

MATKAILUN EDISTÄMISKESKUS

VUOSIEN 2007 – 2010 TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA

15.9.2005

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN TILA JA KEHITYSNÄKYMÄT	3
2.1 Toimintaympäristö	3
2.2 Toimintastrategia 2004 - 2007	3
Perustarkoitus	4
MEKin visio, missio ja arvot	4
3. PÄÄTUOTERYHMÄT STRATEGIAN MUKAAN	5
3.1 Kasvutavoitteet päätuoteryhmittäin	5
3.2 Päätuoteryhmät markkina-alueittain, priorisointi maittain	6
Vapaa-ajan matkat	6
Työajan matkailu/ Meeting industry	6
4. MUUT PAINOPISTEALUEET	7
4.1 Informaatiotekniikka	7
4.2 Tutkimustoiminta	7
4.3 Laatu	7
4.4 Viestintä	8
5. HALLINTO JA ORGANISAATIO	8
5.1 Henkilöstö	8
6.2 Organisaatio ja muu hallinto	10
6.3 Tytär- ja osakkuusyhtiöt	10
6. PERUSLASKELMA	11
6.1 Peruslaskelma	11
7. TAVOITTEET JA MITTARIT	11
7.1 Palvelu- ja toimintatavoitteet	11
7.2 Vaikuttavuustavoitteet	12
7.3 Tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteet	14
LIITE 1	15
TUOTTAVUUSOHJELMA	15
LIITE 2	20
1. Perustarkoitus	22
2. Päätehtävät	22
3. Muita tehtäviä	23
4. Markkinoinnin painopisteet	23
5. Panostukset ja tavoitteet	24
6. Elinkeinorahoitus	25
7. Kulut ja toimintatapa	25
8. Henkilöstö	25
9. Mittarit	25
10. Viestintä	26
11. Yhteistyötavoitteet	26
12. Strategian seuranta	26

1. JOHDANTO

Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2007 - 2010 rakentuu johdonmukaisesti valtioneuvoston periaatepäätökselle ja MEKin toimintastrategialle sekä toiminnan rakenteen, painopisteiden, panostusten, tavoitteiden että mittareiden osalta siitä huolimatta, että suunnittelukauden aikajänne on toimintastrategian aikajännettä pitempi. Matkailun kehittämisessä painopisteiden määrittäminen viiden vuoden päähän voi muutoinkin olla vain suuntaa-antavaa.

Matkailun edistämiskeskuksen nykyinen toimintastrategia, joka on vahvistettu 15.9.2003 MEKin johtokunnassa, ohjaa operatiivista toimintaa käytännön tasolla.

Valtakunnan tason linjauksia laaditaan parhaillaan valmisteilla olevassa valtakunnallisessa matkailustrategiassa, joka saattaa osaltaan vaikuttaa myös Matkailun edistämiskeskuksen pitemmän aikavälin toimintaan. Tässä toiminta- ja taloussuunnitelmassa ei kuitenkaan luonnollisestikaan ole voitu ennakoida kyseisen valtakunnallisen strategian vaikutuksia. Strategian on tarkoitus valmistua keväällä 2006.

KTM on 1990-luvulla asettanut tavoitteeksi seitsemän miljoonan rekisteröidyn ulkomaisen yöpymisen tason vuoteen 2010 mennessä. Tavoite ei ole nykyisessä kilpailutilanteessa realistinen. Kilpailua ovat kiristäneet mm uudet EU-maat, vahva euro ja polttoaineiden hintojen nousu. Tämän lisäksi seitsemän miljoonan yöpymisen tavoitteeseen liittyi erinäisiä verotuksellisia ja muita reunaehtoja, jotka eivät ole toteutuneet.

Oikeampi tavoitetaso vuodelle 2010 on noin 5,5 miljoonaa rekisteröityä yöpymistä. Tämä tavoite vastaa varsin hyvin myös useiden, riippumattomien kansainvälisten tutkimuslaitosten arvioita.

2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN TILA JA KEHITYSNÄKYMÄT

2.1 Toimintaympäristö

Matkailun yleistä toimintaympäristöä ovat haitanneet erilaiset kansainväliset kriisit ja epidemiat sekä massiiviset luonnonkatastrofit. Toisaalta yleinen talouskehitys on ollut myönteistä ja on todennäköistä, että myönteinen kehitys jatkuu. Sen sijaan erilaisten kriisien laantumisesta ei voi olla varmuutta.

Merkittävä muutos kilpailutilanteessa on ollut EU:n laajentuminen useilla uusilla jäsenmailla, jotka ovat hintakilpailukykyisiä, joilla on paljon matkailullista tarjottavaa ja joista monet ovat lähellä Euroopan suuria matkailumaita. Kehittymätön infrastruktuuri, jonkinasteinen turvallisuusriski ja palvelukulttuurin heikkous antavat kuitenkin vielä kilpailuetua esimerkiksi Suomelle niihin verrattuna. Tallinna ja myös Riika nousevat entistäkin vakavammiksi kilpailijoiksi Helsingille

Halpalentoyhtiöiden rooli näyttää olevan kasvussa myös Suomen osalta ja muutoinkin lentoliikenteessä kova kilpailu on alentanut lentolippujen hintoja. Myös suoria charter-lentoja Euroopasta on tullut lisääntyvästi, kohteina etenkin Lappi ja Kuusamo.

2.2 Toimintastrategia 2004 - 2007

Toimintastrategia on kokonaisuudessaan tämän asiakirjan liitteenä.

Perustarkoitus

MEK on valtakunnallinen matkailun asiantuntija ja aktiivinen kansainvälinen toimija, joka tuottaa lisäarvoa matkailuelinkeinolle ja sitä kautta myös yhteiskunnalle.

MEK toimii liikeyrityksen tavoin niin paljon kuin lainsäädäntö ja MEKin juridinen muoto tekevät mahdolliseksi. Jokaista toimenpidettä on arvioitava siinä valossa, edistääkö se MEKin tehtävien toteutumista. Kaikki, mikä ei edistä, tulee karsia pois, lukuun ottamatta säädöksistä taikka vahvistetuista muista ohjeista johtuvia toimenpiteitä.

MEK pyrkii saavuttamaan aseman, jossa sen ohjausvaikutus suomalaiseen matkailuelinkeinon on merkittävä.

MEKin toiminnan painopiste matkailuelinkeinon suuntaan kotimaassa on yhteistyö suuralueiden, alueorganisaatioiden, isojen kaupunkien, matkailukeskusten ja isojen yhtiöiden kanssa. Pienempien yritysten kehittymisen tukeminen ja vientivalmennus tapahtuvat MEKin osalta ensisijaisesti siten, että nämä yritykset toimivat yhteistyössä alueorganisaatioiden tai matkailukeskusten kanssa, jotka puolestaan ovat yhteistyössä MEKin kanssa.

MEKin toimintaa ohjasi vuosina 2001 - 2003 vuonna 2000 vahvistettu toimintastrategia. Johtokunta vahvisti kokouksessaan 15.9.2003 uudistetun toimintastrategian vuosille 2004 - 2007. Toimintastrategia valmisteltiin laajassa yhteistyössä matkailuelinkeinon ja muiden matkailun piirissä toimivien tahojen kanssa.

Strategian mukaan Matkailun edistämiskeskuksen **päätehtävät ovat:**

1. markkinointi ja myynninedistäminen ulkomailla
2. markkinatiedon hankinta, analysointi ja jakelu Suomessa

Matkailun edistämiskeskuksen **muita tärkeitä tehtäviä** ovat matkailupalvelujen laadun kehittämisen koordinointi, asiantuntijavastuu matkailuasioissa valtakunnallisesti, matkailun julkisen kuvan ja taloudellisen merkityksen esilläpito sekä yhteistyö eri julkisten ja yksityisten matkailutoimijoiden kesken.

