

*LogOn Baltic Regional reports*  
70(FI):2007



## **VARSINAIS-SUOMEN LOGISTINEN KILPAILUKYKY**

**Matti Takalokastari (toim.)**



---

Project part-financed by the European Union  
(European Regional Development Fund) within  
the BSR INTERREG III B Neighbourhood Programme



LogOn Baltic Regional reports  
70(FI):2007

# VARSINAIS-SUOMEN LOGISTINEN KILPAILUKYKY

Matti Takalokastari (toim.)

© Turku School of Economics  
Rehtorinpellonkatu 3, FI-20500 TURKU, Finland

Published by  
LogOn Baltic  
Turku School of Economics  
Rehtorinpellonkatu 3, FI-20500 TURKU, Finland  
[www.logonbaltic.info](http://www.logonbaltic.info)

All rights reserved. No part of this publication may be produced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher. Whilst all reasonable care has been taken to ensure the accuracy of this publication, the publishers cannot accept responsibility for any errors or omissions.

This publication has been produced with the financial assistance of the European Union. The content of this publication is the sole responsibility of the publisher and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union.

The content of this publication reflects the author's views. The Investitionsbank Schleswig-Holstein is not liable for any use that may be made of the information contained herein.

ISBN 978-951-564-479-4 (electronic version)  
UDC Logistics, Competence, ICT, Regional Development, Baltic Sea Region

## EXECUTIVE SUMMARY

This study is based on, the results of the Finland – State of Logistics 2006 –survey that was conducted in Turku School of Economics on behalf of the Finnish Ministry of Transport and Communications. The results of the survey showed that internationally operating companies in Southwest Finland were particularly dissatisfied with their current location.

The purpose of this study is to find out which factors the companies consider to have a negative effect on their current location in Southwest Finland. 28 internationally operating companies in Southwest Finland were interviewed.

The results show that perceived competitiveness of the company's location depends strongly on the company's location in relation to the markets. The 36 % of respondent companies that have a clearly defined logistics strategy appear to be significantly more satisfied with their current location than the companies without a logistics strategy.

Main competitors of respondent companies were located either in European Union outside the Baltic Sea region, or in Finland outside Southwest Finland, none in Russia or Asia. Location in relation to the markets, logistics costs and transport connections were considered the main weaknesses of Southwest Finland in comparison to competitors' locations. Availability and cost of workforce were considered the factors that give the least advantage to competitors in comparison to respondent companies.

When asked about location factors, the respondent companies were rather satisfied with the overall business environment of Southwest Finland. Ease of transportation and cargo transport connections were the factors that got the best estimates in the region. The worst grades were given to development and upkeep of infrastructure. Even though availability of workforce was not seen as something competitors would get a major advantage of, it was not considered very good in the region.

The most common suggestions for improvement were related to improving air connections, and improving road infrastructure.

When asked about participation in regional development activities, most respondents were not participating or interested to participate in

any development activities. Transport infrastructure development projects were the only regional development activities that several respondents would consider participating in.

## TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus pohjautuu Turun kauppakorkeakoulussa vuonna 2006 Liikenne- ja Viestintäministeriön toimeksiannosta toteutetun, neljännen valtakunnallisen logistiikkaselvityksen tuloksiin. Kyselyssä havaittiin että Varsinais-Suomen kansainvälisesti toimivat yritykset olivat erityisen tyytymättömiä nykyiseen sijaintiinsa. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää minkä tekijöiden yritykset katsovat heikentävän sijaintinsa kilpailukykyä Varsinais-Suomessa. Tutkimusta varten haastateltiin 28:aa varsinaissuomalaista kansainvälisesti toimivaa yritystä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat että nykyisen sijainnin koettu kilpailukyky riippuu voimakkaasti yrityksen sijainnista markkinoiden suhteen. Se 36% vastaajayrityksistä jolla on olemassa selkeästi määritelty logistiikkastrategia oli selvästi tyytyväisempi nykyiseen sijaintiinsa kuin yritykset joilla ei ole logistiikkastrategiaa.

Vastaajayritysten pääkilpailijat sijaitsivat pääasiassa joko Itämeren alueen ulkopuolisessa EU:ssa tai Suomessa muualla kuin Varsinais-Suomessa. Yksikään vastaaja ei kertonut pääkilpailijoidensa sijaitsevan Venäjällä tai Aasiassa. Tekijöinä, joista kilpailijat saavat sijaintinsa vuoksi eniten etua pidettiin sijaintia markkinoiden suhteen, logistiikkakustannuksia ja liikenneyhteyksiä. Vähiten etua kilpailijat saavat osaavan työvoiman saatavuudesta ja työvoimakustannuksista.

Vastaajayritykset ovat melko tyytyväisiä Varsinais-Suomen yleiseen liiketoimintaympäristöön. Etenkin kuljetusten helppous ja tavaraliikenneyhteydet arvioitiin hyväksi. Heikoimmat arvot Varsinais-Suomi sai infrastruktuurin kehittämisessä ja ylläpidossa. Vaikka työvoiman saatavuus ei ollut asia josta kilpailijoiden katsotaan saavan paljon etua, ei sitä silti pidetty alueella erityisen hyvänä.

Yleisimmät ehdotukset Varsinais-Suomen kehittämiseksi liiketoiminta-alueena koskivat lentoliikenneyhteyksien ja tieinfrastruktuurin parantamista.

Kysyttäessä osallistumisesta alueellisiin kehityshankkeisiin useimmat yritykset vastasivat, etteivät ole tällä hetkellä mukana missään hankkeissa, eivätkä kiinnostuneita osallistumaan myöskään tulevaisuudessa. Liikenneinfrastruktuurin kehitysprojektit ovat ainoita hankkeita joihin useampi kuin yksi vastaajayritys olisi kiinnostunut osallistumaan.





# SISÄLLYSLUETTELO

EXECUTIVE SUMMARY .....	5
TIIVISTELMÄ .....	7
SISÄLLYSLUETTELO .....	9
KUVIOLUETTELO .....	11
TAULUKKOLUETTELO .....	11
1 JOHDANTO .....	13
2 YRITYSTEN STRATEGIA JA LOGISTIikkaSTRATEGIA .....	15
2.1 Logistiikkastrategian käsite osana liikkeenjohdon strategiana .....	15
2.2 Kyselyn yritysten logistiikkastrategia verrattuna yrityksen strategiaan .....	16
3 KILPAILIJAT.....	21
3.1 Kilpailijoiden sijainti .....	21
3.2 Kilpailijoiden sijainnistaan saama etu.....	22
4 SIJAINTI JA SEN YLEISET SEKÄ LOGISTISET EDELLYTYKSET JA HEIKOT PUOLET .....	25
4.1 Yritysten yleinen arvio sijainnistaan Varsinais-Suomessa ...	25
4.2 Sijainnin hyvät ja huonot puolet .....	26
5 KEHITYSTOIMENPITEET JA -TARPEET VARSINAIS-SUOMESSA.....	29
5.1 Keskeiset aluekehityksen toimenpiteet Varsinais-Suomessa viime vuosina .....	29
5.2 Tarvittavat toimenpiteet Varsinais-Suomen kehitykseen liiketoiminta-alueena .....	30
5.3 Yritysten osallistuminen alueellisiin kehityshankkeisiin.....	32
6 YRITYKSEN SIJAINTI SUHTEESSA SEN ASIAKKAISIIN JA MARKKINOIHIN.....	35

6.1	Yritysten tyytyväisyys sijaintiinsa Varsinais-Suomessa .....	35
6.2	Sijainti markkinoihin nähden vaikuttaa yritysten tyytyväisyyteen sijaintiinsa .....	37
6.3	Yritysten tyytyväisyys sijaintiinsa ei ole lisääntymässä.....	39
6.4	Logistiikkastrategia vaikuttaa yritysten sijaintityytyväisyyteen.....	40
7	YHTEENVETO.....	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET .....	47
	Liite 1 Kyselylomake .....	47

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Määritellyn logistiikkastrategian olemassaolo (n = 28).....	16
Kuvio 2	Kuinka hyvin yrityksenne logistiikkastrategia tunnetaan yrityksenne sisällä? (n = 23) .....	17
Kuvio 3	Kuinka hyvin yrityksenne logistiikkastrategia tukee kilpailukykyänne? (n = 23) .....	18
Kuvio 4	Pääkilpailijoiden sijainti (n = 26) .....	21
Kuvio 5	Pääkilpailijoiden saama etu eri tekijöiden suhteen .....	23
Kuvio 6	Varsinais-Suomen yleiset ja logistiset edellytykset.....	27
Kuvio 7	Selvityksen tekijöiden arvosanjakauma (n = 28).....	27
Kuvio 8	Varsinais-Suomen tavara- ja henkilöliikenteen edellytysten keskiarvo verrattuna kilpailijoiden saamaan etuun. ....	28
Kuvio 9	Yrityksen sijainnin tarjoamat edellytykset suhteessa sen sijainnin edullisuuteen asiakkaisiin nähden. ....	38
Kuvio 10	Sijainnin kilpailukyky 5 vuoden päästä.....	39
Kuvio 11	Yrityksen sijainnin edullisuus suhteessa logistiikan painoarvoon. ....	41

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Sijaintiin liittyvät yleiset tekijät ja niiden keskiarvot ja mediaanit (n=28).....	26
Taulukko 2	Yrityksen sijaintiin suhteessa sen asiakkaisiin ja markkinoihin liittyviä kysymyksiä ja vastauksia.....	36



# 1 JOHDANTO

Tämä tutkimus pohjautuu vuonna 2006 Turun Kauppakorkeakoulussa Liikenne- ja viestintäministeriön toimeksiannosta suoritetun, neljännen kansallisen logistiikkaselvityksen havaintoihin. Selvityksessä todettiin yritysten asenteiden omaan sijaintipaikkakuntaansa liittyviin kysymyksiin vaihtelevan merkittävästi. Tässä tutkimuksessa on pyritty analysoimaan tarkemmin yritysten sijaintiin liittyviä ongelmia erityisesti Varsinais-Suomen osalta. Logistiikkaselvitys 2006 -kyselyssä havaittiin että Varsinais-Suomen kansainvälisesti toimivat yritykset olivat erityisen tyytymättömiä nykyiseen sijaintiinsa. Tulos on herättänyt keskustelua koska alueen sijaintia pidetään yleensä logistisesti tehokkaana.

Tutkimus on tehty erillisenä opiskelijatyönä täydentämään LogOn Baltic -projektin toteuttamaa Varsinais-Suomen logistiikkaselvitystä. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää minkä tekijöiden yritykset katsovat heikentävän sijaintinsa kilpailukykyä Varsinais-Suomessa. Näitä tekijöitä tarkastellaan viidessä eri osassa.

Ensimmäisessä osassa yrityksiltä on kysytty yritysten strategiaan ja logistiikkastrategiaan liittyviä kysymyksiä. Toisessa osassa tarkastellaan yritysten kilpailijoita, kilpailijoiden sijaintia ja niiden sijainnistaan saamaa etua. Kolmannessa osassa käydään läpi yritysten nykyisen sijainnin logistisia edellytyksiä ja heikkoja puolia. Neljäs osa käsittelee aluekehitystoimenpiteitä ja -tarpeita Varsinais-Suomessa. Lopuksi käsitellään vastaajayritysten sijaintia suhteessa asiakkaisiin ja markkinoihin.

Tutkimusta varten haastateltiin 28:aa yritystä. Vastaajayritykset valittiin kansainvälisesti toimivista yrityksistä jotka olivat vastanneet Logistiikkaselvitys 2006 -selvitykseen.

Tutkimus on tehty keväällä 2007 Turun Kauppakorkeakoulussa osana logistiikan syventävää kurssia ”LOGS2 - Logistiikka”.



## 2 YRITYSTEN STRATEGIA JA LOGISTIikkaSTRATEGIA

*Petri Karvinen, Mauri Keskinen, Mikko Koponen*

### 2.1 Logistiikkastrategian käsite osana liikkeenjohdon strategiaa

Logistiikkastrategiaa suunniteltaessa on seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon. Logistiikkastrategia nähdään yrityksissä tukistrategiana, joka vahvistaa yrityksen valittua liiketoimintastrategiaa (Juga, 1992, 137) ja logistiikkastrategian suunnittelu ja tavoitteet tulee linkittää suoraan yrityksen kokonaisstrategian suunnitteluun. Näin varmistutaan, että logistiset toiminnot ovat integroitu osa yrityksen kokonaisstrategiaa ja logistiikkaan liittyvät seikat otetaan huomioon myös yrityksen kokonaisstrategiaa suunniteltaessa.

