

Keskusteluaiheita - Discussion papers

No. 499

Petteri Kauppala

MATKUSTAJALAIVALIIKENTEEEN

KANSALLINEN KILPAILUKYKY

Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus -projektissa tutkitaan, millaista teollista toimintaa voidaan harjoittaa Suomessa menestyksekkäimmin. Siinä tutkitaan menestyneitä vientiyrityksiämme ja pohditaan, miten niiden toimintaympäristöä tulisi kehittää, jotta ne pystyisivät saavuttamaan kilpailuetuja kansainvälisiin kilpailijoihin verrattuna.

Projektin päärahoittajina ovat Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (SITRA), Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos (ETLA), kauppa- ja teollisuusministeriö (KTM) sekä eri alojen tärkeimmät yritykset.

"The Competitive Advantage of Finland" research project evaluates the competitiveness of Finnish export industries and crucial elements behind their performance. The project focuses on what kind of industrial activities have the best possibilities for success in Finland.

The project is organised by Etlatieto Ltd and financed mainly by the Finnish national Fund for Research and Development (SITRA), The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Ministry of Trade and Industry (KTM) as well as major companies in various fields.



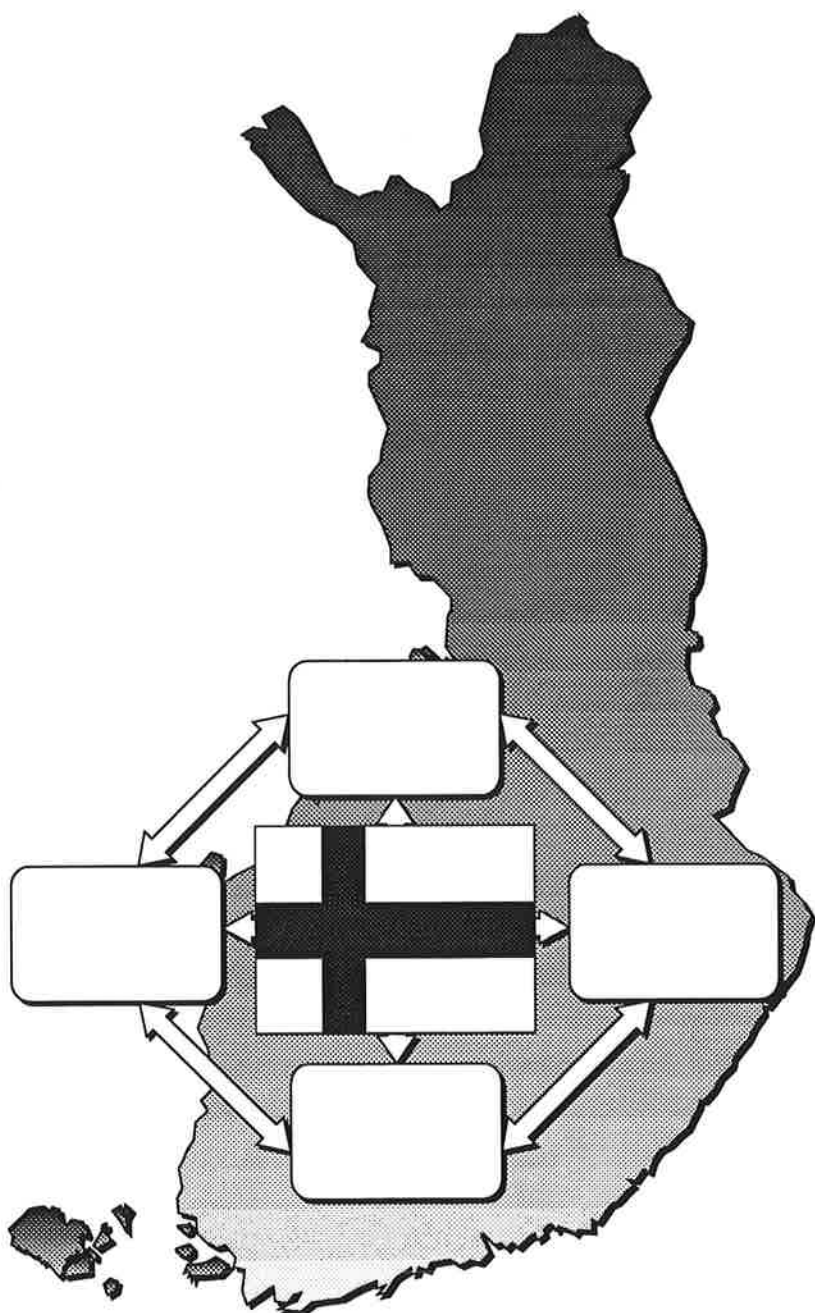
(ETLAn projektitutkimus- ja tietopalveluyksikkö)
Lönnrotinkatu 4 b 00120 Helsinki Finland
90 - 609 901 fax: 90 - 601 753

