen 2005 asti pelkkä WTO).

³ European Travel Commission.

⁴ Baltic Sea Tourism Commission (kts erillistä artikkelia Matkailuyhteistyö Itämeren alueella).

⁵ International Union of Official Travel Organisations. Perustettiin 1946 korvaamaan 1934 alkunsa saanut IUTPO (International Union of Official Tourist Propaganda Organizations). ETC syntyi 1948 IUTO:n ensimmäisenä aluejaostona. IUTO:sta tuli 27. syyskuuta 1970 WTO, ja tuota päivää vietetään vuodesta 1980 lähtien maailman matkailupäivänä.

⁶ Scandinavian Tourist Board(s).

⁷ Scandinavian Tourism Inc., pohjoismaisten matkailuorganisaatioiden yhteisyritys Yhdysvalloissa. Keskittyy palvelemaan matkanjärjestäjiä, matkatoimistoja ja yleisöä.

MEK FAKTARUUTU						
Vuosi	A Budjetti	B Henkilöt	C Toimistot	D Yöpymiset	E Saapuneet	F TOP 5 lähtömaata
1973	1,093	100	7	1 621 975*		Ruotsi, Saksa, Yhdysvallat, Neuvostoliitto, Britannia/Irlanti
1980	5,298	115	10	1 843 393*		Ruotsi, Saksa, Neuvostoliitto, Norja, Yhdysvallat
1990	12,850	120	14	2 829 757		Ruotsi, Saksa, Neuvostoliitto, Yhdysvallat, Britannia/Irlanti
2000	15,837	101	12	4 128 926	3 789 000	Ruotsi, Saksa, Venäjä, Britannia, Yhdysvallat
2010	9,793	35	0	5 005 068	6 182 000	Venäjä, Ruotsi, Saksa, Britannia, Ranska
2012	10,315	33	0			

A MEKin valtion varoista saama budjetti, milj. euroa
B MEKin henkilöstömäärä (henkilötyövuotta)
C MEKin ulkomaantoimistojen määrä
D Rekisteröidyt ulkomaiset yöpymiset
E Saapuneiden ulkomaalaisten määrä
F Majutusliikkeiden yöpymisten perusteella Markkamääräiset budjetit (1973-2000) muutettu euroiksi euromuuntokursilla 5,94573. Budjetit ovat käyvin hinnoin, eli niitä ei ole muutettu vuoden 2012 rahan arvoksi.

*) Ilman leirinnän yöpymisiä.

Lähteet: MEK,
Tilastokeskus

Neuvostoliiton varjo ei enää makaa Suomen päällä, ja siksi ei ole tarvetta korostaa Suomen länsimaisuutta esimerkiksi kuulumalla kansainvälisiin, länsisuuntautuneisiin järjestöihin. EU-jäsenyys riittää tähän positiointiin.

15. MEK on ehtinyt toimia jo viidellä eri kymmenluvulla. Vaikka puitteet ovat pysyneet samoina, organisaation sisältö ja toimintaympäristö ovat muuttuneet paljonkin. Mitkä ovat pari-kolme olennaisinta eroa edellisen kymmenluvun MEKiin, jos vertaat 80-lukua 70-lukuun (Pihlström), 90-lukua 80-lukuun (Vatanen) tai 2000-lukua 90-lukuun (Lehtonen)?

Bengt Pihlström:

70-luku kului suureksi osaksi siihen, että MEK syventyi tehtäviin, jotka sille oli annettu. Tehtäväkenttä oli moninkertaisesti laajempi kuin silloisella ulkomaanosastolla, jonka varaan MEK kuitenkin rakennettiin. Tuli uusia tehtäviä, uusia ihmisiä ja jälleen uusia tehtäviä. Vauhti oli kova ja välillä tuli vauhtisokeuttakin.

Tiiviimpi yhteistyö elinkeinon kanssa leimasi

80-lukua. MEK tunsu nyt matkailukentän ja kentän toimijat tunsivat MEKin. Sidosryhmien edustajia otettiin MEKin johtokuntaan. Samalla MEK ryhtyi tarkastelemaan omaa organisaatiotaan. Uusia ulkomaantoimistoja oli perustettu, Helsingin päätoimistoa laajennettu. Nyt oli tullut aika katsoa mihin varat parhaiten käytettäisiin, seiniin tai toimintaan. Pidän tärkeänä, että aloitimme ympäristöä säästävään matkailun edistämisen yhteistyössä elinkeinon kanssa.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Merkittävimpiä eroja: 1) Yhteisvaluutan (euron) syntymiseen valmistelevat vaiheet kv. rahapolitiikassa. Lopulta markka devalvoitui ja jäi kellumaan. Suomen hintakilpailukyky palautui. 2) KTM:n ja VM:n käskyllä saimme tehtäväksi supistaa MEKin henkilöstö sen hetkisestä (150) noin puoleen. Valtion työmarkkinalaitos antoi lisäksi tiukan ohjeen, ettei ketään saanut ohjata työttömyyskortistoon. Oli yritettävä sijoittaa MEKistä poistuvat sopiviin tehtäviin muualle valtion hallinnossa tai perustetuissa, pääosin MEKin omistamissa tuotantoyhtiöissä, kuten Comma Finland Oy. Tehtävä oli työläs

ja sai osakseen tyypillistä muutosvastarintaa. Prosessi vei myös ennakoitua pitemmän ajan. Jäljelle jäänyt henkilöstö omaksui nopeasti koulutuksella tuettuna toimintastrategiat ja niihin liittyvän tulos-hakuisuuden. 3) 90-luvun alun lama kaatoi paljon pk- matkailuyrityksiä. Tarjonta ei vastannut laadun eikä määrän suhteen uusien kasvavien markkinoiden tarpeita. Investoinnit entistä laadukkaampiin palveluihin lisääntyivät ja monipuolistuivat. MEKin ja sidosryhmien yhteistyö tiivistyi. Tiedon hallinta ja siirtäminen kehittyivät sähköiseen muotoon hui-maa vauhtia.