MEKin ja suomalaisen matkailuelinkeinon hyvin pitkän aikavälin kehitysvaihtoehtoja on selvitetty vuoden 2004 aikana laajahkossa skenaarioprojektissa, jonka loppuraportti valmistui syyskuussa 2004. Nämä vuoteen 2020 saakka ulottuvat skenaariovaihtoehdot antavat lisä pohjaa strategiselle suunnittelulle myös hyvin pitkällä aikavälillä.

MEKin visio, missio ja arvot

MEKin visio

MEK on kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu matkailun asiantuntija, joka suomalaisen matkailuelinkeinon luonnollisena yhteistyökumppanina antaa sille merkittävää lisäarvoa.

MEKin missio

MEKin toiminta antaa merkittävää tuloa kansantaloudelle, lisää työllisyyttä ja Suomen kansainvälistä tunnettavuutta houkuttelevana matkailumaana sekä osaltaan edistää positiivista Suomi-kuvaa.

MEKin arvot

Ammattimaisuus

osaamisen laatu, jatkuva oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus

Asiakastyytyväisyys

palvelujen ja tuotteiston laatu

Tuloksellisuus

taloudellisuus, prosessien laatu ja tuottavuus sekä päivitettyssä toimintastrategiassa pysyminen

Eettisyys

tasapuolisuus, Suomen matkailun arvojen kunnioittaminen, itsensä ja työtovereiden arvostaminen ja erilaisuuksien hyväksyminen

3. PÄÄTUOTERYHMÄT STRATEGIAN MUKAAN

3.1 Kasvutavoitteet päätuoteryhmittäin

Tuotekokonaisuudet jakautuvat vapaa- ja työajan matkailuun.

Vapaa-ajan päätuoteryhmät ovat kiertomatkat, maaseutulomat, kesäaktiviteetit, lumilomailu, lyhytlomat, special interest -lomat ja hyvinvointimatkat.

Työajan matkailun päätuotteet ovat ensisijaisesti kannustematkat ja tapahtumat "Meeting industry" -kokonaisuudesta.

Markkinointitoimenpiteet toteutetaan joko päätuoteryhmän tai sen tuoteteemojen markkinointistrategioiden mukaisesti. Strategiat määrittelevät kunkin tuoteteeman tuoteryhmät ja päämarkkinat kohderyhmineen. Strategioita päivitetään vuosittain.

Vapaa-ajan maksullisissa majoitusmuodoissa suoritettavien yöpymisten tavoite vuosina 2007– 2010 on yhteensä 290 000 lisäys yöpymisvuorokausissa. Tämä merkitsee 4,02 miljoonaa vapaa-ajan yöpymistä maksullisissa majoitusmuodoissa vuonna 2010.

Työajan matkailun (kannustematkat ja tapahtumat) kokonaiskasvutavoite on 3 prosenttia vuosille 2007 – 2010 eli 50 000 yöpymisvuorokautta lisää. Vuonna 2010 olisi siten yhteensä 300 000 työajan yöpymisvuorokautta.

Kokonaiskasvutavoitteet vuosittain 2007 – 2010

Vapaa-ajan maksulliset yöpymiset vuositasona	2,5 %
Kesän vapaa-ajan maksulliset yöpymiset (kesätuotteet)	1 %
Talven vapaa-ajan maksulliset yöpymiset (talvituotteet)	3,5 %
Työajan matkailun maksulliset yöpymiset (kannustematkailu)	3 %

Yöpymiset maksullisissa majoitusmuodoissa

	Taso 2004	Tavoite 2010
Vapaa-ajan yöpymiset vuositasolla	3 485 000	4 022 000
Kesän vapaa-ajan yöpymiset	2 422 000	2 546 000
Talven vapaa-ajan yöpymiset	852 000	1 266 000
Työajan matkailun yöpymiset	250 000	300 000

Valuuttatulot maksullisissa majoitusmuodoissa yöpyneiltä matkustajilta

	Taso 2004	Tavoite 2010
Vapaa-ajan matkailun valuuttatulot vuositasolla	256,9 milj. €	296 milj. €
Kesämatkailun valuuttatulot	155,9 milj. €	164 milj. €
Talvimatkailun valuuttatulot	79,6 milj. €	116 milj. €
Työajanmatkailun valuuttatulot	62 milj. €	74 milj. €

3.2 Päätuoteryhmät markkina-alueittain, priorisointi maittain

Vapaa-ajan matkat

Kesätuotteet

Kiertomatkat	1. Saksa, Sveitsi, Alankomaat 2. Ranska, Italia, Espanja 3. Viro, Norja
Maaseutulomat	1. Saksa, Venäjä, Sveitsi 2. Alankomaat, Espanja
Kesäaktiviteetit	1. Venäjä, Saksa, Alankomaat, Iso-Britannia

Talvituotteet

Lumilomailu	1. Iso-Britannia, Venäjä, Saksa 2. Alankomaat, Ranska, Italia, Japani 3. Espanja, Viro, Sveitsi
	- sisältää teemat joulu-, seikkailu- ja talviurheilulomat

Ympärivuotiset

Lyhytlomat	1. Iso-Britannia, Ruotsi, Norja, Venäjä, Baltia, 2. Kiina, Japani, Saksa, USA
Special interest -lomat	1. USA, Japani 2. Saksa, Sveitsi, Ranska, Alankomaat
Hyvinvointiloma/ wellness	1. Ruotsi, Norja, Venäjä, 2. Saksa, Alankomaat

Työajan matkailu/ Meeting industry

Kannustematkat ja tapahtumat	1. Saksa, Ranska, Espanja, UK, Alankomaat, Belgia 2. Venäjä, Italia, Sveitsi, Ruotsi
------------------------------	---

4. MUUT PAINOPISTEALUEET

4.1 Informaatiotekniikka

Sähköisten informaatiovälineiden käyttö ja merkitys jatkavat kasvuaan laajenevan potentiaalisen käyttäjäkunnan myötä.

MEK tukee vahvasti valtakunnallisten, MEKin käsityksen mukaan kehityskykyisten, Suomen matkailupalveluja laajasti edustavien ja taloudellisesti riittävän vahvalla pohjalla olevien sähköisten kauppapaikkojen kehittymistä ja niiden asiakaspohjan laajenemista ulkomailla.

IT-toimintojen painopistealueena on sähköisten järjestelmien kehittäminen markkinoitviestinnän ja tutkimustiedon tuottamiseksi ja jakamiseksi kohdennetuille vastaanottajaryhmille tehokkaasti. Tämä sisältää myös vuorovaikutteisten Internet-pohjaisten järjestelmien kehittämisen asiakasrajapintaan. Tavoitteena on sisäisten prosessien tehostuminen ja asiakaspalvelun laadun parantuminen.

4.2 Tutkimustoiminta

Rajahaastattelututkimus ja majoitustilastot muodostavat ulkomailta Suomeen suuntautuvan matkailun tietoperustan, jota käytetään matkailun seurantaan, suunnitteluun ja tulosten mittaamiseen. Suunnittelukaudella jatketaan Rajahaastattelututkimuksen tekemistä.

Markkinoinnin suunnittelua ja tuotekehitystä varten tarvitaan yhä enemmän tietoa Suomeen suuntaavan matkailun kannalta keskeisiltä markkina-alueilta. Tarvittavia tietoja ovat mm. Suomen potentiaali ja kilpailuasema matkakohteena ja Suomen kannalta keskeisten kohderyhmien toivomukset matkailupalvelujen suhteen. Myös matkailun tulevaisuutta tullaan selvittämään jatkossa aikaisempaa enemmän.

Suunnittelukaudella jatketaan maa- ja tuotekohtaisten selvitysten tekemistä ulkomailta markkinoinnin ja markkinoitviestinnän suunnittelua ja tuotekehitystä varten.

Kansainvälisellä yhteistyöllä ETC:n (European Travel Commission) puitteissa hankitaan sekä kaukomarkkinoilta että Euroopasta sellaista markkinatietoa, jota ei voida MEKin tutkimusmäärärahojen puitteissa hankkia.