Petteri Kauppala

Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus

The Competitive Advantage of Finland

MATKUSTAJALAIVA- LIIKENTEEEN KANSALLINEN KILPAILUKYKY



Kauppala, Petteri, MATKUSTAJALAIVALIIKENTEN KANSALLINEN KILPAILUKYKY. Helsinki, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos (ETLA), The Research Institute of the Finnish Economy, 1994, 65 s. (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847, No. 499)

TIIVISTELMÄ: Matkustajalaivaliikenteen kansallista kilpailukykyä käsittelevä tutkimus etsii syitä, jotka ovat olleet suomalaisen matkustajalaivaliikenteen kasvun ja nykyisen kaltaisen kansainvälisestäkin huomattavan palveluelinkeinon taustalla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Michael E. Porterin teokseen *The Competitive Advantage of Nations*.

Tutkimuksen pääasiallisina tietolähteinä on käytetty alan johtajien haastatteluita, yrityksiltä hankittua materiaalia, alan kirjallisuutta sekä alasta julkaistuja tilastolähteitä.

Suomalaisten matkustajavarustamoiden vahvuus perustuu pääasiassa kysyntätekijöiden luomiin mahdollisuuksiin, alalla toimivien yritysten systemaattiseen tuotekehitykseen sekä Suomen maantieteellisestä sijainnista johtuvaan perusedellytyksien olemassaoloon.

AVAINSANAT: kilpailukyky, matkustajalaivaliikenne, matkustajavarustamot, palveluelinkeino

Kauppala, Petteri, COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE FINNISH CRUISE SHIPPING INDUSTRY. Helsinki, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos (ETLA), The Research Institute of the Finnish Economy, 1994, 65 p. (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847, No. 499)

ABSTRACT: The objective of this study dealing with the national competitive ability of the Finnish cruise shipping industry is to evaluate the factors that have led to its development to an internationally remarkable service industry. The theoretical framework of this paper is based on Michael E. Porter's book *The Competitive Advantage of Nations*.

The primary sources of information for this study have been the interviews of top management, information handed out by the shipping companies, and the literature and statistical data on the cruise shipping industry.

The strength of the Finnish cruise shipowners is mainly based on the possibilities created by demand conditions, systematical product development, and the geographical status of Finland.

KEY WORDS: competitive advantage, cruise shipping, cruise shipowners, service industry

YHTEENVETO

Matkustajalaivaliikenteen kansallista kilpailukykyä käsittelevä tutkimus on osa ETLA:n käynnistämää projektia "Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus". Projektin tarkoituksena on kartoittaa toimialoja, joille Suomi yritysten tukikohtana sekä täällä vallitsevat olosuhteet ja kulttuuri pystyvät luomaan pysyvää kilpailuetua. Projektin tarkoitus on palvella mm. seuraavia tahoja: elinkeino- ja teollisuuspolitiikan päättäjiä, opetusviranomaisia, sijoittajia ja yrityksiä. Projektin tarkoituksena on mm. antaa tietoa, jonka perusteella voidaan muodostaa Suomelle yhtenäinen teollisuusstrategia.