Toiseksi on tärkeää ottaa huomioon logistiikkastrategian laajuus. Joillekin yrityksen osa-alueille, kuten esimerkiksi markkinoinnille ja tuotannolle on tärkeää, että logistiikan toiminnot kuten tilaus-toimitusketjut ovat täysin integroituja näiden osien kanssa. Kolmas ja ehkä kaikkein tärkein asia on, onko yrityksellä laisinkaan jäsenneltyä logistiikkastrategiaa? Monilla yrityksillä ei ole, joten ensimmäinen tavoite olisi siis varmistaa sen kehittäminen (Rushton ja Saw 1992, 46–51).

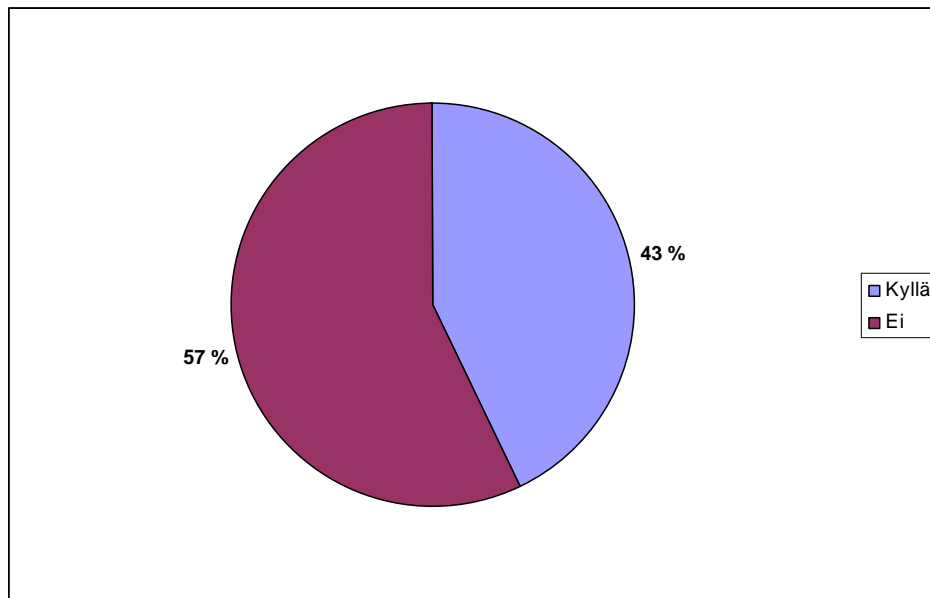
Yrityksen strategiaan liittyy olennaisesti kilpailullinen, maantieteellinen ja rakenteellinen ulottuvuus. Yrityksen strategiset valinnat sisältävät tarkat alueet, joissa yritys haluaa kilpailla ja mihin halutaan osallistua ja missä halutaan toimia maantieteellisesti. Logistiikan integraation valinnat voivat auttaa edellä mainituissa strategisissa valinnoissa, ja parantaa yrityksen suorituskykyä. Yrityksen logistinen integroiminen palvelee koordinoitua tilaus-toimitusketjuun osallistuvien kesken ja esiintyy jossain mielessä organisaation ”älykkyytenä”. Valmistuksen strategiat ja organisaatiomuodot eivät ole niin menestyksekkäitä, kuin voisivat olla, ellei niiden tueksi kehitetä koko yrityksen kattavia logistisia käytäntöjä ja systeemeitä. Yritys voi saavuttaa kilpailuedun kunnostautumalla kustannuksissa ja laadussa; joustavuudessa ja toimituksissa tai missä tahansa edeltävän neljän

tekijän yhdistelmässä. Kyvykkyyksien luonteva linkittäminen ja koordinointi yrityksen integroinnissa auttavat yritystä saavuttamaan laaja-alaista tuotannon kilpailuetua. Yritys, joka toimii laajalla maantieteellisellä alueella tarvitsee usein kehittynyttä logistista kilpailukykyä siksi integraation, suoriutumisen ja maantieteellisen ulottuvuuden välillä on pyrittävä saavuttamaan positiivinen yhteys (Stock, Greis ja Kasarda 1999, 37–50).

Yrityksen sisäisen integraation laajuudella voidaan vaikuttaa siihen miten logistiset toimet nähdään yrityksessä. Yrityksen logistisen prosessin tarkasteleminen kokonaisuutena erillisten yksiköiden prosessien tarkastelun sijaan lisää kommunikaatiota yksiköiden välillä ja kasvattaa logistiikan strategista merkitystä yritykselle. (Stock, Greis ja Kasarda 1999, 46).

## 2.2 Kyselyn yritysten logistiikkastrategia verrattuna yrityksen strategiaan

Ensimmäisessä logistiikkastrategiaan liittyvässä kysymyksessä kysyttiin suoraan, onko yrityksellä varsinaista logistiikkastrategiaa. Kyselyn 28 yrityksestä kymmenellä oli suunniteltu logistiikkastrategia ja kahdella yrityksistä logistiikkastrategia oli olemassa, mutta ei paperilla.

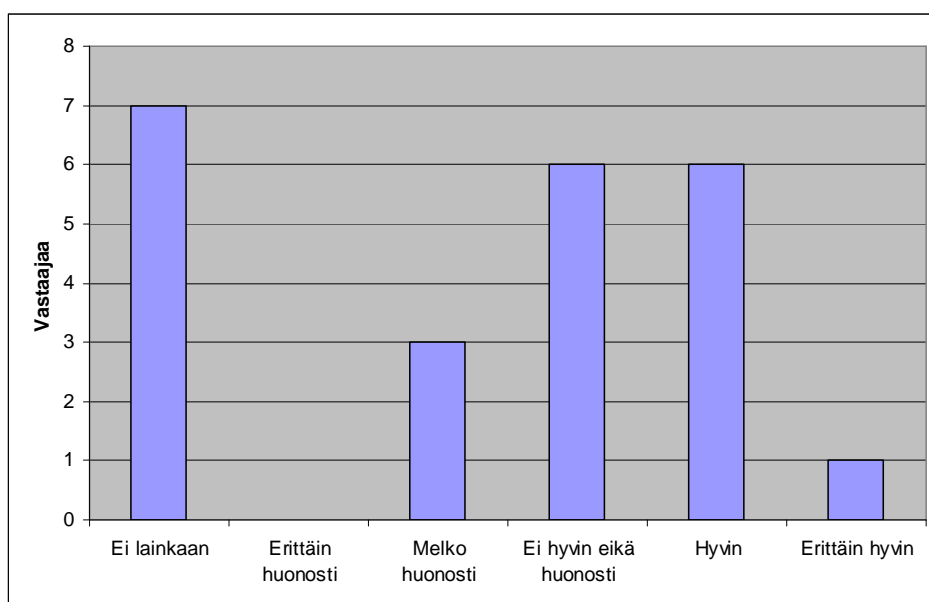


Kuvio 1 Määritellyn logistiikkastrategian olemassaolo (n = 28)



Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että yritysten saattaa olla vaikeaa hahmottaa varsinaista auki kirjoitettua strategiaa, vaikka yrityksissä logistiikkaan liittyvät asiat saatetaan hoitaa kuinka hyvin tahansa. Osa haastatelluista oli pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joissa usein auki kirjoitettu logistiikkastrategia on toissijainen asia, kunhan käytännön toimet sujuvat.

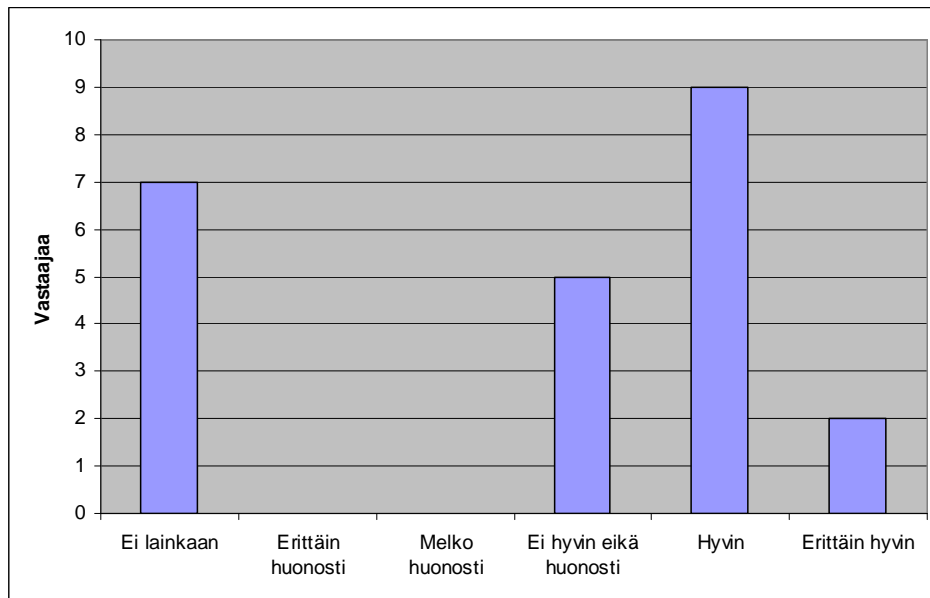
Toisessa strategiaan liittyvässä kysymyksessä kysyttiin sitä, kuinka hyvin logistiikkastrategia tunnetaan yrityksen sisällä. Vastausvaihtoehdoiksi oli annettu asteikko 1-5. Keskiarvoksi 23 yritykselle tuli 2,3 ja viisi yritystä ei osannut vastata kysymykseen. Seitsemän yritystä vastasi nollan, eli ettei yrityksen logistiikkastrategiaa tunneta lainkaan ja vain yhdessä yrityksessä logistiikkastrategia tunnettiin erinomaisesti eli yritys arvioi sitä numerolla 5.



Kuvio 2 Kuinka hyvin yrityksenne logistiikkastrategia tunnetaan yrityksenne sisällä? (n = 23)

Tämä kohta tukee edellisen johtopäätöksiä siten, että yrityksissä logistiikkastrategia tai logistiset toiminnot ovat avainhenkilöiden tiedossa, mutta koko yritys, eikä koko henkilöstö välttämättä ole tietoisia tai osallistu logistisiin operaatioihin. Kohtaa oli kommentoitu avoimin vastauksin seuraavasti: *Ne, henkilöt joille logistiikka-asiat kuuluvat, tietävät asiansa hyvin.*

Kolmas kysymys oli, kuinka hyvin yrityksenne logistiikka-strategia tukee kilpailukykyänne? Tähän kysymykseen vastasi 23 yritystä keskiarvolla 2,65.



Kuvio 3 Kuinka hyvin yrityksenne logistiikkastrategia tukee kilpailukykyänne? (n = 23)

Suurin osa eli yhdeksän yritystä oli arvioinut kohdan numeroksi 4 ja kaksi yritystä numeroksi 5. Kysymysten jakautumisesta voidaan päätellä, että yritysten logistiset toiminnot ovat verrattain onnistuneita ja palvelevat hyvin yrityksen kilpailukykyä. Vaikka strategia on usein vain muutamien avainhenkilöiden tiedossa, ovat toiminnot silti onnistuneita ja tehokkaita. Seitsemän yritystä arvioi kohdan nollassi eli, että logistiikkastrategia ei tuo yritykselle kilpailukykyä ja tämä saattaa selittyä toimialalla tai kilpailijoiden läheisellä sijainnilla.

Neljännessä strategiaan liittyvässä kysymyksessä kysyttiin logistiikkastrategian toimivuutta kilpailijoiden vastaaviin. Tässä kysymyksessä oltiin selvästi epävarmoja omasta logistiikkastrategiasta verrattuna kilpailijoihin ja peräti 11 yritystä 23:sta arvioi kohdan nollassi. Vain kaksi yritystä merkkasi kohtaan numeron 5, eli selvästi paremman logistiikkastrategian kuin kilpailijoilla. Nämä kaksi yritystä ovat samat, jotka ovat myös aiemmin kyselyssä ilmoittaneet yrityksen vahvasta ja yleisesti tunnistetusta formaalista logistiikkastrategiasta.