Suomessa tehtävillä suppeilla tutkimuksilla selvitetään mm. ulkomaisiin matkailijoihin liittyviä kvalitatiivisia tietoja, joita ei Rajahaastattelututkimusten haastattelujen lyhyiden johdosta voida selvittää.

Tutkimustulosten ja tilastojen saattamiseksi matkailuelinkeinon, muiden sidosryhmien ja lehdistön tietoon entistä paremmin jatketaan sähköisten tietokantojen ja muiden tutkimustiedon jakelukanavien kehittämistä.

4.3 Laatu

Laadun koordinoimiseksi on Matkailun edistämiskeskuksen aloitteesta vuonna 2001 käynnistetty kansallinen laatukampanja nimellä Laatu-tonni, jossa on tarkoituksena luoda matkailun pk-yrityksille yhdenmukainen laatu-normisto, antaa koulutus, kenttäohjaus ja välineet. Tavoitteena on saada mukaan tuhat matkailuyritystä. Laatu-tonnivalmennuksen on tällä hetkellä läpikäynyt yli 400 yritystä ja LaatuVerkossa mukana olevien yritysten lukumäärä on yli 330. Laatu-tonniohjelman vuosittainen kasvutavoite on 100. Matkailun edistämiskeskus on projektissa ohjaavana ja koordinoivana

tahona sekä omistaa LaatuVerkon tiedot ja ohjelmiston. Kenttätyöstä valtaosan tekee HAAGA Tutkimus.

MEKin **sisäistä laatua** kehitetään myös Laatu-tonniohjelman mukaisesti. Yksikkökoh-
taiset itsearviointit jatkuvat suunnittelukaudella. Erityisesti paneudutaan prosessien
tuottavuuden parantamiseen ydin- ja tukiprosessien kuvausten ja prosessien tehos-
tamisen kautta.

Benchmarking-toiminta jatkuu suunnittelukaudella. Tavoitteena on benchmarkata li-
sää matkailuyrityksiä ja -organisaatioita sekä kehittyneitä matkailualan ulkopuolisia
yrityksiä ja ottaa käyttöön niissä havaittuja hyviä, MEKiin sovellettavissa olevia käy-
töntöjä.

4.4 Viestintä

Viestinnän peruslinjana on korostaa matkailun taloudellista ja työllistävää merkitystä
sekä huolehtia erityisesti tutkimus- ja markkinatiedon selkeästä, nopeasta ja valtaosin
ilmaisesta laajasta jakelusta matkailuelinkeinon, tiedotusvälineiden, keskeisten sidos-
ryhmien ja kansalaisten keskuuteen.

Matkailun edistämiskeskuksen viestinnän perustana ovat luotettavuus, selkeys ja no-
peus. Uutiset julkaistaan heti MEKin www -sivulla. Avaussivulla on aina luettavissa
kuusi viimeisintä uutista. Uutisosaa kehitetään jatkuvasti ja se on erittäin seurattu.

Yhteiskunta- ja mediasuhteita kehitetään aktiivisesti. MEKin tärkein viestintäväline ko-
timaassa on neljä kertaa vuodessa ilmestyvä Matkailusilmä -aikakauslehti. Lehden
painosmäärä on 3000 kappaletta ja osoitteellinen jakelu noin 2400. Osoiterekisteriä
kehitetään koko ajan ja lehti tavoittaa hyvin kohderyhmät. Lehden pääasiallinen teh-
tävä on kertoa MEKin toiminnan vaikutuksista matkailuun, korostaa matkailun kan-
santaloudellista merkitystä ja toimia keskustelun avaajana tärkeissä matkailuun liitty-
vissä kysymyksissä.

5. HALLINTO JA ORGANISAATIO

5.1 Henkilöstö

Henkilöstön kehittäminen suunnittelukaudella tapahtuu vuoden 2003 kesäkuussa
vahvistetun, maaliskuussa 2005 päivitetyn ja maaliskuussa 2008 päivitetävän henki-
löstöstrategian ja sen toimenpideohjelman mukaan. Keskeisinä instrumentteina ovat
säännölliset, vuosittaiset kehityskeskustelut (varsinaiset syksyllä ja tarkistus kevääl-
lä). Kehityskeskusteluun sisältyy osaamiskartoitus, jota käytetään henkilökohtaisen
kehityssuunnitelman pohjana.

Henkilöstön kehittämisessä on tarkoitus panostaa osaamisen kehittämiseen etenkin
strategisen suunnittelun, asiakkuushallinnan, kuluttajamarkkinoinnin ja informaatio-
teknologian alueilla. Johdon ja taloushallinnon erityisenä kehittämisalueina ovat riski-
analyysit ja riskien hallinta.

Keskeinen henkilöstöpoliittinen tavoite on henkilöstön ammattitaidon pitäminen alan
kansallisen ja kansainvälisen kehityksen mukana ja mieluiten sen kärjessä. Yhtenä
merkittävänä keinona käytetään edelleen 2 – 3 henkilön sijoittamista vuosittain mat-
kailuyritysten palvelukseen pääsääntöisesti kahden vuoden ajaksi.

Uuden palkkausjärjestelmän soveltamisen (täysimääräisenä v. 2005) rinnalla on työ-
tekijöiden ja työnantajan yhteisessä työryhmässä selvitetty tulospalkkiojärjestelmän

käyttöönottoa. Järjestelmä aloitetaan suunnittelukauden alkuun mennessä. Oikeus tulospalkkioon tulee perustumaan yksikkökohtaisessa, vuotuisessa tulossopimuksessa sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittämiseen. Yksi tulossopimusten keskeisistä seurattavista asioista on sisäisen asiakastyytyväisyyden yksikkökohtainen kehitys.

Ulkomailla oleviin toimistoihin tullaan enenevässä määrin palkkaamaan paikallisia henkilöitä. Tavoitteena on, että kaikissa toimistoissa olisi ainakin yksi asemamaan kansalainen ja vastaavasti hallinnon joustavan sujumisen kannalta vähintään yksi suomalainen tai riittävän hyvin Suomen hallintojärjestelmän tunteva henkilö. Lähetettyjen määrä on tarkoitus pitää mahdollisimman pienenä.

Taloushallinnon tehtäviä keskitetään pääkonttoriin. Sähköinen hyväksyminen ja paperiton kirjanpito antavat mahdollisuuden hoitaa enimmäkseen taloushallinnon toiminnot keskusyksikössä, jossa on myös taloushallinnon paras ammatillinen osaaminen. Keskittäminen lisää toimistojen henkilöresursseja niiden varsinaisessa tehtävässä.

Rekrytointi pidetään hyvin vähäisenä. Tästä syystä nykyisen henkilöstön työkyky, motivaatio sekä tietojen ja taitojen pitäminen ajan tasalla ovat keskeisiä tehtäviä.

Suunnittelukauden loppuun mennessä MEKin nykyisestä henkilökunnasta lähtee eläkkeelle vain muutama henkilö, joten tämän vuoksi ei tarvita erityisiä toimenpiteitä. Nykyisen hallitusohjelman mukaan tämän ja seuraavan hallituskauden aikana eläköitymisen johdosta vapautuvista toimista täytetään vain puolet. Periaatepäätöksen vaikutuksia MEKin henkilöstöön on käsitelty liitteenä olevassa tuottavuusohjelmassa, joka on erikseen toimitettu kauppa- ja teollisuusministeriölle elokuussa 2005.

Henkilöstörakenteessa on pitkän aikavälin tavoitteena nykyisen n. 43 vuoden keski-ikä alentaminen n. 40 vuoteen ja jopa sen alle. Yhtenä keinona tavoitteen toteuttamiseksi on tehostaa MEKin ja matkailuelinkeinon välistä henkilöstökiertoa. MEKissä hankittu kansainvälisen matkailun markkinoinnin osaaminen on merkittävä etu matkailuelinkeinon palvelukseen hakeutuvilla.