Useimmissa kehittyneissä maissa palveluiden osuus kansantuotteesta on suurempi kuin perinteisten teollisuustoimialojen. Asenteet palveluja kohtaan ovat muuttuneet myönteisemmiksi samalla kun palvelualojen osuus kansantuotteesta on kasvanut, vaikkakin parhaillaan vallitsee selkeä uusteollistamiselle myönteinen ilmapiiri. Myös palveluiden kansainvälinen kilpailu on lisääntynyt.

Matkustajalaivaliikenteellä on kansantaloudellista merkitystä työnantajana, matkustustaseen tulopuolen tulonlähteenä, meriliikenteen infrastruktuurin ylläpitäjänä sekä huomattavana Suomen ja Ruotsin välisen tavaravaihdon kuljettajana.

Suomalaisten matkustajavarustamoiden tuottamat peruspalvelut ovat virkistysmatkailu, kokousmatkailu, matkustajien kuljetus sekä tavarankuljetus. Näistä peruspalveluista matkustajavarustamot ovat luoneet konseptin, jolla on pitkälti pystytty eliminoimaan palveluille tyypilliset kausivaihtelut. Edellisen lisäksi matkustajavarustamot käyttävät tehokkaasti hyväksi yhteistuotannon etuja kuljettamalla samalla aluksella sekä matkustajia että rahtia. Kun konseptiin lisätään vielä nykyaikaiset suuret matkustaja-autolautat, saadaan tuote, jonka kustannustehokkuus matkustajaa kohden on erinomainen.

Matkustajalaivaliikenne on parhaillaan kokemassa rakennemuutosta. Suomalaisille matkustajavarustamoille elintärkeä verovapaiden tuotteiden myynti loppuu 1.7.1999 EU- ja ETA-sopimusten nojalla. Verovapaan myynnin loppuminen koskee lähinnä Helsingin ja Tukholman väliä

liikennöiviä aluksia. Toinen merkittävä rakenteellinen muutos on kysynnän kasvun painopisteen siirtyminen Suomen ja Ruotsin välisestä liikenteestä Suomen ja Viron välisen liikenteen suuntaan. Kilpailukykyä säilyttämiseksi suomalaisten varustamoiden on löydettävä keinot, joilla edellä mainitut uhat pystytään joko eliminoimaan tai kääntämään mahdollisuuksiksi.

Matkustajalaivaliikenteessä Michael E. Porterin timanttimallin kaikki kilpailukykyyn lähteet ovat selvästi havaittavissa. Kilpailukykyisen toimialan muodostumien Suomeen on johtunut pääasiassa kysynnän voimakkaasta kasvusta 1960-luvulta lähtien. Toinen merkittävä tekijä on alalla vallinnut kireä kilpailutilanne, jonka seurauksena suuret varustamot ovat jatkuvasti joutuneet kehittämään tuotetta pitääkseen sen kilpailukykyisenä.

Lähi- ja tukialoista merkittävin on suomalainen telakkateollisuus, jolla on osuutta alan kilpailukykyyn muodostajana valtion takaamien telakkaluottojen johdosta.

Matkustajalaivaliikenteellä on myös ollut suuri osuus suomalaisen telakkateollisuuden kilpailukykyyn muodostumiselle.

Tuotannontekijöistä merkittävimmän muodostavat suomalaisten varustamoiden työvoimasta aiheutuvat kustannukset, jotka yleisesti mielletään korkeiksi. Korkeilla työvoimakustannuksilla on kuitenkin ollut myös kilpailukykyä lisäävä vaikutus, sillä korkeat työvoimakustannukset ovat johtaneet automaation ja logististen järjestelmien kehittymisen kautta työn tuottavuuden ja tehokkuuden parantumiseen.

Julkisen vallan toimenpiteet alan kilpailukykyyn parantamiseksi ovat kohdistuneet lähinnä suomalaisille varustamoille myönnettäviin telakkaluottoihin. Nykyisellään julkinen valta voisi oleellisesti parantaa alan kilpailukykyä alentamalla satama- ja väylämaksuja sekä suhtautumalla myönteisesti rinnakkaisrekisterijärjestelmän käyttöönottoon myös matkustajalaivoille. Sattuman merkitys alaa muokkaavana tekijänä on ollut merkittävä mm. alalta poistumisten muodossa.