Osa kohdan huonosta tuloksesta saattaa selittyä suomalaisella asenteella, jossa toinen on aina parempi ja edellä, mutta osaksi

varmaan myös siitä, että kuvitellaan kun itsellä ei ole varsinaista strategiaa, niin että kilpailijoilla olisi.

Yleisesti logistisista toiminnoista kysyttiin kaksi kysymystä, joista kummassakin oli sama asteikko 1–5. Arvosana 1 tarkoitti ”erittäin vähäinen” ja 5 ”erittäin suuri”. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin logistiikan painoarvoa verrattuna muihin toimintoihin, kuten myyntiin ja markkinointiin. 28 yrityksestä 19 vastasi, että logistiikan painoarvo on 3 tai yli, joten suurin osa näkee logistiikan olevan vähintään samanarvoinen kilpailutekijä kuin muutkin yrityksen toiminnot. Keskiarvo vastauksille oli 3,25.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin yrityksen panostusta logistiikkaan verrattuna pääkilpailijoihin. Jopa 16 vastaajaa 28:sta antoi vastauksen 3, jossa todettiin, ettei panostus ole suurempi tai pienempi kuin pääkilpailijoilla. Tämä viittaa ilmeisesti siihen, että joko kilpailijoiden panostusta ei tunneta tai sitä, että logistiikalla on niin suuri merkitys kilpailuun, että siihen on jokaisen panostettava pystyäkseen olemaan kilpailukykyinen. Jälkimmäiseen vaihtoehtoon viittaisi edellinen kysymys, joka kertoi sen, että logistiikkaan pitää panostaa jopa muita toimintoja enemmän.

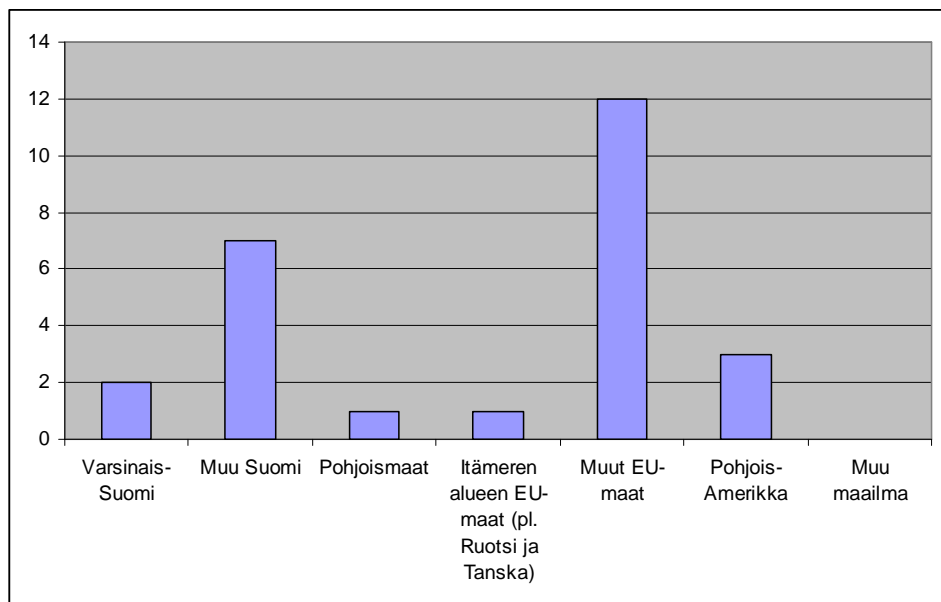


### 3 KILPAILIJAT

*Lasse Metso, Petri Murto, Matti Takalokastari*

#### 3.1 Kilpailijoiden sijainti

Haastateltavilta kysyttiin missä heidän *pääkilpailijansa* sijaitsevat. Vaihtoehtoina olivat Varsinais-Suomi, muu Suomi, Pohjoismaat, Itämeren alueen EU-maat pois lukien Ruotsi ja Tanska, muut EU-maat, Venäjä, Aasia, Pohjois-Amerikka ja muu maailma. Näistä vaihtoehdoista haastateltavien tuli valita yksi.



Kuvio 4 Pääkilpailijoiden sijainti (n = 26)

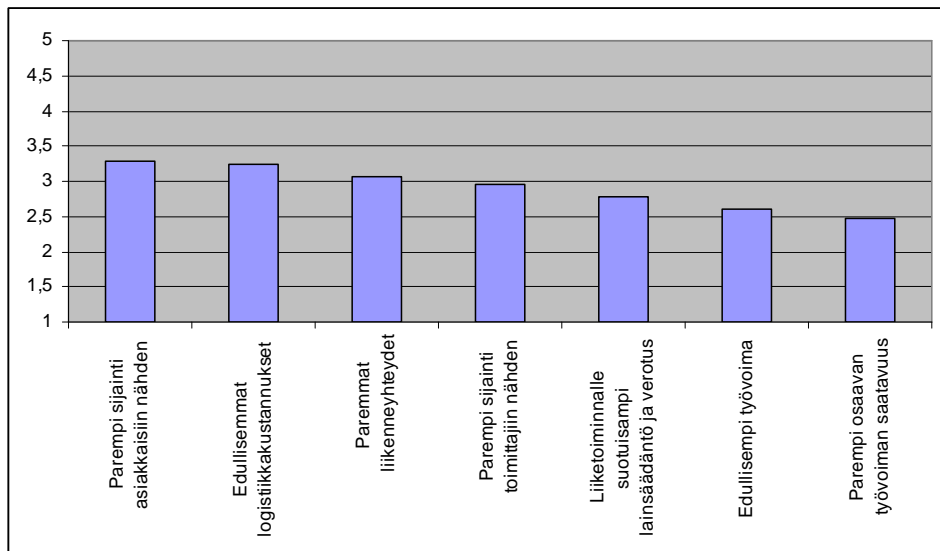
Puolet haastateltavien yritysten pääkilpailijoista sijaitsi pohjoismaiden ulkopuolisessa Euroopassa. Tämä selittänee osaltaan tunnetta siitä, että kilpailijoiden koettiin saavan merkittävästi etua sijaintinsa vuoksi. Haastatteluissa koettiin usein kilpailijoiden sijainnin lähempänä asiakkaita ja toimittajia keskellä Eurooppaa olevan heille suuri etu.

Noin kolmasosa haastateltavista yrityksistä vastasi pääkilpailijoidensa sijaitsevan Suomessa, useimmiten muualla kuin Varsinais-Suomessa. Tätä voidaan pitää sangen mielenkiintoisena, kun samalla tarkastellaan vastauksia siitä, mistä haastateltavat kokivat kilpailijoidensa saavan kilpailuetua sijaintinsa vuoksi. Eniten kilpailijat tuntuivat saavan kilpailuetua edullisimmista logistiikkakustannuksista ja paremmasta sijainnista asiakkaisiin nähden. Huolimatta sijainnistaan satamien läheisyydessä yritykset eivät koe sijaintiin logistisessa mielessä mielekkääksi Varsinais-Suomessa.

Eräs huomioon otettava seikka oli, ettei yksikään haastateltavista vastannut pääkilpailijoidensa sijaitsevan Venäjällä tai Aasiassa. Tämä selittynee sillä, että halpatuotantoyrityksiä ei alueella enää liiemmin ole ja niitä ei haastattelun otokseen mahtunut. Tämä selittänee myös sitä, että työvoiman saatavuutta ja edullisuutta ei koettu asiaksi, josta pääkilpailijat erityisesti saivat kilpailuetua.

### 3.2 Kilpailijoiden sijainnistaan saama etu

Haastateltavilta kysyttiin: ”Mistä tekijöistä arvioitte pääkilpailijoidenne saavan eniten etua sijaintinsa vuoksi omaan yritykseenne verrattuna?”. Tätä piti arvioida seitsemän valmiiksi annetun tekijän avulla, joista jokaiselle haastateltava antoi arvosanan skaalalla yhdestä viiteen. Tässä arvosana ”yksi” tarkoitti ”ei lainkaan etua” ja ”viisi” tarkoitti ”erittäin paljon etua”. Sijainnin tarjoaman kilpailuedun tekijät olivat (1.) *edullisempi työvoima*, (2.) *edullisemmat logistiikkakustannukset*, (3.) *parempi osaavan työvoiman saatavuus*, (4.) *parempi sijainti asiakkaisiin nähden*, (5.) *parempi sijainti toimittajiin nähden*, (6.) *liiketoiminnalle suotuisampi lainsäädäntö ja verotus* sekä (7.) *paremmat liikenneyhteydet*. Kuviossa 5 on esitetty vastanneiden yritysten tekemien arvioiden keskiarvot.



Kuvio 5 Pääkilpailijoiden saama etu eri tekijöiden suhteen

Vastauksia analysoitaessa havaittiin, että kaikki seitsemän tekijää esiintyivät aineistossa kilpailijoiden eduksi. Mikään niistä ei kuitenkaan erottunut merkittävästi yksittäisenä kilpailuetua luovana tekijänä ylitse muiden. Työvoimaan liittyvät tekijät – osaavan työvoiman saatavuus ja edullisuus – erottuivat keskimääräistä vähäisempinä syinä siihen, miksi kilpailijoilla olisi parempi sijainti. Sen sijaan edullisemmat logistiikkakustannukset sekä parempi sijainti asiakkaisiin ja toimittajiin nähden olivat tekijöitä, jotka haastateltavien mukaan tarjosivat eniten etua kilpailijoille. Lainsäädäntö ja verotus sekä paremmat liikenneyhteydet nähtiin merkitykseltään työvoimaa tärkeämmiksi, mutta logistiikkakustannuksia ja asiakkaiden/toimittajien sijaintia merkityksettömämmiksi.

Aineistoa tarkastellessa voidaan siitä tulkita, että työvoiman saatavuus ja hinta eivät tällä hetkellä muodostu pullonkaulaksi Varsinais-Suomen kilpailukyvyille. Alueen monipuolinen koulutustarjonta näyttäisi takaavan yrityksille tarvittavan työvoiman saannin muuhun Suomeen nähden kilpailukykyisin kustannuksin. Vaikka pääkilpailijoiden sijainti asiakkaisiin ja toimittajiin nähden nähtiin merkittävänä, ei tätä tekijää voida kovin hyvin yleistää näin pienestä aineistosta. Sen sijaan alueen logistiikkakustannukset nousevat aineistosta esiin mahdollisena Varsinais-Suomen alueellisena pullonkaulana. Haastatteluissa ilmeni useaan otteeseen tarve kehittää etenkin alueen logistiikkakeskuksia. Myös monien yritysten halu keskittää toimintojaan esimerkiksi pääkaupunkiseudulle johtaa

väistämättä tilanteeseen, jossa yksittäisten toimintojen säilyttäminen Varsinais-Suomessa aiheuttaa ylimääräisiä logistiikkakustannuksia.

Keskuskauppakamarin Taloustutkimus Oy:llä vuonna 2007 teettämän Alueiden kilpailukyky 2007 -selvityksen mukaan kaksi eniten yrityksen sijaintipaikkapäätökseen vaikuttavaa tekijää ovat markkinoiden läheisyys ja yritykselle sopivan työvoiman saatavuus. Teollisuusyrityksille tärkein tekijä oli sopivan työvoiman saatavuus, kun kaupan ja palvelualan yrityksille tärkeämpää oli markkinoiden läheisyys. Haastatteluiden mukaan kilpailijoille eniten etua antanut tekijä – sijainti asiakkaisiin nähden – on siis Keskuskauppakamarin tutkimuksen mukaan tärkein sijaintipaikkapäätöksiin vaikuttava tekijä. Varsinais-Suomen kannalta positiivista on, että teollisuuden tärkeimpänä pitämä osaavan työvoiman saatavuus on kilpailijoihin nähden Varsinais-Suomessa muita tekijöitä parempi.