MEKin henkilöstöstä on tällä hetkellä naisia 80 %. Tasaisemmalla sukupuolijaolla olisi merkitystä mm. työviihtyvyyden lisääntymisen kannalta.

Muutokset matkailualalla sekä kysynnän että tarjonnan osalta ovat erittäin nopeita. Tämän vuoksi osaamisen kehittämistarpeiden määrittäminen voi tapahtua vain yleisellä tasolla. MEKin skenaarioprojektissa on valmisteltu vuoteen 2020 neljä eri skenaariota (muuttujina maailman talous ja turvallisuus). MEKiltä vaadittava perusosaaminen ei eri vaihtoehdoissa poikkea merkittävästi. Olennaisinta on nopea ajankohtaisen markkinatiedon välittäminen keskeisiltä markkinoilta sekä sen analysointi ja muokkaaminen elinkeinolle annettaviksi suosituksiksi. Osaamisen kannalta tämä edellyttää kykyä tunnistaa muutostekijöitä ja tietää niiden vaikutukset Suomen matkojen kysyntään. On kehitettävä valmiuksia nopeasti siirtyä uusille markkinoille ja uusiin tuotteisiin sen mukaan kuin suhdanteet muuttuvat. Kun voidaan olettaa, että ainakin trendimuutokset tapahtuvat kiihtyvällä nopeudella, vain ne menestyvät, jotka pystyvät yhtä nopeasti vastaamaan muutoksiin.

MEKissä valmistuu vuoden 2005 aikana asiakkuushallintaprojekti (CRM). Se muokataan käytännön toiminnaksi vuoden 2006 aikana, joten suunnittelukauden alusta sitä voidaan hyödyntää täysimääräisesti kaikessa MEKin toiminnassa. Koko henkilöstö koulutetaan ja sitoutetaan järjestelmään prosessin sisäänajovaiheen aikana.

Merkittävä ja kehitettävä osaamisen alue on informaatioteknologia. MEKin on huolehdittava, että sen oma ja koko matkailuelinkeinon kyky hyödyntää nopeasti kehitty-

viä markkinoinnin ja kaupankäynnin uusia tekniikoita pysyy kansainvälisen kehityksen kärjen tuntumassa.

6.2 Organisaatio ja muu hallinto

Keskusyksikön markkinointitoiminnan uusi organisaatio astuu täysmääräisesti voimaan vuoden 2006 alkupuolella. Uudistuksen keskeinen osa on neljän aluepäällikön tehtävän muodostaminen johtamaan omia markkinaryhmiään:

1. Skandinavia, Venäjä ja Baltia,
2. Manner-Eurooppa (ilman Iso-Britanniaa)
3. USA, Japani, Kiina ja Iso-Britannia
4. Uudet markkinat

Toiminnan ohjaus kullakin markkinalla tapahtuu "tilaaja – tuottaja" –konseptin pohjalta. Ylijohtaja ja aluepäällikkö tekevät vuosittain tulossopimuksen markkinaryhmälle asetettavasta vuotuisesta tavoitteesta. Ylijohtaja osoittaa sovittuja tavoitteita vastaavat määrärahat. Aluepäällikkö tilaa asetetun tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet joko MEKin omalta toimistolta tai muulta asiantuntijalta.

Vuoden 2000 alkaessa MEKillä oli 17 toimistoa ulkomailla ja vuonna 2005 enää 12 varsinaista toimistoa ja kolme yhden hengen toimipistettä (Hong Kong, Peking ja Shanghai). Vaikka MEKin toimistoverkosta onkin kohtuullisen paljon supistettu, se ei kuitenkaan ole tarkoittanut matkailun markkinoinnin vähentämistä niissä maissa, joissa aiemmin oli toimisto. Uusi toimintatapa on mahdollistanut hallinnollisten kustannusten minimoimisen ja säästöjen siirtämisen operatiiviseen toimintaan. Uudet toimintamallit ovat osoittautuneet erittäin toimiviksi ja tehokkaiksi.

Tavoitteena onkin, että suunnittelukaudella varsinaisten toimistojen määrää edelleen vähennetään. Vuonna 2007 suljetaan Tukholman, Oslon ja New Yorkin toimistot. Toimintaa näillä markkinoilla jatketaan vuonna 2006 järjestettävän kilpailun pohjalta sopimusperäisesti. Vastaava kilpailutus tehdään myös muilla markkina-alueilla. Niiden osalta markkinakohtaisen kilpailun voittanutta tarjousta verrataan MEKin oman toimiston kustannusrakenteeseen ja sen perusteella päätetään, jatkaako MEKin toimisto ko. markkinalla Liitteenä olevassa tuottavuusohjelmassa on kuvattu tarkemmin MEKin kiinteiden kustannusten karsimista ja sen vaikutusta henkilöstöön.

6.3 Tytär- ja osakkuusyhtiöt

MEKin saksalainen tytäryhtiö Nord Info GmbH on lopettanut toimintansa vuoden 2004 lopulla. Yhtiön alasajo kestää Saksan lainsäädännön mukaan vuoden 2006 alkupuolelle.

New Yorkissa toimivan, viiden Pohjoismaan yhteisesti omistavan palveluyhtiö STI:n toiminta jatkunee entiseen tapaan. Mikäli MEKin tai muiden Pohjoismaiden edustautumisessa New Yorkissa tapahtuu merkittäviä muutoksia, ne heijastuvat myös yhtiön toimintaan.

6. PERUSLASKELMA

6.1 Peruslaskelma

Peruslaskelman lähtökohtana on MEKin vuodelle 2006 tekemä talousarvioesitys, jonka nettobudjetti oli 16 274 000 euroa. Tähän lisättiin valtion talousarvioesityksessä Contact Centerin Savonlinnaan siirtymisestä aiheutuvat vuosittaiset lisäkustannukset, jonka jälkeen nettobudjetti on 16 334 000 euroa. Vuosien 2007 - 2010 esitykset vastaavat budjettirahoitustasossa muuttumatonta linjaa tuottavuusohjelma huomioituna.

PERUSLASKELMA (1000 euroa)

	2006	2007	2008	2009	2010
TOIMINNAN TULOT JA MENOT	2006	2007	2008	2009	2010
	TAE				
Tulot					
- maksullinen toiminta	1 593	1 600	1 600	1 600	1 600
- yhteisrahoitteisen toiminnan tuotot valtionhallinnon ulkopuolelta	2 600	2 200	2 200	2 200	2 200
- muut tulot	7	6	6	6	6
Menot					
- henkilöstömenot	5 130	4 950	4 250	4 250	4 250
- toimitilavuokrat	1 230	870	840	800	800
- palvelujen ostot	12 000	12 220	12 760	12 800	12 800
- muut kulut	2 174	2 100	2 290	2 290	2 290
TOIMINNAN RAHOITUS					
- toimintamenomomentille budjetoidut tulot	4 200	3 806	3 806	3 806	3 806
- toimintamenomomentille budjetoidut menot	20 534	20 140	20 140	20 140	20 140
- toimintamenorahoitus netto	-16 334	-16 334	-16 334	-16 334	-16 334

7. TAVOITTEET JA MITTARIT

KTM on asettanut rekisteröityjen ulkomaisten yöpymisten tavoitteeksi seitsemän miljoonaa vuoteen 2010 mennessä. Tavoitteen saavuttaminen vaatii lisäresursseja.