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen tausta	1
1.2.	Matkustajalaivaliikenteen kansantaloudellinen merkitys	1
1.3.	Porterin timanttimali	2
1.3.1.	Teorian sovellutus palvelutoimialalle	5
2.	MATKUSTAJALAIVALIIKENTEEN TOIMIALAKUVAUS	8
2.1.	Matkustajalaivaliikenteen määrittely ja raja	8
2.2.	Toimialan palveluiden kuvaus	8
2.2.1.	Suomalaisen matkustajalaivavarustamoiden tarjoamat palvelut	10
2.2.2.	Tavarankuljetuspalvelu	11
2.3.	Alan historiallinen kehitys	13
2.3.1.	Höyrylaivojen aikakausi	14
2.3.2.	Moottorialusten ja ensimmäisten autolauttojen aika	15
2.3.3.	Modernin massamatkailun aikakausi ja matkustajalaivaliikenteen palvelujen kehittyminen 1960-luvulta 1990-luvulle	17
3.	MATKUSTAJALAIVALIIKENNE JA KANSALLINEN KILPAILUETU	19
3.1.	Tuotannon tekijäolosuhteet	19
3.2.	Kysyntätekijät	21
3.3.	Lähi- ja tukialat	24
3.4.	Yritysten strategiat, rakenteet ja kilpailutilanne	27
3.4.1.	Kilpailu	27
3.4.1.1.	Potentiaaliset alalle tulijat	28
3.4.1.2.	Korvaavien tuotteiden uhka	30
3.4.1.3.	Asiakkaiden neuvotteluvoima	31
3.4.1.4.	Hankkijoiden neuvotteluvoima	31
3.5.	Sattuman merkitys	32
3.6.	Valtiovallan merkitys	33
4.	ALALLA TOIMIVAT YRITYKSET	36
4.1.	EffJohn Oy Ab	37
4.1.1.	Yrityksen historia	38
4.1.2.	Yrityksen strategia ja kilpailuasema	39
4.2.	EffJohn-konsernin tytäryhtiöt	42
4.2.1.	Silja Line	42
4.2.2.	Sally UK Holdings	42
4.2.3.	Crown Cruise Line	43
4.3.	SF-Line	43
4.3.1.	Yrityksen historia	44
4.3.2.	Yrityksen strategia ja kilpailuasema	46
4.4.	Tallink	49
4.4.1.	Tallinkin uhat ja mahdollisuudet	50
4.4.2.	Tallinkin vahvuudet ja heikkoudet	52
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
5.1.	Arvio Silja Linen kilpailukyvyistä	56
5.2.	Arvio Viking Linen kilpailukyvyistä	57

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Matkustajalaivaliikenteen kansallista kilpailukykyä käsittelevä tutkimus on osa laajaa tutkimusprojektia "Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus", joka toteutetaan yhdessä Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen (ETLA), Helsingin Kauppakorkeakoulun ja Helsingin Teknillisen korkeakoulun kanssa. Tutkimusprojektin pääasiallisesta toteutuksesta vastaa ETLA:n projektitutkimusyksikkö, Etlatieto.

Tutkimusprojektin tavoitteena on kartoittaa ne teollisuuden ja palveluelinkeinojen alat, joille Suomi yritysten tukikohtana pystyy tuottamaan pysyvää kilpailuetua. Tutkimusprojektin kohteiksi on valittu toimialoja, joiden tuotteiden vientiosuus on suurempi kuin suomalaisten toimialojen vientiosuus keskimäärin ja joiden vienti ylittää tuonnin sekä kohdistuu muualle kuin lähimpiin naapurimaihin. Lisäksi on valittu joitakin toimialoja subjektiiviseen harkintaan perustuen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Michael E. Porterin teokseen Competitive Advantage of Nations. Tutkimuksen pääasiallisina tietolähteinä on käytetty yrityshaastatteluita, yritysten julkaisemaa materiaalia, aikakauslehtien artikkeleita, yritysstrategiaa koskevaa kirjallisuutta sekä toimialasta julkaistua tilastollista aineistoa.