## 4 SIJAINTI JA SEN YLEISET SEKÄ LOGISTISET EDELLYTYKSET JA HEIKOT PUOLET

*Maria Honkasalo, Lari Teräs*

### 4.1 Yritysten yleinen arvio sijainnistaan Varsinais-Suomessa

Logistiikkaselvityksestä 2006,65 kävi ilmi, että varsinaissuomalaiset kansainväliset yritykset olivat keskimäärin paljon tyytymättömämpiä sijaintiinsa verrattuna muihin maakuntiin. Vain 26 % yrityksistä oli tyytyväisiä koko Suomen keskiarvon ollessa 39 %. Varsinais-Suomen kotimarkkina- ja vientiyritystenkin tyytyväisyys sijaintiinsa oli keskimääräistä huonompi. Nämä tulokset herättivät useissa yrityksissä kummastusta, koska niissä oli aina koettu Varsinais-Suomi melko hyväksi sijaintipaikaksi.

Nyt suoritetuissa haastatteluissa ilmeni, että jotkut vientiä harjoittavat ja kansainväliset yritykset olivat erittäin tyytymättömiä, että ne sijaitsevat Suomessa, mutta sijainti Suomen sisällä on niiden kannalta melko samantekevä. Toiset vientiyritykset kokivat sijaintinsa melko hyväksi, koska niiden markkinat ovat lähellä, joko Suomessa, Pohjoismaissa tai lähempänä Euroopassa ja arviointitekijöiden suhteen tilanne ei ole niin huono. Tämän tutkimuksen vastaukset jakaantuivat näin melko laajalle ja yritykset kokivat yleiset liiketoimintaedellytykset Varsinais-Suomessa melko hyväksi (vastausten keskiarvo 3,5).

Keskuskauppakamarin selvityksessä Alueiden kilpailukyky 2007 todetaan, että yritykselle sopivan työvoiman saatavuus oli tänä vuonna tärkein tekijä yritysten päätökseen sijaintipaikan valinnasta. Kärjistetyksi ulkomaalaisen työvoiman saatavuus koettiin vähiten tärkeäksi. (Alueiden kilpailukyky 2007,6)

Nyt tehdyssä tutkimuksessa Varsinais-Suomen osaavan työvoiman tarjonta sai keskimäärin arvosanan 3,04. Se ei ole huolestuttavan alhainen, mutta tutkituista tekijöistä toiseksi heikoin yhdessä yleisen liiketoiminnan tukemisen kanssa.

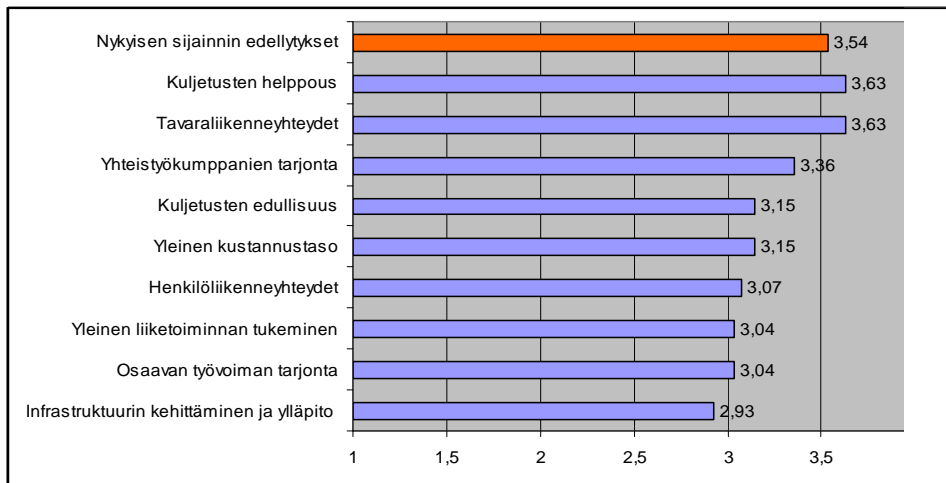
Taulukko 1 Sijaintiin liittyvät yleiset tekijät ja niiden keskiarvot ja mediaanit (n=28)

Kysymys	Keskiarvo	Mediaani
Kuinka hyvät edellytykset yrityksenne liiketoiminnalle tämänhetkinen sijaintinne tarjoaa? (1-5)	3,54	4
Millaiseksi koette Turun seudun liiketoimintaympäristön muuhun Suomeen verrattuna seuraavien tekijöiden suhteen?(1-5)		
Yleinen kustannustaso	3,15	3
Henkilöliikenneyhteydet	3,07	3
Tavaraliikenneyhteydet	3,63	4
Kuljetusten helppous	3,63	4
Kuljetusten edullisuus	3,15	3
Osaavan työvoiman tarjonta	3,04	3
Yhteistyökumppanien tarjonta	3,36	4
Yleinen liiketoiminnan tukeminen	3,04	3
Infrastruktuurin kehittäminen ja ylläpito	2,93	3

Yllä olevasta taulukosta 1 näkee, että tutkimukseen vastanneiden yritysten arviot sijaintiinsa liittyvistä yleisistä tekijöistä ovat keskimäärin melko hyvät.

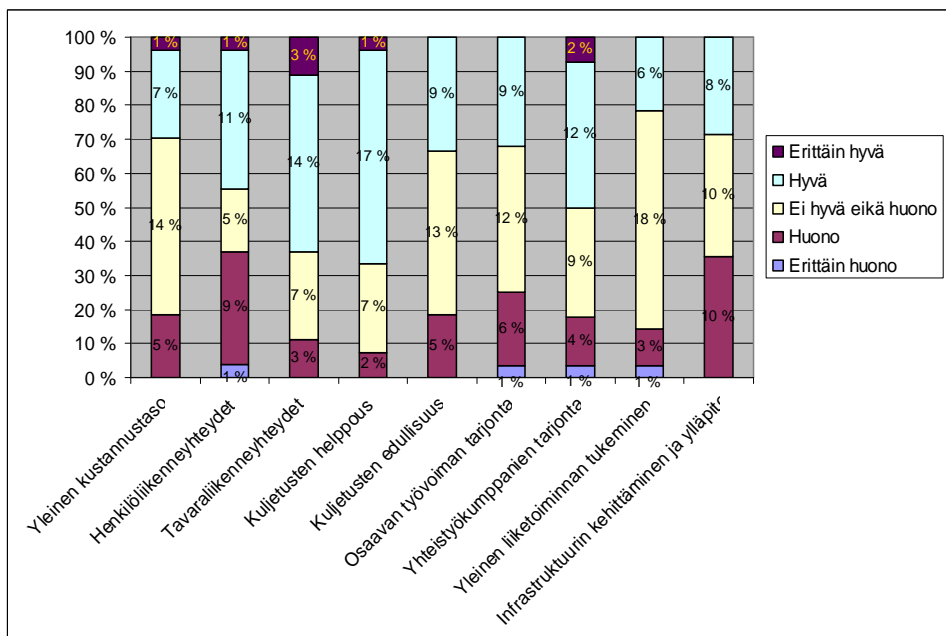
#### 4.2 Sijainnin hyvät ja huonot puolet

Kuvio 6 havainnollistaa selkeästi, että nykyisen sijainnin edellytykset on koettu kohtalaisiksi. Erot tekijöiden välillä ovat kuitenkin melko pienet ja mitkään tekijät eivät nouse esille todella selkeästi. Yleisesti ottaen arvosanat jakautuivat melko tasaisesti lähelle kolmea.



Kuvio 6 Varsinais-Suomen yleiset ja logistiset edellytykset

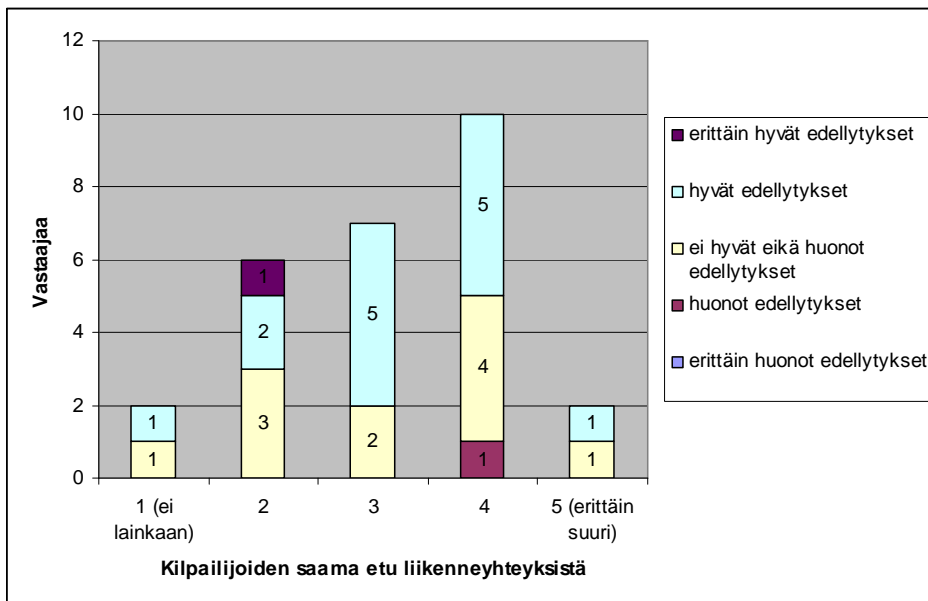
Parhaimmiksi puoliksi sijainnin suhteen koettiin kuljetusten helppous ja tavaraliikenneyhteudet. Ne ovat ainoat tekijät, jotka koetaan paremmiksi, kuin yleiset nykyisen sijainnin edellytykset. Huonoimmaksi puoleksi koettiin infrastruktuurin kehittäminen ja ylläpito, joskin sekin oli hyvin lähellä yleistä keskiarvoa.



Kuvio 7 Selvityksen tekijöiden arvosanjakauma (n = 28)

Tavaraliikenneyhteydet ja kuljetusten helppous nousivat yleisten ja logististen edellytysten tavoin myös arvosanjakaumassa parhaiksi tekijöiksi. Ne saivat eniten hyviä ja erittäin hyviä arvosanoja. Infrastruktuurin kehittämisen ja ylläpidon lisäksi henkilöliikenneyhteydet nousivat selvityksemme yrityksissä eniten tyytymättömyyttä herättäviksi tekijöiksi. Ne saivat eniten erittäin huonoja tai huonoja arvosanoja. Henkilöliikenneyhteyksissä oli laajin jakauma yritysten kesken eli se koettiin selkeästi joko hyväksi tai huonoksi, eikä niinkään neutraaliksi.

Kuviosta 8 näkyy Varsinais-Suomen henkilö- ja tavaraliikenteen saamat arviot verrattuna kilpailijoiden saamaan etuun. Kuviosta voi nähdä erikoisen piirteen. Jotkut yritykset olivat listanneet henkilö- ja tavaraliikenteen edellytykset hyväksi tai erittäin hyväksi, mutta silti väittäneet kilpailijoiden saavan siitä erittäin paljon tai paljon etua. Tämä tulos on melko ristiriitainen jos olettaa yritysten käyttävän alueen edellytyksiä täysin hyväkseen. Selitys tähän voi löytyä siitä, että yritykset eivät toiminnassaan hyödynnä alueen tarjoamia hyötyjä täysin ja siten kilpailijat saavat niiden suhteen edun.



Kuvio 8 Varsinais-Suomen tavaraliikenteen ja henkilöliikenteen edellytysten keskiarvo verrattuna kilpailijoiden saamaan etuun

## 5 KEHITYSTOIMENPITEET JA -TARPEET VARSINAIS-SUOMESSA

*Markku Häikiö, Juha Uusikartano, Matti Varis*

### 5.1 Keskeiset aluekehityksen toimenpiteet Varsinais-Suomessa viime vuosina

Kysyttäessä keskeisimpiä aluekehityksen toimenpiteitä, joita Varsinais-Suomessa on tehty tai toteutettu kuluneiden viiden tai kuuden vuoden aikana, selvästi erottuvin oli Turku-Helsinki -moottoritien rakentaminen tai päätös sen rakentamisesta, sillä yli kolmasosa vastaajista otti asian esille. Yhteensä kymmenen vastaajaa 28:sta mainitsi Turku-Helsinki -välisen moottoritien, tämän lisäksi kaksi vastaajaa mainitsi saman tien E18-nimellä, jonka Suomessa oleva osuus kattaa väylän Turusta Salon ja Lohjan kautta Helsinkiin, josta lopulta Vaalimaalle, jonka kautta tie jatkuu Venäjän puolella Pietariin. E18-moottoritie avataan Turun ja Helsingin välillä kokonaisuudessaan marraskuussa 2008.