7.1 Palvelu- ja toimintatavoitteet

asiakastyytyväisyys (joka 2. vuosi)

- tot. 2002 8,1
- tot. 2004 8,2
- tavoite 2006 8,2
- tavoite 2008 8,2
- tavoite 2010 8,3

elinkeinorahoituksen kehitys (milj. euroa)

		perus- laskelma
• tot.	2003	9,2
• tot.	2004	8,5
• tavoite	2005	10,3
• tavoite	2006	10,3
• tavoite	2007	8,8
• tavoite	2008	8,9
• tavoite	2009	9,0
• tavoite	2010	9,1

Elinkeinorahoitus sisältää rahassa saadut maksullisen toiminnan ja yhteisrahoitteisen toiminnan tulot sekä elinkeinolta saadut hyvitykset ja alennukset ja laajennetun sidosryhmärahoituksen (kampanjat, joihin MEK on osallistunut omalla panoksellaan, mutta joiden hallinnointi on hoidettu elinkeinon toimesta).

Elinkeinorahoituksen toteutunut taso ei viime vuosina ole vastannut tavoitetasoa, vaan ollut selvästi sen alapuolella. Tästä syystä elinkeinorahoituksen määrää on vuodesta 2007 alkaen laskettu vastaamaan paremmin nykyisellä nettobudjettitasolla saatavissa olevaa elinkeinorahoituksen määrää.

kampanjoiden lisäarvo (maittain ja kampanjoittain)

Kampanjoiden tavoitteet asetetaan kampanjakohtaisesti niiden aloitusvaiheessa kun toiminnan laajuus, osallistujat ja rahoitus ovat tiedossa. Uudet tarkennetut kampanjajamittarit ovat käytössä vuodesta 2006 alkaen.

7.2 Vaikuttavuustavoitteet**rekisteröidyt ulkomaiset yöpymiset (1000 vrk)**

		perus- laskelma
tot.	2004	4 383
• tavoite	2005	4 500
• tavoite	2006	4 600
• tavoite	2007	4 700
• tavoite	2008	4 800
• tavoite	2009	4 900
• tavoite	2010	5 000

rekisteröimättömät ulkomaiset yöpymiset (1000 vrk)

		perus- laskelma
tot.	2004	15 249
• tavoite	2005	15 400
• tavoite	2006	15 600
• tavoite	2007	15 700
• tavoite	2008	15 900
• tavoite	2009	16 000
• tavoite	2010	16 200

matkailusta kansantaloudelle saatava tulo (milj. euroa):

**perus-
laskelma**

tot.	2003	8 634
• arvio	2004	8 700
• tavoite	2005	8 800
• tavoite	2007	8 900
• tavoite	2008	9 000
• tavoite	2009	9 100
• tavoite	2010	9 200

ulkomaisesta matkailusta saatava tulo (ilman kuljetustuloja):

**perus-
laskelma**

tot.	2004	1 656
• tavoite	2005	1 670
• tavoite	2006	1 700
• tavoite	2007	1 720
• tavoite	2008	1 740
• tavoite	2009	1 770
• tavoite	2010	1 790

alan työllisyyskehitys:

Matkailun satelliittitilinpidon mukainen viimeisin mittaus on vuodelta 2003. Sen mukaan matkailutoimialan työllisyys oli 125 200

• tot.	2003	125 200
• arvio	2004	125 800
• tavoite	2005	126 500
• tavoite	2006	127 100
• tavoite	2007	127 700
• tavoite	2008	128 400
• tavoite	2009	129 000
• tavoite	2010	129 700

Suomen markkinaosuus Pohjoismaihin saapuvasta matkailusta (ulkomaiset yöpymiset %):

**perus-
laskelma**

• tot	2004	14,4
• tavoite	2005	14,5
• tavoite	2006	14,7
• tavoite	2007	14,8
• tavoite	2008	14,9
• tavoite	2009	15,0
• tavoite	2010	15,1

nettivierailujen määrä (kpl)**perus-
laskelma**

• toteutuma	2004	1 029 000
• tavoite	2005	1 150 000
• tavoite	2006	1 320 000
• tavoite	2007	1 450 000
• tavoite	2008	1 625 000
• tavoite	2009	1 850 000
• tavoite	2010	2 000 000

7.3 Tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteet

Tuottavuutta mitataan jakamalla markkinointitoimenpitein aikaansaatu matkailutulo (markkinointi-toimenpiteiden seurauksena ulkomaisten matkailijoiden Suomeen jättämä rahamäärä) MEKin rahallisilla resursseilla (ostetut palvelut ja rahaksi muutettu työaika). Näin saatua tulos-/panoskerrointa on tarkennettu käyttämällä tuloksena vapaa-ajanmatkailijoiden matkailutuloa päätuoteryhmittäin ja kohdemaittain sekä panoksena MEKin ja sidosryhmien MEKin kampanjoissa käyttämiä resursseja päätuoteryhmittäin ja kohdemaittain.

Vuonna 2004 MEKin ja elinkeinon yhdessä tekemien markkinointitoimenpiteiden tulos/panos -suhdeluku operatiivisin kustannuksin mitattuna oli 5,9. Tavoitteeksi asetetaan, että se suunnittelukauden lopussa vuonna 2010 on 8. Vastaava tulos/panos – suhdeluku kaikkien kustannusten osalta oli 4,4 ja tavoitteeksi suunnittelukauden loppuun mennessä asetetaan 6,5.

LIITE 1	Tuottavuusohjelma
LIITE 2	MEKin toimintastrategia 2004 - 2007

TUOTTAVUUSOHJELMA

1. Substanssitehtävät

Oheisen liitteen taulukossa 2 on esitetty MEKin substanssitehtävien muutosista aiheutuvat henkilöstövaikutukset vuosina 2006–2011. Toteutettavat hankkeet käsittävät MEKin toimistoverkoston supistamisen ja uusien toimenpiteiden kehittämisen sen tilalle.

Toimistoverkoston supistamisella pyritään MEKin kiinteiden kustannusten osuuden vähentämiseen ja sitä kautta operatiivisen toiminnan lisäämiseen. Nykyiset markkinointikeinot eivät edellytä enää entisessä määrin jatkuvaa läsnäoloa markkinoilla, vaan sekä kuluttajat että matkanjärjestäjät ovat tehokkaammin saavutettavissa muilla keinoilla. Toimistojen sulkeminen ei siis tarkoita vetäytymistä ko. markkinalta, vaan ainoastaan toisenlaisen toimintatavan valitsemista. Uusi toimintamalli ei kuitenkaan poissulje sitä, että myös uusia toimipisteitä voidaan avata, jos siihen on perusteltua tarvetta.

KTM:n ja MEKin vuotta 2005 koskevissa tulosneuvotteluissa joulukuussa 2004 sovittiin, että vuoden 2005 kuluessa MEK yhdessä ministeriön edustajan kanssa valmistelee aikataulun kiinteiden kulujen alentamiselle. Taulukossa 2 esitetty ohjelma on laadittu yhdessä ministeriön MEKin tulosohjaajan kanssa.

Ohjelman toteuttamista tukee MEKin keskusyksikön markkinointitehtävien uusi organisaatio, joka perustuu neljän aluepäällikön tulosvastuulle. Aluepäälliköt toimivat tilaajina ja toimistot tai kilpailuttamisen kautta valitut markkinointiedustajat tilattujen palvelujen tuottajina.

Ohjelma käsittää seuraavat toimenpiteet:

Vaihe 1

Vaihe 1 käsittää toiminnan muuttamisen sellaisilla markkinoilla, joilla jo nyt nähdään muun toimintamallin kuin oman toimiston olevan tehokkaampi tapa toimia ja joiden osalta MEKin johtokunta on jo tehnyt periaatepäätöksen toimintatavan muuttamisesta. Nämä toimistot ovat Tukholma, Oslo ja New York.

Tukholman, Oslon ja New Yorkin toimistot suljetaan vuonna 2007. Vuoden 2006 aikana järjestetään avoin kilpailu Ruotsissa, Norjassa ja USA:ssa toteutettavien markkinointitoimenpiteiden tuottamisesta ja käytännön järjestämisestä vuodesta 2007 alkaen. Sopimus tehdään kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Ao. toimiston henkilökunnalla on halutessaan mahdollisuus osallistua kilpailuun muodostettuaan sitä varten tarvittavan yksityisen organisaation. Tarjous pyydetään aina myös Finpron toimistolta.