1.2. Matkustajalaivaliikenteen kansantaloudellinen merkitys

Matkustajalaivaliikenteellä on kansantaloudellisesti merkitystä työnantajana, matkustustaseen tulopuolen tulonlähteenä, Suomen ja Ruotsin tavaravaihdon kuljettajana sekä meriliikenteen infrastruktuurin ylläpitäjänä.

Suomalaisista yrityksistä matkustajalaivaliikennettä suuressa mittakaavassa harjoittavat EffJohn- ja SF-Line -konsernit. Vuonna 1993 EffJohn-konserni ja SF-Line-konserni työllistivät Suomessa yhteensä noin 5700 henkilöä, josta EffJohnin osuus oli hieman yli 3000 henkilöä. Tämän lisäksi EffJohn-konserni työllisti yli 4500 henkilöä ulkomailla¹.

Suomen ja Ruotsin välisestä kauppavaihdon arvosta yli 2/3 kuljetetaan matkustaja-aluksilla ja Suomen ja muiden ulkomaiden välisestä kauppavaihdosta noin kolmasosa kuljetetaan lauttaliikenteessä². Täysimittainen matkustajalauttaliikenne on edellytyksenä EU:n liikkumisvapauksien yleiselle toteutumiselle ja juuri matkustajalauttaliikenne ylläpitää EU-jäsenyyden edellyttämää liikenteen infrastruktuuria meriliikenteen osalta³.