Seuraavaksi eniten mainintoja viime vuosien keskeisimmiksi aluekehitystoimenpiteiksi saivat lentokenttään ja satamaan liittyvät hankkeet: Viisi vastaajaa mainitsi lentokentälle sekä lentorahtiin liittyvät parannukset; kuten itse terminaalin toiminnan paranemisen sekä lentorahtivuorojen lisääntymisen, näistä yksi vastaaja mainitsi ”lentokentän Pilot-hankkeen” eli Pilot Turku -hankkeen, jonka tarkoitus on kehittää lentoaseman aluetta Turun talousalueen ja liike-elämän kehityksen kannalta tärkeäksi, kilpailukykyiseksi ja palveluiltaan ajantasaiseksi logistiseksi keskuksiksi. Hankkeeseen kuuluu mm. lentokentän kapasiteetin sekä palvelutason lisääminen. Yksi vastaajista piti lentorahtiyhteyksien paranemista pikarahtiyhtiö TNT:n Varsinais-Suomeen tulon ansiona.

Neljä vastaajaa otti esille Turun tai Naantalın satamien kehittämisen ja toimintojen parantamisen. Loput vastauksista olivat yksittäisiä. Yksittäisten vastausten joukossa oli mainittu seuraavat asiat: Panostukset tutkimukseen yleisesti, logistiikkakeskus, 8-tien eli Turusta rannikkoa myöden pohjoiseen kulkevan tien parantaminen sekä telakan saama velkatuki Finnveralta. Lisäksi yksi vastaaja mainitsi

pikarahtiyhtiöiden parantaneen tavaraliikenneyhteyksiä, erittelemättä mitään kuljetusmuotoa tai tiettyä yhtiötä. Tämän voi helposti ajatella olevan osa lentokenttään kohdistuneita kehitysasioita, sillä pikarahtiyhtiöt operoivat pääasiassa lentoaseman kautta.

Yhteensä viisi vastaajaa ei osannut erotella mitään viimeaikaista varsinaissuomalaista aluekehityksen toimenpidettä tai mainitsi, että kehitystä ei heidän mielestään ole tapahtunut viime vuosina.

## 5.2 Tarvittavat toimenpiteet Varsinais-Suomen kehitykseen liiketoiminta-alueena

Yhdessä kyselyn avoimista kysymyksistä tiedusteltiin yrityksiltä mitä keskeisiä toimenpiteitä voitaisiin tehdä liittyen Varsinais-Suomen kehitykseen liiketoiminta-alueena juuri tällä hetkellä. Vastausten hajonta oli melko suuri ja monenlaiset asiat saivat kannatusta. Muutamat vastanneista yrityksistä mainitsivat useamman asian. Eniten mainintoja keräsivät eri liikenneyhteydet.

Selvästi eniten mainintoja keskeisimpiin kuuluvana toimenpiteenä keräsi lentokentän alueen sekä lentoliikenneyhteyksien kehittäminen. Yhteensä 10 yritystä 28:sta piti lentokenttään ja lentoliikenteeseen liittyviä seikkoja tärkeimpinä kehitystoimenpiteinä. Näistä kuusi mainitsi lentoyhteyksien kehittämisen keskeisimpänä, joista kolme toivoi erityisesti henkilöliikenteeseen parannusta ja neljä vastasi yleisesti lentokentän kehittämisen olevan tärkeintä. Varsinkin lentoyhteyksiä Turusta Keski-Eurooppaan pidettiin huonoina, mutta myös yhteydet muualle Suomeen sekä tärkeimpiin kohteisiin ympäri maailmaa mainittiin. Yksi yritys otti tärkeimpänä asiana esille rahtilentojen hinnan ja nopeammat yhteydet Keski-Eurooppaan.

Vastanneista yrityksistä viisi mainitsi tieliikenteen tärkeimpänä kehitystoimenpiteenä, joista kaksi toivoi E18-moottoritien ja kaksi 8-tien kehittämistä. Yksi vastanneista toivoi tieverkoston kehittämistä muihinkin suuntiin kuin pelkästään etelään. Yksi yritys piti satamapalvelujen kalleutta suurimpana ongelmana liiketoiminnalle ja kertoi useimpien rahtien tulevan Helsingin kautta. Rautatieliikenteeseen liittyen ei tullut yhtään mainintaa.

Logistiikkapalvelujen vähäisen tarjonnan Varsinais-Suomessa otti esille kaksi vastanneista yrityksistä, joista toinen ehdotti lisää logistiikkakeskuksia ja toinen toivoi lisää varastointipalveluja alueelle. Kaksi yritystä oli sitä mieltä, että tutkimustoimintaan panostaminen on tärkein kehitystoimenpide. Toinen näistä yrityksistä vaati sekä Tekesiltä

että EU:lta enemmän tukea tutkimukselle ja toinen yritys painotti erityisesti elintarviketeollisuuden tutkimusta. Erilaiset yritysten tukemisen muodot sekä yrittäjyyteen rohkaisu tulivat myös esille muutamaa otteeseen. Yksi yritys haluaisi lisätä tukea erityisesti jo kansainvälistyneille Pk-yrityksille, jotka aikovat laajentua ja toivoisi keinoja houkutella alueelle lisää ammattitaitoista työvoimaa sekä varmistaa työvoiman pysyvyys. Yritysten toimitilojen rakentamiseen suunnattu tuki kunnilta ja kaupungeilta sai myös yhden yrityksen kannatuksen. Vastauksissa tuli kertaalleen esille myös yritystoiminnan takaaminen saaristossa, ja sama vastaaja peräänkuulutti myös puolensa pitämistä tukiasioissa.

Huomion arvoista vastauksissa on se, että peräti seitsemän kyselyyn osallistuneista yrityksistä eivät osanneet mainita mitään kehitystoimenpiteitä. Yksi näistä perusteli vastaustaan sillä, että Varsinais-Suomen toimenpiteet eivät vaikuta, koska yrityksen markkinat ovat kaukana ja kilpailijat ovat sijoittuneet paremmin.

Lisäkohtana samassa yhteydessä kysyttiin keskeisiä toimenpiteitä Varsinais-Suomen kehitykseen liiketoiminta-alueena seuraavan viiden vuoden sisällä. Yli puolet yrityksistä jätti kokonaan vastaamatta tähän kohtaan ja seitsemän vastasi samoin kuin kysymyksen ensimmäisessä kohdassa. Loputkin vastauksista olivat pitkälti jo ensimmäisessä kohdassa esille tulleita asioita. Yksi vastaaja otti kuitenkin esille panostuksen logistiikan opetukseen ja tutkimukseen Turussa.

Viime vuoden Logistiikkaselvityksessä (Naula, Ojala & Solakivi 2006, 62–65) kävi ilmi, että Varsinais-Suomen kansainvälisesti toimivat yritykset kokevat sijaintinsa huonona. Tämän kyselyn tarkoituksena oli selvittää syitä koettuun huonoon sijaintiin Varsinais-Suomessa. Tarkasteltaessa kysytyjä kehitystoimenpiteitä tätä taustaa vasten, suurinta ihmetystä aiheuttaa tyhjien vastausten määrä molemmissa kysymyksen kohdissa. Aikaisemmin mainittiin yhden yrityksen perustelu tyhjälle vastaukselleen, missä yritys ei nähnyt Varsinais-Suomen toimenpiteiden vaikuttavan asemaansa, sillä kilpailijoiden sijainti on joka tapauksessa parempi. Tämä syy saattaa olla monen muunkin tyhjän vastauksen taustalla, sillä sijainti vaikuttaa kuljetusten kustannuksiin sekä aikaan ja logistiikkakustannukset ovat Suomalaisilla yrityksillä tunnetusti korkeat. Se, että Varsinais-Suomen kansainväliset yritykset kokevat sijaintinsa muuta Suomea huonompana, johtuu varmasti pitkälti vastauksissa ilmenneistä seikoista eli lentoliikenne Turussa koetaan suppeaksi ja satamapalvelut kalliiksi, jolloin kuljetukset hoidetaan usein Helsingin kautta. Ja koska E18-moottoritie

Turun ja Helsingin välillä on vielä kesken, Varsinais-Suomen yritykset kokevat tehottomuutta kuljetusyhteyksissä.

### 5.3 Yritysten osallistuminen alueellisiin kehityshankkeisiin

Kysyttäessä minkälaisissa alueellisissa kehityshankkeissa yrityksenne on tällä hetkellä mukana, selvästi yleisin vastaus oli ”ei missään”. Yli puolet vastanneista sanoi suoraan, että eivät tällä hetkellä ole mukana missään alueellisissa kehityshankkeissa ja näiden lisäksi vielä muutamat vastanneet eivät joko halunneet tai osanneet sanoa ovatko heidän yrityksensä kehityshankkeissa mukana ja/tai minkälaisissa. Yrityksistä kaksi ovat mukana lentokentän kehittämisessä. Tämä oli ainut kahden kyselyyn osallistuneen yrityksen yhteinen kehityskohde. Loput kehityshankkeista olivat yksittäistapauksia. Näitä olivat maakuntaliiton liikenneselvitys, Tekesin yhteistyöprojektissa Turun yliopiston ja muiden yliopistojen kanssa sekä ESR-yrittäjäkoulutus.

Kysyimme myös minkälaisiin hankkeisiin yrityksenne olisi jatkossa valmis osallistumaan. Myös tähän kysymykseen vastattiin yleisesti ”ei mihinkään” tai ei ainakaan osattu määritellä hanketta, johon oltaisiin valmiita osallistumaan. Yritysten joukossa oli kuitenkin sellaisiakin, jotka eivät olleet tällä hetkellä mukana missään hankkeessa, mutta olisivat valmiita osallistumaan tietynlaisiin projekteihin. Kohteita joiden kehittämiseksi oltaisiin valmiita osallistumaan: yleisten henkilö- ja tavaraliikenneyhteyksien parantaminen, 8-tien kehittäminen, E-18:sta liittyvä kehitystyö päämääränä luoda toimiva väylä Pietarin alueelle, lentokentän kehittäminen, yrityskeskuksen rakentaminen Turun seudun alueelle, alan korkeakoulujen hankkeisiin, laivanrakennusteollisuuteen liittyviin hankkeisiin sekä yleisiin alueellisen yhteistyön ja logistiikan kehittämishankkeisiin. Näiden lisäksi yritys, joka oli ollut monissa projekteissa Tekesin ja eri yliopistojen kanssa, oli halukas osallistumaan samanlaisiin projekteihin jatkossakin ja yksi yrityksistä oli halukas osallistumaan koulutusprojekteihin, jos niihin saadaan yhteiskunnallista tukea, jotta se ei tule liian kalliiksi itse yritykselle. Kaikki edellisistä olivat yksittäisvastauksia, joten yleisesti ajateltuna liikenneyhteyksien parantamiseen tähtäävät hankkeet oli ainoa kohde, joihin useammilla yrityksillä löytyisi halukkuutta osallistua.

Vastauksista voi siis helposti päätellä, että yritysten osallistuminen erilaisiin hankkeisiin ei ole yleistä ja ei ole havaittavissa laajaa halukkuutta osallistua jatkossakaan. Syytä siihen miksi yritykset eivät ole mukana ei erikseen itse kyselyssä kysytty, joten kattavaa vastausta



siihen on mahdotonta antaa. Kuitenkin yksi vastaaja sanoi, että yritys on pieni eikä sillä ole resursseja osallistua hankkeisiin ja kolme yrityksistä kertoi, että heidän toimialleen Varsinais-Suomen alueelliset kehityshankkeet eivät ole oleellisia.



## 6 YRITYKSEN SIJAINTI SUHTEESSA SEN ASIAKKAISIIN JA MARKKINOIHIN

*Timo Järvelä, Mika Kärkkäinen, Ilkka Poutanen*

Sijainti on yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista valinnoista. Sijainnin merkitys korostuu sitä enemmän mitä suuremman osan kuljetuskustannukset muodostavat yrityksen liikevaihdosta. Tässä luvussa arvioidaan varsinaissuomalaisten yritysten sijaintia asiakkaisiin ja markkinoihin nähden 28 yritykseen kohdistuneiden haastattelujen perusteella.