Vaihe 2

Vaihe 2 perustuu tilaaja/tuottaja-mallin toteuttamiseen kokonaisuudessaan jäljellä olevissa toimistoissa.

Vuonna 2008 järjestetään avoin kilpailu vuosien 2009–2011 toiminnasta MEKin jäljellä olevien toimistojen toiminta-alueilla (Lontoo, Pariisi, Frank-

furt, Madrid, Milano ja Tallinna). Kilpailun voittajan tarjousta verrataan toimiston kulurakenteeseen ja tapaan toimia. Mikäli tarjous on MEKin kannalta edullinen ja esitetty toimintatapa tarkoituksenmukainen, toimisto suljetaan. Tarjous pyydetään aina myös Finpron toimistolta. Kilpailu ei kuitenkaan koske ns. vaikeilla markkinoilla toimivia eli Moskovan (Pietarin), Tokion ja Kiinan toimistoja, joissa toimistomuotoinen toiminta on asioiden tehokkaan hoitumisen kannalta ainakin toistaiseksi parempi vaihtoehto. Pietarin osalta selvitetään erikseen, löytyykö tehokkaampaa tapaa informaation jakamiselle.

Toisen vaiheen henkilöstövaikutuksia ei ole arvioitu liitteen taulukoissa. Se voidaan tehdä vasta kilpailutuksen jälkeen.

2. Tukipalvelut

a) Hallintopalvelut (taulukko 2)

MEKin hallintopalveluissa työskentelevät hallintojohtaja, hallintopalvelupäällikkö, arkistonhoitaja, puhelinvaihte sekä kaksi henkilöä perinteisissä virastopalvelutehtävissä. Lisäksi erinäisiä hallinnon tehtäviä tekee oman toimensa ohella kolme muuta henkilöä.

Hallintopalvelupäällikkö vastaa paitsi henkilöstöhallinnon rutiineista myös rekrytointiin ja työehtosopimusneuvotteluihin liittyvistä asioista sekä taloushallinnon esimiestehtävistä. Useimpia niistä on erittäin vaikeaa hoitaa ulkoistetusti. Myös arkistonhoitajan päivittäiset asiat (mm. diariointi) tulee hoitaa virastossa. Myöskään virastopalvelutehtäviä ei voida ulkoistaa. Puhelinvaihte periaatteessa voidaan ulkoistaa, mutta tehtävä ei vaadi koko-aikaista työntekijää, vaan vaihteenhoitaja osallistuu myös virastopalvelutehtäviin. Sivutoimisesti hoidettuja tehtäviä voitaisiin keskittää (mm. nimi-kirja ja matka-asiat), mutta niiden siirtäminen palvelukeskukseen ei vapauttaisi henkilöstöä MEKistä. Varsinainen asiakirjojen arkistointi sen sijaan olisi ulkoistettavissa tai siirrettävissä palvelukeskuksiin. Pitkällä tähtäimellä koko asiakirjahallinto lienee sähköistettävissä samalla lailla kuin kirjanpito nyt.

b) Taloushallinnon palvelut (taulukko 2)

Taloussuunnitteluun sijoitettua kahta henkilöä ei voi ulkoistaa. Taloussuunnittelu on keskeinen, strateginen väline MEKin johtamisessa. Tämän vuoksi sen on oltava johdon välittömässä yhteydessä.

Kirjanpidossa ja laskentatoimessa MEKissä on kaksi päätoimista henkilöä, minkä lisäksi taloushallinnon osatehtäviä suorittavat muut hallinnon työntekijät yhteensä noin yhden henkilötyövuoden verran.

MEKin 15 toimistossa ulkomailla tehdään myös lähinnä kirjanpitoon liittyviä tehtäviä. Pääsääntöisesti kirjanpidosta vastuullinen hoitaa myös muita hallinnollisia tehtäviä. Toimistojen kirjanpitotehtävät vastannevat yhteensä noin 5–6 henkilötyövuotta.

Periaatteessa keskusyksiköstä kaksi ja toimistoista yhteensä 5 henkilöä voitaisiin sijoittaa palvelukeskukseen. Sitä ennen on kuitenkin harkittava, mikä hyöty voidaan saavuttaa sijoittamalla ulkomaisten toimistojen kirjanpitotehtäviä palvelukeskukseen. Tehtävien hoito edellyttää paitsi asian-

omaisen kielen myös asianomaisen pankkijärjestelmän hallitsemista. Kun MEKin ulkomaantoimintoja vastaavaa toimintaa ei juuri muissa virastoissa ole, keskittämishyöty jää olemattomaksi.

c) Tilivirastojen määrän supistaminen

Tilinpäätöksen valmisteluun MEKissä osallistuu noin 10 henkilöä, joita tilinpäätöksen valmistelu kuormittaa hyvin eri lailla. Yhteensä tilinpäätökseen käytetty aika lienee noin yksi henkilötyövuosi. Jos MEK ei olisi tilivirasto, tehtäviä vähenisi lähinnä erilaisten laskelmien puolella. Sen sijaan tilinpäätöksen selkeästi työläämpi osa, toimintakertomus, säilyisi suunnilleen ennallaan. Tilivirastostatuksen poistaminen ei vähentäisi MEKin tehtäviä niin paljon, että se antaisi mahdollisuuden henkilöstövähennyksiin, mutta kuitenkin osa rutiininomaisesta ja tarkkuutta vaativasta laskennasta jäisi pois.

3. Muut kysymykset

Eläköityminen ja lähtövaihtuvuus

Taulukon 1 eläköitymisen ja lähtövaihtuvuuden määrä vuoteen 2011 mennessä on 26 henkilöä. Periaatepäätöksen mukaan näistä täytetään puolet eli 13. Henkilöstön väheneminen on hoidettavissa toimistoverkoston supistumisen kautta.

Tuottavuutta edistävät toimenpiteet

Hallinnon tuottavuutta parannetaan ottamalla käyttöön vuoden 2005 lopulla paperittoman toimiston järjestelmä Rondo sekä siihen läheisesti liittyvä elektroninen arkisto. Matkahallinnan järjestelmä on jo koekäytössä ja virallinen käyttöönotto tapahtuu Valtiokonttorilta anotun käyttöönottoluvan myöntämisen jälkeen.

Hallinnonalan yhteinen hankintastrategia

Hankinnoissa hyödynnetään sekä hallinnonalan että valtiokonsernin yhteistyöverkostoja ja verkotettuja menettelyjä. Valtion hankintakeskuksen Hanselin toimesta tehdyt kilpailutukset ja niihin liittyvät puitesopimukset otetaan huomioon. Viraston sisäinen ohjeistus hankintoihin liittyvästä kilpailuttamisesta pidetään ajan tasalla ja sitä noudatetaan myös ulkomaan yksiköissä soveltuvin osin.

Tuottavuuden mittaamisen hyödyntäminen ja mittaamisen kehittäminen

Tulos-/panos-analyysin luotettavuutta parannetaan ja tulosanalyysiä syvennetään tuoteryhmä- ja markkina-aluekohtaisten otosten kasvattamisella sekä kampanja- ja toimenpidekohtaisen mittaamisen tehostamisella.