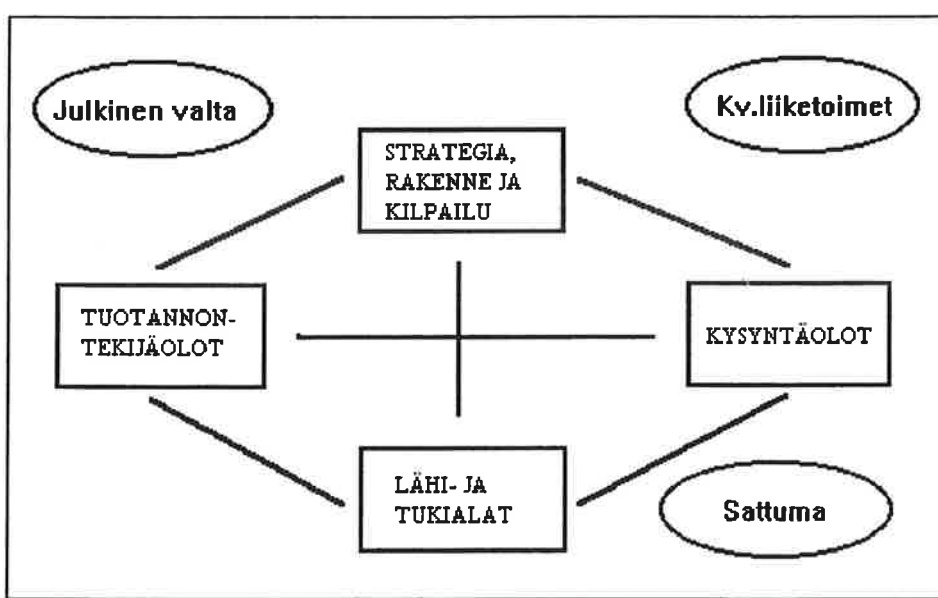
1.3. Porterin timanttimalli

Tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys perustuu Michael E. Porterin kirjaan *Competitive Advantage of Nations* (suom. *Kansakuntien kilpailuetu*; Otava 1991). Porterin teoria pyrkii selittämään ja löytämään säännönmukaisia syitä sille, miksi jossain maassa sijaitsevat tietyn toimialan yritykset ovat luoneet ja pystyneet säilyttämään kilpailuedun parhaisiin maailmalla oleviin kilpailijoihinsa nähden. Maata, jossa yrityksen olennaiset kilpailuedut saavutetaan, Porter nimittää *tukikohdaksi*. Tukikohdassa luodaan yrityksen strategia ja yrityksen kehittynein tuotanto toteutuu tavallisesti siellä. Porterin ajattelumallin lähtökohtana on kuitenkin erityisesti toimiala ja se, miksi joku maa saavuttaa kansainvälistä menestystä jollain tietyllä toimialalla. Porter nimittää tekijöitä, jotka luovat toimialalle kansainvälistä kilpailuetua maan edun *perustekijöiksi*. Nämä tekijät määräävät ympäristön, jossa yritykset syntyvät ja kilpailevat. Porterin mukaan maan edun perustekijät ovat tuotannontekijäolot, kysyntäolot, lähi- ja tukialat sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne. Porter kuvaa maan edun perustekijöitä ns. kilpailuetutimantilla eli *timanttimallilla*⁴.

Timanttimalli on järjestelmä, jonka osat ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Yhden tekijän vaikutuksen voimakkuus riippuu myös muiden tekijöiden tilasta, jolloin yhdestä tekijästä tuleva etu voi luoda tai parantaa muihin tekijöihin liittyviä etuja. Jotta yritys voisi luoda ja säilyttää kilpailuedun, tulisi kilpailuedun perustan olla sidottuna useampaan kuin yhteen tai kahteen maan edun perustekijään. Kilpailuedun perustuminen vain yhteen tai kahteen timantin tekijään on myös mahdollista, mutta käytäntö on osoittanut, että globaalit kilpailijat voivat kopioida tällaisen kilpailuedun helposti⁵.

Teoriaa täydentää kolme muuta muuttujaa, jotka ovat *sattuma, julkinen valta ja kansainväliset liiketoimet*. Sattuma on muokannut kilpailuetua merkittävästi useilla aloilla. Sattuma luo toimialalla operoiville yrityksille uhkia ja mahdollisuuksia, joista seuraa epäjatkuvuutta. Epäjatkuvuus vaikuttaa toimialan rakenteeseen ja siellä toimivien yritysten keskinäisten voimasuhteiden muodostumiseen.⁶ Julkinen valta puolestaan voi parantaa tai viedä pohjan maan edulta. Valtion toimenpiteiden merkitys tulee esiin tutkittaessa poliittisten toimenpiteiden vaikutusta maan edun perustekijöihin.

Kuvio 1.1. Porterin kilpailukyvyn timanttimalli



Lähde: Porter Michael E, Competitive Advantage of Nations (1989).

Tuotannontekijäolot ovat maan tuotannontekijävarantojen kertymä. Maan tuotannontekijävarannolla on vaikutus maan yritysten kilpailuetuun, mistä osoituksena ovat esimerkiksi halvan työvoiman maiden kuten Hongkongin ja Taiwanin nopea teollinen kehitys. Tuotannontekijöiden varanto ei kuitenkaan ole maan kilpailuedun kannalta niin tärkeä tekijä kuin tuotannontekijöiden luonti-, kehittämis- ja erikoistumisvauhti. Porter jakaa tuotannontekijät viiteen pääluokkaan. Nämä ovat *fyysiset voimavarat, inhimilliset voimavarat, tietovarot, pääomavarat ja perusrakenne*.⁷

Fyysisiä voimavaroja ovat maa, vesi, mineraalit, puu, vesivoima yms. sekä niiden saatavuus, laatu, määrä ja kustannukset. Fyysisten voimavarojen sijainti suhteessa tavarantoimittajiin tai markkinoihin vaikuttaa kilpailuetuun kuljetuskustannuksien ja liiketoiminnallisen kanssakäymisen helppouden kautta. Inhimillisiä voimavaroja ovat henkilöstön määrä, taidot ja kustannukset, työaika sekä työmoraali. Tietovaroiksi luetaan tieteellisten, teknisten sekä tavaroihin ja palveluihin liittyvien tuotteelle lisäarvoa luovien tietojen varanto. Pääomavaroja ovat elinkeinoelämän rahoitukseen käytettävissä olevan pääoman määrä ja kustannukset. Maan pääomavarantoon vaikuttavat myös säästämisaste ja pääomamarkkinoiden rakenne. Perusrakenne sisältää kuljetusjärjestelmän, viestintäyhteydet, postituksen, maksujen välityksen, terveydenhuollon jne. Perusrakenne vaikuttaa kilpailuun sen lajin (perusrakenteen osa, joka on yrityksen kilpailuedun kannalta avainasemassa), laadun ja käyttökustannuksien kautta.⁸