### 6.1 Yritysten tyytyväisyys sijaintiinsa Varsinais-Suomessa

Yrityksen sijaintia arvioitaessa on ymmärrettävä etäisyyskäsite. Etäisyys voi olla esimerkiksi matkaan, aikaan, kustannuksiin tai kulttuurieroihin perustuvaa. Matka-etäisyys merkitsee fyysistä etäisyyttä liikenneväyliä pitkin. Aikaetäisyydessä on kysymys kuljettavaan matkaan tarvittavasta ajasta. Kustannusetäisyys tarkoittaa kuljettavaan matkaan kuluvia kustannuksia. Kulttuurietäisyydellä ymmärretään kulttuurieroista johtuvaa henkistä etäisyyttä.

Olemassa olevat liikenneyhteydet, saatavilla oleva sopiva työvoima, suotuisa toimintailmapiiri sekä yleensä infrastruktuuri ovat yrityksen sijainnin perus-määrittelijöitä. Näiden lisäksi yrityksen sijaintipäätöksessä on otettava huomioon asiakkaiden ja tavarantoimittajien sijainnit, joiden mukaan yrityksen sijainti yleensä valitaan ottaen huomioon mainitut olosuhdetekijät.

Liikenne- ja viestintäministeriö selvitti Suomen yritysten käsityksiä sijainnistaan julkaisussa Logistiikkaselvitys 2006, jonka käytännön toteutuksesta vastasi Turun kauppakorkeakoulu. Sen mukaan Varsinais-Suomen yritykset olivat tyytymättömämpiä sijaintiinsa kuin yritykset Suomessa keskimäärin. Ilmiö oli jossain määrin havaittavissa kotimarkkinayrityksissä ja vientiyrityksissä, mutta erityisen selvästi se oli nähtävissä kansainvälisissä yrityksissä (Naula, Ojala & Solakivi 2006, 62–65).

Kun asiaa tarkasteltiin uudelleen haastatteluselvityksessä keväällä 2007, Varsinais-Suomen yritykset eivät edelleenkään olleet erityisen tyytyväisiä sijaintinsa asiakkaisiin ja markkinoihin nähden. Seuraavan sivun taulukossa 2 on esitetty yrityksen sijaintiin suhteessa sen asiakkaisiin ja markkinoihin liittyviin kysymyksiin tässä selvityksessä saadut vastaukset. Lisäksi taulukossa on esitetty vastaukset logistiikkastrategian olemassa oloon ja painoarvoon liittyviin kysymyksiin. Vastauksissa logistiikka-strategian olemassa oloa koskevaan kysymykseen, kuvaa logistiikkastrategian olemassa oloa numero 1 ja sen puuttumista numero 0. Kaikkien muiden kysymysten vastauksissa on ollut käytössä asteikko (1–5). Keskiarvoja laskettaessa on hylätty asteikon ulko-puoliset vastaukset eli nollat.

Taulukko 2 Yrityksen sijaintiin suhteessa sen asiakkaisiin ja markkinoihin liittyviä kysymyksiä ja vastauksia

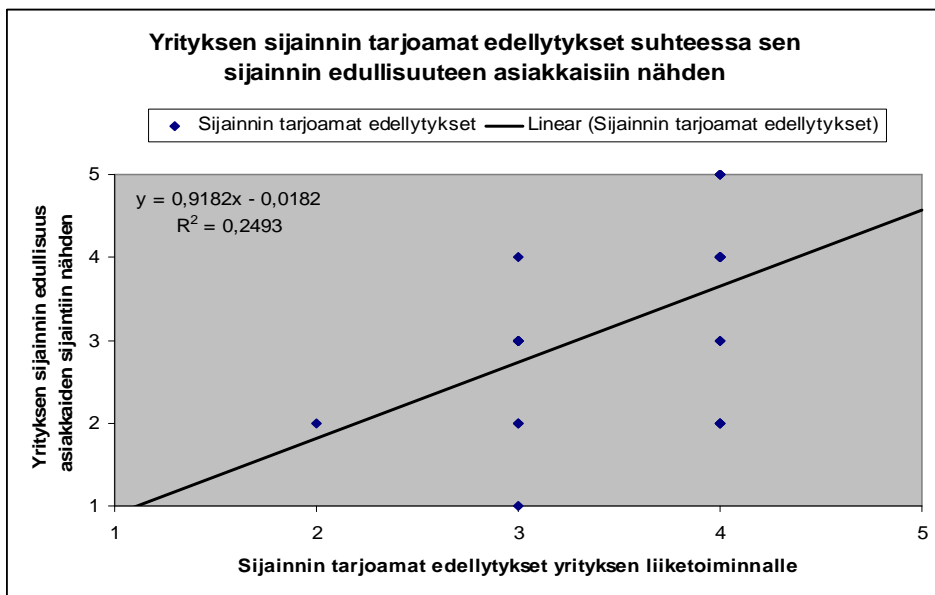
Yrityksen sijaintiin suhteessa asiakkaisiin ja markkinoihin liittyviä kysymyksiä					
	Kuinka hyvät edellytykset yrityksenne liiketoiminnalle tämänhetkinen sijaintinne tarjoaa?	Kuinka hyvä yrityksenne nykyinen sijainti on asiakkaidenne sijaintiin nähden?	Kuinka kilpailukykyinen sijaintinne todennäköisesti on asiakkaisiin nähden 5 vuoden päästä?	Onko yrityksellänne määriteltyä logistiikkastrategiaa (Kyllä = 1, Ei = 0)?	Minkälainen painoarvo logistiikalla on yrityksessänne verrattuna muihin toimintoihin?
1	3	2	2	0	4
2	4	4	4	0	4
3	3	3	2	1	3
4	4	2	3	0	2
5	4	3	3	0	2
6	2	2	2	1	4
7	4	4	4	1	5
8	3	3	3	1	5
9	4	2	2	0	3
10	3	2	3	0	4
11	4	4	3	0	4
12	4	2	2	0	4
13	3	3	3	0	2
14	4	4	3	1	3
15	4	5	5	1	4
16	4	3	3	1	2
17	3	0	0	0	2

18	4	4	4	0	0
19	3	3	3	1	3
20	4	5	5	1	5
21	4	4	4	1	5
22	3	4	4	0	2
23	3	1	2	0	2
24	4	4	4	0	2
25	3	3	0	1	4
26	4	5	3	0	4
27	4	4	4	1	4
28	3	3	3	0	3
	3,54	3,26	3,19		3,37

Yllä olevasta taulukosta 2 on nähtävissä muutamien yritysten selvä tyytymättömyys sijaintiinsa. Sijainnin ei odoteta kehittyvän paremmaksi tulevaisuudessakaan.

## 6.2 Sijainti markkinoihin nähden vaikuttaa yritysten tyytyväisyyteen sijaintiinsa

Yrityksen sijainnin tarjoamalla edellytyksillä sen liiketoiminnalle näyttäisi olevan vahva yhteys siihen, minkälaiseksi yrityksen sijainti koetaan sen asiakkaiden sijaintiin nähden. Seuraavan sivun kuvio 9 kuvaa yrityksen sijainnin tarjoamien edellytysten yhteyttä yrityksen sijaintiin sen asiakkaisiin ja markkinoihin nähden.



Kuvio 9 Yrityksen sijainnin tarjoamat edellytykset suhteessa sen sijainnin edullisuuteen asiakkaisiin nähden

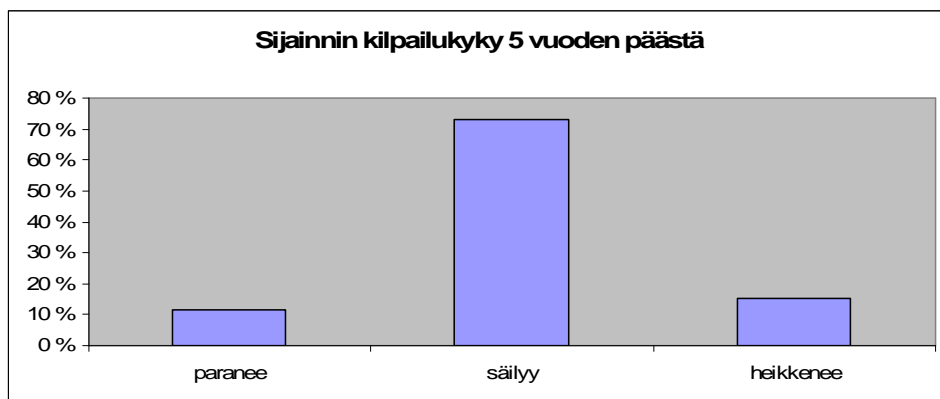
Yllä olevassa kuviossa 9 on 27 yrityksen pisteet, vaikka näkyvässä on vain 9 pistettä. Se johtuu siitä, että osa pisteistä on päällekkäin samassa kohdassa useamman yrityksen annettua sijaintinsa edullisuudesta ja sijainnin tarjoamista edellytyksistä yrityksen liiketoiminnalle samankaltaisen arvion. Kuvioista on nähtävissä, että yrityksen sijainnilla asiakkaiden sijaintiin nähden tuntuu olevan vahva yhteys siihen, minkälaiseksi yrityksessä koetaan sijainnin tarjoamat edellytykset sen liiketoiminnalle. Selityksaste on 0,2493 eli vahva.

Tästä voidaan tehdä johtopäätös siitä, että yrityksen sijainnin edullisuus asiakkaiden sijaintiin nähden koetaan tärkeäksi edellytykseksi liiketoiminnalle. Mitä edullisempi on yrityksen sijainti asiakkaiden sijaintiin nähden, sitä paremmat edellytykset sen sijainti tarjoaa liiketoiminnalle. Asia tuntuu loogiselta, mutta ei ole itsestään selvä. Se, että yritysten vastauksista löytyi mainittu yhteys viittaa siihen, että sijaintia olisi niissä mietitty enemmänkin. Siitä herää kysymys siitä, ymmärretäänkö sijaintikysymystä riittävästi vai miksi sijainti on se mikä on. Onko yrityksen sijainti esimerkiksi muuttunut epäedullisemmaksi toiminnan laajennuttua tai omistussuhteiden muututtua.

### 6.3 Yritysten tyytyväisyys sijaintiinsa ei ole lisääntymässä

Haastatellut yrityksen pitävät keskimäärin sijaintiaan suhteessa asiakkaisiin hieman arvoa 3 (ei hyvä eikä huono) parempana sekä nyt että viiden vuoden päästä. Haastatelluista 28 yrityksestä 26:n vastaukset olivat tältä osin vertailukelpoisia. Keskimäärin nykyinen sijainti saa arvon 3,26 asteikolla 1–5, jolla 3 kuvaa tilannetta, jossa sijainti on hyvän ja huonon välissä ja 4 hyvää sijaintia. Tulevaisuuden odotukset ovat lievästi pessimistisiä verrattuna nykytilaan, sillä yritysten arvio tilanteesta viiden vuoden päästä on keskiarvoa tulkiten hieman huonompi. Viiden vuoden päästä sijainti suhteessa asiakkaisiin saa keskimäärin arvon 3,19. Keskiarvojen ero on kuitenkin hyvin pieni eikä siitä näin ollen voida tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Haastattelujen perusteella yritysten nykyisen sijainnin kilpailukyvyn asiakkaiden sijaintiin nähden ei odoteta muuttuvan kovin dramaattisesti. Vain yksi haastatelluista yrityksistä olettaa sijaintinsa heikkenevän selvästi erittäin hyvästä neutraaliksi. Muut vastanneet yritykset odottavat sijaintinsa suhteessa asiakkaidensa sijaintiin muuttuvan vain hieman jos lainkaan. Alla olevassa kuviossa 10 on esitetty yritysten sijainnin kilpailukyky viiden vuoden päästä.