Contact Center -toimintojen tuottavuutta mitataan järjestelmästä saatavien toimenpidetilastojen (CIS) ja resurssipanostusten suhteella. IT-toimintojen tuottavuutta nostetaan käyttäjäkoulutuksella ja parantamalla järjestelmien toimivuutta. Yhteydenottojen jatkuva väheneminen mm. internetin käytön kasvamisen myötä saattaa aiheuttaa koko Contact Center -toiminnan lopettamisen muutaman vuoden kuluessa. Tätä vaihtoehtoa ei ole huomioitu liitetaulukoissa.

johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat	8	8	8	4	4	4	4	4	4
avustavassa tehtävässä toimivat	11	11	11	7	7	7	7	7	7
Alue 2 Manner-Eurooppa (pl UK)	17	17	16	16	16	16	16	16	1
johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat	8	8	7	7	7	7	7	7	1
avustavassa tehtävässä toimivat	9	9	9	9	9	9	9	9	0
Alue 3 Kaukomaat (UK, USA, Japani, Kiina)	14	14	12	9	9	9	9	9	5
johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat	9	9	7	5	5	5	5	5	4
avustavassa tehtävässä toimivat	5	5	5	4	4	4	4	4	1
Alue 4 (uudet maat)	1	1	1	1	1	1	1	1	0
johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat	1	1	1	1	1	1	1	1	0
avustavassa tehtävässä toimivat									0

Tukipalvelut	18	19	19	19	19	19	19	17	1
taloushallinto {a}	4	4	4	4	4	4	4	2	2
a 1) taloussuunnittelu	2	2	2	2	2	2	2	2	0
a 2) laskentatoimi	2	2	2	2	2	2	2	0	2
henkilöstöhallinto {b}	1	1	1	1	1	1	1	1	0
tietohallinto {c}	5	3	3	3	3	3	3	3	2
tietopalvelu {d}	3	5	5	5	5	5	5	5	-2
tiedotus- ja viestintä {e}	1	1	1	1	1	1	1	1	0
yleishallinto ja tukipalvelut (virastomes- taripalvelut jne.) {f}	3	3	3	3	3	3	3	3	0
tarkastustoiminta {g}	0	0	0	0	0	0	0	0	0
muut tukipalvelut {h}	1	2	2	2	2	2	2	2	-1

Taulukko 3. Tuottavuutta lisäävien toimenpiteiden vaikutus henkilöstömäärään ja määrärahoihin

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Toimistoverkon supistaminen	-	0	2	11	0	0	0	0	13
- joista toimintayksikön n asiantuntijoita (hlö)	-	0	2	6	0	0	0	0	8
- joista toiminayksikön n avustavissa tehtävissä toimivia (hlöä)	-	0	0	5	0	0	0	0	5
- joista tukipalveluista a (hlöä)	-								0
Henkilöstömäärän vaikutus määrärahaan (€)	-		65000	695000					760000
KTM:n hallinnonalan palvelukeskus	-	0	0	0	0	0	0	2	2
- joista toimintayksikön n asiantuntijoita (hlö)	-	0	0	0	0	0	0	0	0
- joista toiminayksikön n avustavissa tehtävissä toimivia (hlöä)	-	0	0	0	0	0	0	2	2
- joista tukipalveluista a (hlöä)	-								0
Henkilöstömäärän vaikutus määrärahaan (€)	-						77000		77000

LIITE 2

MEKin
toimintastrategia
2004 – 2007

Hyväksytty Johtokunnan kokouksessa 15.9.2003
Päivitys 15.12.2004 (ei muutoksia)

*Motto: Matkailualan liiketoiminnan lähtökohta on matkailuyrittäjä.
Julkinen hallinto tukee ja luo edellytyksiä menestykselliselle liiketoiminnalle.*

SISÄLTÖ

1. Perustarkoitus	22
2. Päätehtävät	22
3. Muita tehtäviä	23
4. Markkinoinnin painopisteet.....	23
5. Panostukset ja tavoitteet	24
6. Elinkeinorahoitus.....	25
7. Kulut ja toimintatapa.....	25
8. Henkilöstö	25
9. Mittarit	25
10. Viestintä	26
11. Yhteistyötavoitteet.....	26
12. Strategian seuranta.....	26
LIITE: Maaprioriteetit päätuoteryhmittäin	27

Lähtökohtia

Kyseessä on **toimintastrategia**, joka ohjaa operatiivista toimintaa käytännön tasolla. Siksi yleisluontoiset matkailupoliittiset linjaukset, julkisen rahoituksen selkiyttämistarpeet ym. on jätetty käsiteltäviksi valtakunnallisissa linjauksissa, joiden laatiminen on KTM:n vastuulla, osana matkailualan klusteristrategiaa tai muutoin, yhteistyössä MEKin kanssa.

Tytär- ja osakkuusyhtiöt laativat omat strategiansa.

Toimintastrategia on **valtuutus** johtokunnalta ja **sitoumus** MEKiltä toimia seuraavan noin neljän vuoden (2004-2007) ajan toimintastrategian mukaisesti.

KTM on asettanut tavoitteeksi seitsemän miljoonan rekisteröidyn ulkomaisen yöpymisen tason vuoteen 2010 mennessä. Tavoite vaikuttaa haasteelliselta ja näyttää siltä, että sen saavuttaminen vaatii lisäresurssointia.

1. Perustarkoitus

MEK on valtakunnallinen matkailun asiantuntija ja aktiivinen kansainvälinen toimija, joka tuottaa lisäarvoa matkailuelinkeinolle ja sitä kautta myös yhteiskunnalle.

MEK toimii liikeyrityksen tavoin niin paljon kuin lainsäädäntö ja MEKin juridinen muoto tekevät mahdolliseksi. Jokaista toimenpidettä on arvioitava siinä valossa, edistääkö se MEKin tehtävien toteutumista. Kaikki, mikä ei edistä, tulee karsia pois, lukuun ottamatta säädöksistä taikka vahvistetuista muista ohjeista johtuvia toimenpiteitä.

MEK pyrkii saavuttamaan aseman, jossa sen ohjausvaikutus suomalaiseen matkailuelinkeinoon on merkittävä.

MEKin toiminnan painopiste matkailuelinkeinon suuntaan kotimaassa on yhteistyö suuralueiden, alueorganisaatioiden, isojen kaupunkien, matkailukeskusten ja isojen yhtiöiden kanssa. Pienempien yritysten kehittymisen tukeminen ja vientivalmennus tapahtuvat MEKin osalta ensisijaisesti siten, että nämä yritykset toimivat yhteistyössä alueorganisaatioiden tai matkailukeskusten kanssa, jotka puolestaan ovat yhteistyössä MEKin kanssa.

MEKin **arvot** ovat Ammattimaisuus, Asiakaslähtöisyys, Tuloksellisuus ja Eettisyys (AATE).

2. Päätehtävät

MEKin päätehtävät ovat:

- **markkinointi ja myynninedistäminen ulkomailta**
 - markkinoinnin kokonaiskonseptointi
 - ensisijaisesti tuotemarkkinointi
 - Suomen tunnettuuden lisääminen
 - jakeluteiden optimointi
 - kontaktien luominen matkailuelinkeinon ja ulkomaisten ostajien välille
 - sidosryhmien neuvontatyö

- elinkeinon ja muiden sidosryhmien osalta pyritään pitkän aikavälin yhteisiin markkinointisopimuksiin systemaattisuuden turvaamiseksi
- ulkomailla kehitetään nykyistä aktiivisemmin myynninedistämistoimenpiteitä markkinoinnin yhteyteen

- **markkinatieto**

- tutkimuksen pääpaino päätuoteryhmissä ja keskeisissä markkina-alueissa
- tulevaisuuden ennakointi
- uusien kansainvälisten trendien havainnointi ja niistä tiedottaminen Suomessa systemaattisesti
- muun markkinatiedon kerääminen ulkomailta ja jakelu elinkeinolle
- suositusten antaminen elinkeinolle ja rahoittajille tutkimustulosten pohjalta
- tutkimustietoa käytetään aktiivisesti oman markkinoinnin ja myynninedistämisen kehittämiseksi
- tutkimustiedon jalostaminen ja tehokas jakelu Suomessa

3. Muita tehtäviä

- tuotekehityskokonaisuuksien ohjaaminen
- tuotetarjonnan paketoinnin tukeminen
- suuralue- ja maankuntatason matkailustrategioiden laadinnan tukeminen
- tuetaan tiedotuksella ja opastuksella suomalaisen matkailuelinkeinon valmiuksia toimia toisen ohjelmakauden päättymistä seuraavassa uudenaikaisessa rahoitustilanteessa
- laadun kehittämisen koordinointi – "Laatutonna" -projekti on käynnistynyt keväällä 2001, tavoitteena 1 000 yritystä mukana lähivuosina verkostoitumisen tukeminen
- yhteistyö julkisen hallinnon, erityisesti TE-keskusten ja liittojen kanssa hankekokonaisuuksien ja julkisen rahoituksen tehokkuuden kehittämiseksi
- ministeriöyhteistyö
- asiantuntijavastuu matkailuasioissa valtakunnan tasolla
- matkailuelinkeinon julkisen kuvan kohentaminen ja taloudellisen merkityksen esilläpito
- osallistuminen kansainväliseen yhteistyöhön

4. Markkinoinnin painopisteet

Painopistettä siirretään vahvasti kuluttajamarkkinointiin ulkomailla suomalaisten matkailupalveluiden kulutuskysynnän kasvattamiseksi.