Kysyntäoloilla tarkoitetaan kotimaan kysynnän rakennetta, laajuutta, kasvumahdollisuuksia, vaativuutta sekä mekanismeja, jotka auttavat siirtämään kotimaan kysynnän tarpeisiin tuotetut tuotteet ja palvelut ulkomaiden markkinoille. Kysynnän laatu ja dynaamisuus ovat kilpailuedun muodostumisen kannalta tärkeämpiä asioita kuin kysynnän määrä ja kysyntäolojen staattiset piirteet.⁹

Kolmas kilpailuetua tuova perustekijä on kansainvälisesti kilpailukykyisten lähi- ja tukialojen läsnäolo. Globaalisti kilpailukykyisten lähi- ja tukialojen olemassaolo luo alalle kilpailukykyä innovaatio- ja parannusprosessien muodossa. Yritykset saavat nopeasti tietoja sekä uusia ideoita ja hyötyvät näin hankkijoiden innovaatioista. Lähialojen yritykset voivat joko koordinoida tai jakaa

toimintoja. Niiden tuotteet voivat olla toisiaan täydentäviä ja lisäksi ne mahdollistavat tiedon ja teknisen osaamisen siirtymisen eteenpäin.¹⁰

Maan olot vaikuttavat yritysten johtamiskulttuuriin ja tapaan, jolla ne kilpailevat. Ympäristö muokkaa maan yrityksiä samantapaiseen muottiin, vaikka yritykset eivät pohjimmiltaan olekaan samanlaisia. Yritysten organisointi- ja johtamistapoihin liittyviä näkökohtia on useita. Tärkeimpiä ovat asenteet auktoriteetteja kohtaan, ihmisten välinen vuorovaikutus ja siihen liittyvät normit, työntekijöiden ja johdon keskinäinen suhtautuminen, yksilön ja ryhmän käyttäytymistä koskevat normit sekä ammatilliset normit. Useat maan ympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat yritysten suhtautumiseen kansainväliseen kilpailuun, millä on tärkeä merkitys yritysten haluun ja kykyyn kilpailla globaalisti.

1.3.1. Teorian sovellutus palvelutoimialalle

Useimmissa kehittyneissä maissa palveluiden osuus kansantuotteesta on suurempi kuin perinteisten teollisuustoimialojen. Asteet palveluja kohtaan ovat muuttuneet myönteisemmiksi samalla kun palvelualojen osuus kansataloudessa on kasvanut, vaikkakin parhaillaan vallitsee selkeä uusteollistamiselle myönteinen ilmapiiri¹¹. Toisaalta moderni teollisuus tarvitsee yhä enemmän palveluita ja tavaroiden tietosisältökin korostuu. Myös palveluiden kansainvälinen kilpailu on lisääntynyt jatkuvasti.¹² Kasvaneen palvelukysynnän taustalla on mm. seuraavia tekijöitä:

- | | |
|------------------------------|--|
| –vaurastuminen | –sosioekonomiset muutokset |
| –halu parantaa elämän laatua | –asiakkaiden valistuneisuus |
| –vapaa–ajan lisääntyminen | –tekniset muutokset |
| –kaupungistuminen | –tietointensiivisen teollisuuden kasvu |
| –demografiset muutokset | |

Edellä mainitut tekijät ovat nostaneet palvelukysynnän tasolle, joka mahdollistaa palvelualojen nopean kasvun, jolloin syntyy uudenlaisia palveluita sekä edistyksellisempiä palveluyrityksiä. Kehityksen seurauksena on luotu perusta kansainväliselle palvelukilpailulle.