Kuvio 10 Sijainnin kilpailukyky 5 vuoden päästä

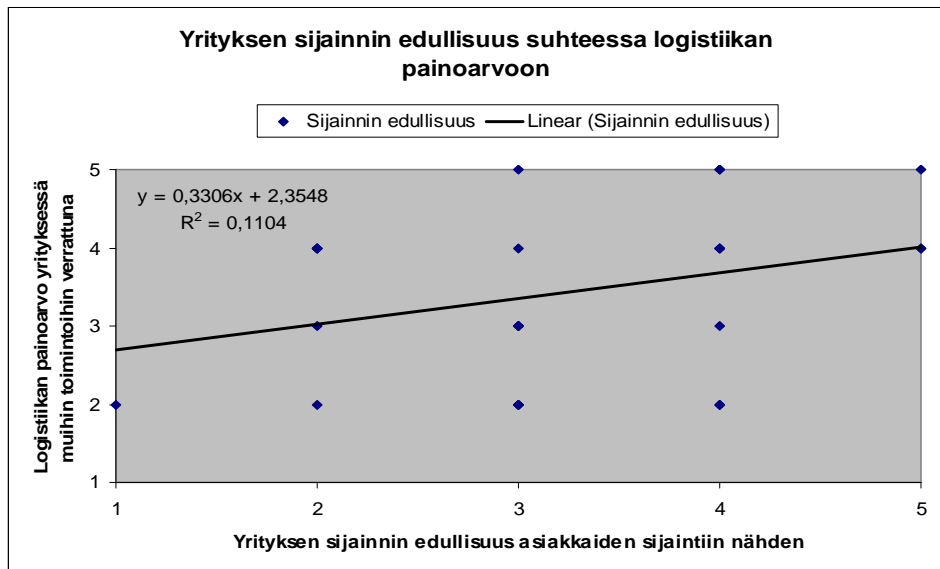
Oheinen kuvio 10 havainnollistaa, että pääosa (73 %) vastanneista yrityksistä odottaa sijaintinsa suhteessa asiakkaidensa sijaintiin säilyvän ennallaan. Lähes yhtä iso osa yrityksistä odottaa sijaintinsa suhteessa asiakkaisiin paranevan (12 %) ja heikkenevän (15 %).

#### 6.4 Logistiikkastrategia vaikuttaa yritysten sijaintityytyväisyyteen

Tutkimuksessa tuli ilmi mielenkiintoinen yhteys. Sillä, miten hyvä yrityksen sijainti oli haastateltavien mielestä asiakkaiden ja markkinoiden sijaintiin nähden, näyttää olevan yhteys logistiikkastrategian olemassa oloon yrityksessä. Haastatteluun osallistuneista yrityksistä ilman logistiikkastrategiaa oli 16 yritystä. Niiden sijainnin hyvyys asiakkaiden sijaintiin nähden oli asteikolla 1–5 keskimäärin 2,50, mikä osuu melko huonon ja neutraalin väliin. Haastatteluun osallistuneista yrityksistä 12 oli kehittänyt itselleen logistiikkastrategian. Niiden sijainnin hyvyys asiakkaiden sijaintiin nähden oli asteikolla 1–5 keskimäärin 3,58, mikä osuu neutraalin ja hyvän väliin. Logistiikka-strategian olemassa olosta tai puuttumisesta todennäköisesti johtuu selvä ero siinä, miten edulliseksi eri yritykset kokivat sijaintinsa asiakkaisiin ja markkinoihin nähden. Jos yrityksessä on logistiikkastrategia, sen sijainti koetaan edullisemmaksi verrattuna siihen, että logistiikkastrategiaa ei ole. Tietysti lopullisempien johtopäätösten tekeminen asiasta vaatisi ilmiön kausaalisuhteen mekanismin tunnistamista ja ymmärtämistä sekä vielä lisää kyselyjä. Tämä tulos lienee kuitenkin suuntaa antava ja tuntuu myös ihan järkevältä. On selvää, että jos yrityksessä on olemassa logistiikkastrategia, myös sijaintikysymyksiä on jouduttu miettimään melko syvällisesti. Silloin on ehkä tultu huomaamaan, ettei sijainti olekaan niin huono tai sitten sijainti on osattu logistiikka-strategian ansiosta optimoida paremmin alun alkaen.

Yrityksen sijainnin edullisuudella näyttää myös olevan yhteys siihen, minkälainen asema logistiikalla on yrityksessä. Alla oleva kuvio 11 kertoo yrityksen sijainnin edullisuuden yhteydestä logistiikan painoarvoon kyseisessä yrityksessä. Kuviosta on poistettu kahden yrityksen vastaukset, koska ne eivät olleet käytössä olevan asteikon mukaiset.





Kuvio 11 Yrityksen sijainnin edullisuus suhteessa logistiikan painoarvoon

Kuviossa on siten 26 yrityksen pisteet, vaikka näkyvissä on vain 14 pistettä, mikä johtuu siitä, että osa pisteistä on päällekkäin samassa kohdassa. Näin on käynyt useamman yrityksen annettua sijainnin edullisuudesta ja logistiikan painoarvosta keskenään samankaltaisen arvion. Kuvio havainnollistaa sen, että yrityksen sijainnin edullisuudella asiakkaisiin ja markkinoihin nähden on keskivahva yhteys logistiikan painoarvoon yrityksessä. Selitysaste on 0,1104 eli keskivahva. Tämän ilmiön julistaminen totuudeksi vaatisi kuitenkin laajemman kyselyn sekä kausaalisuhteen selvittämisen tarkasteltujen tekijöiden välillä.

Tästä voitaneen kaikesta huolimatta tehdä varovainen johtopäätös siitä, että logistiikan painoarvolla yrityksessä on jokin myönteinen vaikutus sen sijainnin edullisuuteen asiakkaiden sijaintiin nähden. Mitä suurempi painoarvoarvo logistiikalla on yrityksessä, sitä edullisemmaksi sen sijainti ymmärretään suhteessa asiakkaisiin ja markkinoihin. Tämä näyttäisi luonnolliselta, koska sijaintikysymystä on luultavasti mietitty logististen toimintojen kehittämisen yhteydessä. Sijaintiinsa tyytymättömiä yrityksiä voitaisiinkin patistaa tekemään itselleen logistiikkastrategia ja siinä yhteydessä pohtimaan sijaintikysymystä. Voi olla niin, ettei sijainti olekaan niin huono, kuin luullaan ja asian tarkempi pohtiminen voisi hälventää epäluulot sijaintia kohtaan. Jos taas sijainti tosiaankaan ei ole paras mahdollinen, tulisi sekin ilmi asiaa analysoitaessa. Toivottavasti tämän selvityksen perusteella mikään yritys ei kuitenkaan muuta pois Varsinais-Suomesta.



## 7 YHTEENVETO

Tutkimuksen tulokset osoittavat että nykyisen sijainnin koettu kilpailukyky riippuu voimakkaasti yrityksen sijainnista markkinoiden suhteen. Se 36 % vastaajayrityksistä jolla on olemassa selkeästi määritelty logistiikkastrategia oli selvästi tyytyväisempi nykyiseen sijaintiinsa kuin yritykset joilla ei ole logistiikkastrategiaa.

Vastaajayritysten pääkilpailijat sijaitsivat pääasiassa joko Itämeren alueen ulkopuolisessa EU:ssa tai Suomessa muualla kuin Varsinais-Suomessa. Yksikään vastaaja ei kertonut pääkilpailijoidensa sijaitsevan Venäjällä tai Aasiassa.

Tekijöinä, joista kilpailijat saavat sijaintinsa vuoksi eniten etua pidettiin sijaintia markkinoiden suhteen, logistiikkakustannuksia ja liikenneyhteyksiä. Vähiten etua kilpailijat saavat osaavan työvoiman saatavuudesta ja työvoimakustannuksista.

Vastaajayritykset ovat melko tyytyväisiä Varsinais-Suomen yleiseen liiketoimintaympäristöön. Etenkin kuljetusten helppous ja tavaraliikenneyhteydet arvioitiin hyväksi. Heikoimmat arvot Varsinais-Suomi sai infrastruktuurin kehittämisessä ja ylläpidossa. Vaikka työvoiman saatavuus ei ollut asia josta kilpailijoiden katsotaan saavan paljon etua, ei sitä silti pidetty alueella erityisen hyvänä. Yritykset eivät odota sijaintinsa kilpailukykyyn muutoksia seuraavien viiden vuoden aikana.

Yleisimmät ehdotukset Varsinais-Suomen kehittämiseksi liiketoiminta-alueena koskivat lentoliikenneyhteyksien ja tieinfrastruktuurin parantamista.

Kysyttäessä osallistumisesta alueellisiin kehityshankkeisiin useimmat yritykset vastasivat, etteivät ole tällä hetkellä mukana missään hankkeissa, eivätkä kiinnostuneita osallistumaan myöskään tulevaisuudessa. Liikenneyhteyksien kehitysprojektit ovat ainoita hankkeita joihin useampi kuin yksi vastaajayritys olisi kiinnostunut osallistumaan.



## LÄHTEET

- Juga, Jari (1992) *Logistics strategies for integrated Europe*. Publications of the Turku School of economics and business administration Series D-3: 1992. Turku
- Keskuskauppakamari (2007) *Alueiden kilpailukyky 2007*. Keskuskauppakamari:Helsinki.
- Naula, Tapio – Ojala, Lauri – Solakivi, Tomi (2006) *Logistiikkaselvitys 2006*. Liikenne- ja viestintäministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy Pikapaino.
- Rushton, Alan — Saw, Richard (1992) A Methodology For Logistics Strategy Planning. *The International Journal Of Logistic Management*. Vol. 3, No. 1.
- Stock, Gregory N — Greis, Noel P — Kasarda John D (1999) Logistics, strategy and structure A conceptual framework. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics* Vol. 29, No. 4.



# LIITTEET

## Liite 1 Kyselylomake

Kysely

14.3.2007

### Yrityksen ja haastattelun taustatiedot

Haastateltava yritys _____	Haastattelija _____
Haastateltava henkilö _____	Ajankohta _____
Yhteystiedot _____	Paikka/tapa _____
_____	_____
_____	_____
Muuta: _____	_____
_____	_____

### 1 Kuinka hyvät edellytykset yrityksenne liiketoiminnalle tämänhetkinen sijaintinne tarjoaa?

- 1 Erittäin heikot
- 2 Heikot
- 3 Ei vahvat eikä heikot
- 4 Vahvat
- 5 Erittäin vahvat

### 2 Millaiseksi koette Turun seudun liiketoimintaympäristön muuhun Suomeen verrattuna seuraavien tekijöiden

	Erittäin huonoksi	Huonoksi	Ei hyväksi eikä huonoksi	Hyväksi	Erittäin hyväksi
Yleinen kustannustaso	1	2	3	4	5
Henkilöliikenneytydet	1	2	3	4	5
Tavaraliikenneytydet	1	2	3	4	5
Kuljetusten helppous	1	2	3	4	5
Kuljetusten edullisuus	1	2	3	4	5
Osaavan työvoiman tarjonta	1	2	3	4	5
Yhteistyökumppanien tarjonta (valmistus, tuotekehitys ym.)	1	2	3	4	5
Yleinen liiketoiminnan tukeminen	1	2	3	4	5
Infrastruktuurin kehittäminen ja ylläpito (tieverkosto, tiedonsiirto ym.)	1	2	3	4	5

	Erittäin huono	Melko huono	Ei hyvä eikä huono	Hyvä	Erittäin hyvä
<b>3 Sijainti - peruskysymyksiä</b>					
<b>Kuinka hyvä yrityksenne nykyinen sijainti</b>	1	2	3	4	5
<b>Kuinka kilpailukykyinen sijaintinne</b>	1	2	3	4	5
<b>Kuinka hyvä yrityksenne nykyinen sijainti</b>	1	2	3	4	5
<b>Kuinka kilpailukykyinen sijaintinne</b>	1	2	3	4	5

**4 Mistä tekijöistä arvioitte pääkilpailijoidenne saavan eniten etua sijaintinsa vuoksi omaan yritykseenne verrattuna?**

	Ei lainkaan	Vähän	Merkittävästi	Paljon	Erittäin paljon
Edullisempi työvoima	1	2	3	4	5
Edullisemmat logistiikkakustannukset	1	2	3	4	5
Parempi osaavan työvoiman saatavuus	1	2	3	4	5
Parempi sijainti asiakkaisiin nähden	1	2	3	4	5
Parempi sijainti toimittajiin nähden	1	2	3	4	5
Liiketoiminnalle suotuisampi lainsäädäntö ja ve	1	2	3	4	5
Paremmat liikenneyhteydet	1	2	3	4	5