Markkinoinnissa kyseenalaistetaan jatkuvasti nykyisiä toimintatapoja ja haetaan aidosti uusia toimintatapoja ja -menetelmiä. Nopeus, joustavuus ja muutosvalmius ovat avainasemassa.

Päätuoteryhmät

Kesätuotteet

- kiertomatkat
- kesäaktiviteetit
- maaseutulomat

Talvituotteet

- lumilomailu
 - sisältää joulun, adventure- ja talviurheilulomat

Ympärivuotiset

- lyhytlomat
- kannustematkat ja tapahtumat
- special interest -matkat
- kehitettävä tuote: hyvinvointimatkailu (wellness)

Päätuoteryhmillä on omat strategiansa, joissa on määritelty tavoitteet.

Finland Convention Bureaulla on vastuu kongressimatkailusta.

Keskeisimmät kohdemaat

Kohdemaat määräytyvät päätuoteryhmittäin (liite).

5. Panostukset ja tavoitteet

Määrärahoja keskitetään nykyistä huomattavasti enemmän Keskusyksikköön, jolloin strategista markkinointia, mukaan lukien imagomarkkinointia, tutkimuksia ja verkkopalveluja koskevat päätökset tehdään Keskusyksikössä. Toimistot vastaavat operatiivisista toimenpiteistä, yhteydenpidosta ulkomaisiin toimijoihin, mediasuhteista sekä markkinatiedon hankkimisesta ja välittämisestä.

MEK tukee vahvasti valtakunnallisten, MEKin käsityksen mukaan kehityskykyisten, Suomen matkailupalveluja laajasti edustavien ja taloudellisesti riittävän vahvalla pohjalla olevien sähköisten kauppapaikkojen kehittämistä ja niiden asiakaspohjan laajenemista ulkomailla.

Muut panostukset

Informaatioteknologiaan panostetaan tavoitteena:

- kansainvälistä kärkitasoa olevat, houkuttelevat, markkinointistrategi-
aa tukevat ja kohteittain segmentoidut verkkopalvelut
- helppokäyttöiset järjestelmät
- hyvä linkitys myyntiin

Uudet tuotteet ja maat

Kokonaan uusia markkinoita avataan hyvin harkitusti tutkimustietoon nojaten. Uusi markkina voi olla myös uusi kohderyhmä tai uusi tuoteryhmä nykyisessä kohdemaassa. Viimemainitut arvioidaan suuremmaksi kasvupotentiaaliksi kuin kokonaan uudet maat.

6. Elinkeinorahoitus

Keskusyksikkö hoitaa pääsääntöisesti kotimaista elinkeinorahoitusta koskevat neuvottelut. Ulkomaantoimistot ja -edustajat hankkivat ulkomaisen sidosryhmärahoituksen. Tavoitteena on sidosryhmärahoituksen lisääminen.

Matkailualan ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen panostetaan, ensisijaisesti keskusyksikössä mutta myös ulkomailla.

7. Kulut ja toimintatapa

Palkkojen ja vuokrien suhteellista osuutta (37,4 % vuonna 2002) koko kulurakenteesta alennetaan strategian voimassaolokaudella vuoden 2002 tasosta.

Tavoitteena on, että ulkomaantoiminta olisi nykyistä enemmän itse itseänsä maksavaa, joko sidosryhmärahoituksen kasvun tai toimintatapojen kehittämisen kautta.

8. Henkilöstö

Rekrytointi pidetään hyvin vähäisenä. Tästä syystä nykyisen henkilöstön työkyky, motivaatio ja tietojen sekä taitojen pitäminen ajan tasalla ovat keskeisiä tehtäviä.

Yrityskiertojärjestelyä jatketaan.

Henkilöstöstrategia ja sen toimeenpanosuunnitelma on laadittu erikseen.

9. Mittarit

MEKin toiminnan taloudellinen vaikuttavuus ei ole tarkasti osoitettavissa, ainoastaan suuntaa-antavasti.

- MEK-mittareita:
 - asiakastyytyväisyysmittaukset
 - elinkeinorahoituksen kehitys
 - kampanjoiden lisäarvo
 - verkkopalveluiden käyttäjämäärät
 - uusien markkinoiden onnistuminen
- seurattavia lisäksi:
 - rekisteröidyt ulkomaiset yöpymiset
 - rekisteröimättömät ulkomaiset yöpymiset
 - panos/tuotos-suhde
 - ulkomaisesta matkailusta kansantaloudelle saatava tulo
 - markkinaosuudet verrattuna muihin Pohjoismaihin
 - matkailun työllisyys

Taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittaamista kehitetään.

10. Viestintä

Peruslinja on pitää esillä matkailun taloudellisia ja työllisyysvaikutuksia mahdollisimman aktiivisesti sekä huolehtia erityisesti tutkimus- ja markkinatiedon selkeästä, nopeasta ja valtaosin ilmaisesta jakelusta laajalti elinkeinon ja muiden keskeisten sidosryhmien piirissä.

Yhteiskuntasuhteita etenkin MEKin johdon osalta kehitetään aktiivisesti (järjestöt, poliittiset päätöksentekijät, keskeiset korkeimmat virkamiehet jne.).

11. Yhteistyötavoitteet

MEK pyrkii verkostoitumaan laajalti, myös matkailualan ulkopuolelle.

12. Strategian seuranta

Strategian toteutumista ja mahdollisia muutostarpeita seurataan tiiviisti ja strategia päivitetään vuosittain.

LIITE: MAAPRIORITEETIT PÄÄTUOTERYHMITÄIN

Kesätuotteet

Kiertomatkat	1.Saksa, Sveitsi, Alankomaat 2. Ranska, Italia, Norja, Espanja 3. Viro, Belgia
Kesäaktiviteetit	Venäjä, Saksa, Alankomaat, Iso-Britannia
Maaseutulomat	1 Saksa, Venäjä, Sveitsi 2. Alankomaat, Espanja

Talvituotteet

Lumilomailu	1. Saksa, Venäjä, Iso-Britannia 2. Alankomaat, Ranska, Italia, Japani 3. Espanja, Viro, Sveitsi
-	sisältää joulun, adventure- ja talviurheilulomat

Ympärivuotiset

Lyhytlomat	1. Iso-Britannia, Ruotsi, Norja, Venäjä, Baltia 2. Kiina, Japani, Saksa, USA
Kannustematkat ja tapahtumat	1. Saksa, Ranska, Espanja, Iso-Britannia, Benelux 2. Italia, Sveitsi, Ruotsi
Special interest –matkat	1. USA, Japani 2. Saksa, Sveitsi, Ranska, Alankomaat
Kehitettävä tuote: Hyvinvointimatkailu (Wellness)	1. Ruotsi, Norja, Venäjä 2. Saksa, Alankomaat