Jaakko Lehtonen:

Jokaisen aikakauden toimintaa tulee arvioida sen aikakauden tietämyksen, mahdollisuuksien, olo-suhteiden ja muun viitekehyksen läpi. En ainakaan halua väittää, että nykyinen MEK olisi jotenkin ”pa-rempi” kuin aiemmat. Erilainen se toki on, mutta niin varmasti on 2020-luvun MEK myös, nykyiseen verrattuna.

Suurimmat erot ovat sähköisen markkinoinnin voimakas kasvu ja markkinoinnin siirtyminen interaktiiviseksi ja mobiiliin, mielikuvamarkkinoinnin systemaattinen edistäminen, omien ulkomaantoimistojen poistuminen ja koko MEKin supistuminen henkilöstömäärältään murto-osaan aiemmasta. Myöskin FCB:n eli kokous-, kongressi-, tapahtuma- ja kannustematkailun vetäminen MEKin hoidettavaksi oli toimialan rakennekehitystä.

Henkilöstön osaaminen lienee laajentunut. Rekrytoimistamme nuorista ei kukaan ole matkailualalle koulutettu taikka sieltä kokemusta hankkinut. Palkkaamme viestintäosaajia, yhteiskuntasuhteiden hoidon asiantuntijoita, tietotekniikan osaajia, sisällöntuottajia, mainososaajia. Varmistamme, että talossa on myös riittävä matkailuosaaminen, mutta osaamiskartan laajuus ja monipuolinen kirjo on selkeä vahvuus.

16. USP eli Unique Sales Proposal oli 80-luvun mainoskielessä tiuhaan viljelty käsite – piti kaivaa esiin se, mikä teki jostakin tuotteesta ainutlaatuisen, ja markkinoinnissa keskittyä siihen. Jos kat-somme MEKin nykyisen iän verran tulevaisuuteen eli tuonne vuosisadan puolen väliin asti: mitkä omi-naisuudet voisivat lähivuosikymmeninä olla Suo-men matkailun USP-vahvuuksia?

Bengt Pihlström:

Edelleen uniikit bisnesehdotukset perustuvat ja niiden tulee perustua luontoon. Meidän tulee myös tarkkailla miten ilmastonmuutos vaikuttaa tarjon-taamme ja muista maista tulevaan kysyntään. Yh-teiskuntamme toimivuus (a country that works) ja turvallisuus toimivat takuina menestykselle.

Pirjo-Riitta Vatanen:

Tämä on vaikea asia. Ehdotan omasta puolestani kahta asiaa, ellemmme itse pilaa niitä: puhtaus ja hil-jaisuus. Molemmat ovat vaikeita, mutta eivät mah-dottomia tuotteistettaviksi.

Jaakko Lehtonen:

Sekin taas riippuu siitä, kenelle myydään. Loma-matkaajalle viileys, raikkaus, puhtaus, koska ilmas-ton lämpenemisen vuoksi monet maailman maat tulevat epämiellyttävän kuumiksi jopa paikallis-asukkaille, saati matkailijoille. Siis luonto kärkenä.

Kokous- ja kongressimatkaajille toimivuus ja tur-vallisuus.

Risto Hemming:

Kiitän teitä kolmea antoisista ja selvästikin vaka-van harkinnan tuloksena syntyneistä vastauksista! Minusta ne valaisevat MEKin neljää vuosikymmentä mielenkiintoisella ja monipuolisella tavalla. Olette varsin erilaisina persoonallisuuksina johtaneet ME-Kiä kukin omalla tyylillänne. Organisaatiota koko sen tähänastisen elinkaaren ajan joko sisäpuolelta tai ulkoa seuranneena sanoisin, että näiden eroa-vuuksien johdosta ”mekkejä” on ollut monenlaisia – siitäkin huolimatta että henkilöstön vaihtuvuus vi-rastossa pitkään oli harvinaisen vähäistä. Toki ME-Kin elämään vaikuttivat koko ajan myös muutokset toimintaympäristössä ja päämiehen eli valtiovallan vaihteleva suhtautuminen matkailuun ja omaan matkailuvirastoonsa. Jos haluaa pelkistää, MEKin historiassa on ehkä ollutkin vain kaksi selkeää jak-soa: turvallisen tuntuinen alkupuolisko ja 90-luvun talouslamasta alkanut epävarman tulevaisuuden kausi. Toivottavasti pian palataan taas varmem-malle pohjalle. Matkailu ei ole Suomen kansanta-loudessa mikään vähäpätöinen kokonaisuus – sitä kannatta valtion voimin jatkossakin edistää!