**5 Missä pääkilpailijanne sijaitsevat?**

- 1 Varsinais-Suomi
- 2 Muu Suomi
- 3 Pohjoismaat
- 4 Itämeren alueen EU-maat (pl. Ruotsi ja Tanska)
- 5 Muut EU-maat
- 6 Venäjä
- 7 Aasia
- 8 Pohjois-Amerikka
- 9 Muu maailma

**Logistiikkastrategia: yrityksen toimintalinjaus hankinnan, valmistuksen ja jakelun tehokkaaseen hallintaan**

**Logistiikka : hankinnan, valmistuksen ja jakelun käytännön toiminnot ja niiden johtaminen**

**6 Onko yrityksellänne määriteltyä logistiikkastrategiaa?**

Kyllä	Ei
-------	----

**7 Logistiikkastrategia**

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Hyvin	Erittäin hyvin
A) Kuinka hyvin yrityksenne logistiikkastrategia tunnetaan yrityksen sisällä?	1	2	3	4	5
B) Kuinka hyvin yrityksenne logistiikkastrategia tukee kilpailukykyänne?	1	2	3	4	5
C) Miten hyvin logistiikkastrategianne toimii verrattuna kilpailijoidenne vastaavaan?	1	2	3	4	5

**8 Logistiikan merkitys**

	Erittäin vähäinen	Vähäinen	Sama kuin muilla toiminnoilla	Suuri	Erittäin suuri
Minkälainen painoarvo logistiikalla on yrityksessänne verrattuna muihin toimintoihin (myynti, markkinointi jne.)?	1	2	3	4	5
Miten näette oman panostuksenne logistiikkaan jos sitä verrataan pääkilpailijoiden vastaavaan?	1	2	3	4	5

**9 Mitä ovat mielestänne keskeisimmät aluekehityksen toimenpiteet, joita Varsinais-Suomessa on tehty tai toteutettu kuluneiden viiden-kuuden vuoden aikana**

**10 Mitä keskeisiä toimenpiteitä voitaisiin tehdä Varsinais-Suomen kehitykseen liiketoiminta-alueena liittyen juuri tällä hetkellä?**

**11 Entä seuraavan viiden vuoden sisällä?**

**12 Minkälaisissa alueellisissa kehityshankkeissa yrityksenne on mukana tällä hetkellä? Minkälaisiin olisitte halukkaista osallistumaan?**



**LogOn Baltic Publications** (as of 30.11.2007)LogOn Baltic Master reports

- 1:2007 Developing Regions through Spatial Planning and Logistics & ICT competence - Final report  
Wolfgang Kersten, Mareike Böger, Meike Schröder and Carolin Singer
- 2:2007 Analytical Framework for the LogOn Baltic Project  
Eric Kron, Gunnar Prause and Anatoli Beifert
- 3:2007 Aggregated logistics survey report (*working title*)  
Håkan Aronsson and Naveen Kumar
- 4:2007 Aggregated ICT survey report (*working title*)  
Eric Kron and Gunnar Prause
- 5:2007 Aggregated Expert interview report (*working title*)  
Matti Takalokastari

LogOn Baltic Regional reports**Development Measure Impact Analysis (DEMIA)**

- 10:2007 REGIONAL DEVELOPMENT IN THE SOUTHERN METROPOLITAN REGION OF HAMBURG, GERMANY - Development Measure Impact Analysis (DEMIA) on regional development related to logistics and ICT  
Janina Benecke, Jürgen Glaser and Rupert Seuthe
- 11:2007 REGIONAL DEVELOPMENT IN MECKLENBURG-VORPOMMERN, GERMANY - Development Measure Impact Analysis (DEMIA) on regional development related to logistics and ICT  
Gertraud Klinkenberg
- 12:2007 REGIONAL DEVELOPMENT IN ESTONIA - Development Measure Impact Analysis (DEMIA) on regional development related to logistics and ICT  
Jaak Kliimask
- 13:2007 REGIONAL DEVELOPMENT IN SOUTHWEST FINLAND - Development Measure Impact Analysis (DEMIA) on regional development related to logistics and ICT  
Kaisa Alapartanen
- 14:2007 REGIONAL DEVELOPMENT IN LATVIA - Development Measure Impact Analysis (DEMIA) on regional development related to logistics and ICT  
Riga City Council - Rode & Weiland Ltd.
- 15:2007 N/A
- 16:2007 REGIONAL DEVELOPMENT IN POMERANIA, POLAND (THE POMORSKIE VOIVODESHIP) - Development Measure Impact Analysis (DEMIA) on regional development related to logistics and ICT  
Anna Trzuskawska
- 17:2007 REGIONAL DEVELOPMENT IN SAINT PETERSBURG, RUSSIA - Development Measure Impact Analysis (DEMIA) on regional development related to logistics and ICT  
Mikhail Pimonenko
- 18:2007 REGIONAL DEVELOPMENT IN ÖSTERGÖTLAND, SWEDEN - Development Measure Impact Analysis (DEMIA) on regional development related to logistics and ICT  
Håkan Aronsson and Staffan Eklind

**ICT surveys**

- 20:2007 ICT SURVEY IN THE SOUTHERN METROPOLITAN REGION OF HAMBURG, GERMANY  
Wolfgang Kersten, Meike Schröder, Mareike Böger, Carolin Singer and Tomi Solakivi
- 21:2007 ICT SURVEY IN MECKLENBURG-VORPOMMERN, GERMANY  
Eric Kron, Gunnar Prause and Tomi Solakivi
- 22:2007 ICT SURVEY IN ESTONIA  
Seren Eilmann and Tomi Solakivi
- 23:2007 ICT SURVEY IN LATVIA  
Riga City Council, Telematics and Logistics Institute Ltd. and Tomi Solakivi
- 24:2007 ICT SURVEY IN LITHUANIA  
NN and Tomi Solakivi

- 25:2007 ICT SURVEY IN SOUTHWEST FINLAND  
Juha Lääkkö and Tomi Solakivi
- 26:2007 ICT SURVEY IN POLAND  
Anna Trzuskawska and Tomi Solakivi
- 27:2007 ICT SURVEY IN SAINT PETERSBURG, RUSSIA  
Yuri Ardatov and Tomi Solakivi
- 28:2007 ICT SURVEY IN ÖSTERGOTLAND, SWEDEN  
Naveen Kumar, Håkan Aronsson and Tomi Solakivi

#### **Logistics surveys**

- 30:2007 LOGISTICS SURVEY IN THE SOUTHERN METROPOLITAN REGION OF HAMBURG, GERMANY  
Wolfgang Kersten, Mareike Böger, Meike Schröder, Carolin Singer and Tomi Solakivi
- 31:2007 LOGISTICS SURVEY IN MECKLENBURG-VORPOMMERN, GERMANY  
Eric Kron, Gunnar Prause and Tomi Solakivi
- 32:2007 LOGISTICS SURVEY IN ESTONIA  
Ain Kiisler and Tomi Solakivi
- 33:2007 LOGISTICS SURVEY IN LATVIA  
Riga City Council, Telematics and Logistics Institute Ltd. and Tomi Solakivi
- 34:2007 LOGISTICS SURVEY IN LITHUANIA  
NN and Tomi Solakivi
- 35:2007 LOGISTICS SURVEY IN SOUTHWEST FINLAND  
Tomi Solakivi
- 36:2007 LOGISTICS SURVEY IN POMERANIA, POLAND  
Anna Trzuskawska and Tomi Solakivi
- 37:2007 LOGISTICS SURVEY IN SAINT PETERSBURG, RUSSIA  
Valeri Lukinsky, Natalia Pletneva and Tomi Solakivi
- 38:2007 LOGISTICS SURVEY IN ÖSTERGÖTLAND, SWEDEN  
Håkan Aronsson, Naveen Kumar and Tomi Solakivi

#### **Expert interviews**

- 40:2007 EXPERT INTERVIEWS IN THE SOUTHERN METROPOLITAN REGION OF HAMBURG, GERMANY - Results and analysis of the intersectoral expert interviews in the field of logistics and ICT  
Wolfgang Kersten, Meike Schröder, Carolin Singer and Mareike Böger
- 41:2007 EXPERT INTERVIEWS IN MECKLENBURGVORPOMMERN, GERMANY - Results and analysis of the intersectoral expert interviews in the field of logistics and ICT  
Gunnar Prause, Margitta Rudat, Gertraud Klinkenberg and Eric Kron
- 42:2007 EXPERT INTERVIEWS IN ESTONIA - Results and analysis of the intersectoral expert interviews in the field of logistics and ICT  
Ain Kiisler and Seren Eilmann
- 43:2007 EXPERT INTERVIEWS IN SOUTHWEST FINLAND - Results and analysis of the intersectoral expert interviews in the field of logistics and ICT  
Matti Takalokastari, Matias Suhonen, Petri Murto and Hilja-Maria Happonen
- 44:2007 EXPERT INTERVIEWS IN LATVIA - Results and analysis of the intersectoral expert interviews in the field of logistics and ICT  
Riga City Council and Rode & Weiland Ltd.
- 45:2007 EXPERT INTERVIEWS IN LITHUANIA - Results and analysis of the intersectoral expert interviews in the field of logistics and ICT  
NN
- 46:2007 EXPERT INTERVIEWS IN POMERANIA, POLAND - Results and analysis of the intersectoral expert interviews in the field of logistics and ICT  
Anna Trzuskawska
- 47:2007 EXPERT INTERVIEWS IN SAINT PETERSBURG, RUSSIA - Results and analysis of the intersectoral expert interviews in the field of logistics and ICT Russia  
Natalia Ivanova
- 48:2007 EXPERT INTERVIEWS IN ÖSTERGÖTLAND, SWEDEN - Results and analysis of the intersectoral expert interviews in the field of logistics and ICT  
Håkan Aronsson, Staffan Eklind and Naveen Kumar

**Regional Profiles**

- 50:2007 REGIONAL LOGISTICS & ICT PROFILE: THE SOUTHERN METROPOLITAN REGION OF HAMBURG, GERMANY  
Wolfgang Kersten, Meike Schröder, Mareike Böger and Carolin Singer
- 51:2007 REGIONAL LOGISTICS & ICT PROFILE: MECKLENBURG-VORPOMMERN, GERMANY  
Eric Kron, Gunnar Prause and Gertraud Klinkenberg
- 52:2007 REGIONAL LOGISTICS & ICT PROFILE: ESTONIA  
Ain Kiisler
- 53:2007 REGIONAL LOGISTICS & ICT PROFILE: SOUTHWEST FINLAND  
Jarmo Malmsten
- 54:2007 REGIONAL LOGISTICS & ICT PROFILE: LATVIA  
Telematics and Logistics Institute Ltd.
- 55:2007 N/A
- 56:2007 REGIONAL LOGISTICS & ICT PROFILE: POMERANIA, POLAND  
Anna Trzuskawska
- 57:2007 REGIONAL LOGISTICS & ICT PROFILE: SAINT PETERSBURG, RUSSIA  
Elena Timofeeva
- 58:2007 REGIONAL LOGISTICS & ICT PROFILE: ÖSTERGÖTLAND, SWEDEN  
Håkan Aronsson, Naveen Kumar and Staffan Eklind

**LogOn Baltic Master reports**

- 60:2007 STRUCTURAL CHANGES AND TRANSPORT CHALLENGES - A report about the Danish structural reform  
Kent Bentzen and Michael Stie Laugesen

**LogOn Baltic Regional reports**

- 70(FI):2007 VARSINAIS-SUOMEN LOGISTINEN KILPAILUKYKY  
Matti Takalokastari (toim.)
- 71:2007 AIR TRAFFIC SERVICE DEVELOPMENT IN TURKU REGION (*working title*)  
Pekka Jaakkola
- 72:2007 ENTERPRISE ICT (*working title*)  
Kalle Luhtinen

\*) LogOn Baltic reports published in any other language than English language are marked with a 2-digit country ID code. E.g. publication nro. 70(FI):2007 is written in Finnish language.





**Published by**  
**LogOn Baltic**  
**Turku School of Economics**  
**Rehtorinpellonkatu 3, FI-20500 TURKU, Finland**