Palvelut sisältävät erityispiirteitä, jotka asettavat niille erityisvaatimuksia ja erottavat ne perinteisistä tuotteista. Palvelu on aineetonta, minkä vuoksi sitä on vaikea konkretisoida ja sen laatua on vaikea arvioida. Toiseksi palvelu ei ole esine, vaan se on toimintaa, eli palvelu syntyy vasta tuotantotapahtumassa. Kun tuotantotapahtuma on lopussa, palvelu lakkaa olemasta. Tästä seuraa, että palvelua ei voi esimerkiksi varastoida eikä menetettyä myyntiä voida ottaa takaisin. Lopuksi palveluille on tunnusomaista, että tuotanto ja kulutus ovat samanaikaisia tapahtumia. Tästä on seurauksena vahva ostaja – myyjä vuorovaikutussuhde, joka asettaa yrityksen kontaktipinnoille erityisvaatimuksia¹³.

Palveluiden erityispiirteistä johtuen kansainvälinen palvelukilpailu poikkeaa tavaroiden kilpailusta siinä miten tuotetta "viedään" ulkomaille. Palvelualojen kansainvälistä kilpailua esiintyy kolmessa perusmuodossa:

- 1. Liikkuvat asiakkaat matkustavat palvelua tarjoavaan maahan tai hankkivat palvelun sieltä tietoliikenteen välityksellä.*
- 2. Palveluyrityksen kotimainen henkilökunta suorittaa palveluja toisessa maassa.*
- 3. Yritys toimittaa palveluja muihin maihin ulkomaisten palvelupisteiden välityksellä.*

Maan edun perustekijät ovat myös palvelualoilla kilpailuetua tuova tai sitä heikentävä tekijä. Tuotannontekijöiden merkitys toimialatimantille riippuu siitä, missä muodossa kansainvälistä kilpailua esiintyy tietyllä palvelualalla. Tuotannontekijät ovat kilpailuedun kannalta merkittävä tekijä yleensä silloin, kun asiakkaat hakevat palvelun siitä maasta jossa palveluyrityksen tukikohta on (tyyppi 1). Myös palvelut, jotka toimitetaan pääosin kotimaisin voimin, ovat riippuvaisia tuotannontekijäoloista, esim. konsultointipalvelut ulkomaille (tyyppi 2). Silloin, kun palvelun

toimittaa ulkomaille siellä oleva organisaatio, ovat toimialatimantin muut tekijät pääasiallisesti kilpailuedun lähteenä.¹⁴

Kysyntäolot ovat tällä hetkellä suurin yksittäinen kilpailuedun perustekijä palvelualoilla. Palvelualat elävät nopean kasvun aikaa ja tällöin kysyntäolot ovat suureksi osaksi tämän kasvuprosessin ja palvelualan yritysten kilpailuedun alullepaneva voima. Kotimaan kysynnän segmenttirakenne on tärkeä kysyntäoloja muokkaava voima. Maa hyötyy, jos kotimaassa on kysyntää samanlaisista palveluista kun ulkomailla. Lisäksi jos jokin kotimainen suuri segmentti on muualla pieni, sillä toimivat yritykset saavat kansainvälistä kilpailuetua, koska ne ovat joutuneet kiinnittämään kyseiseen segmenttiin suhteellisesti enemmän huomiota.¹⁵

Kilpailukykyiset lähi- ja tukialojen yritykset synnyttävät uusia palvelualoja. Erityisen tärkeitä tukialoja ovat tietotekniikka-alat. Kalliin työvoiman maissa tietotekniikalla pyritään alentamaan työvoimakustannuksia, jolloin palveluiden automatisointi ja standardointi ovat tärkeässä asemassa palvelun kansainvälisen kilpailuedun kannalta.¹⁶

Maan olot vaikuttavat palveluyritysten organisatoriseen rakenteeseen. Joissakin maissa kyvykkäimmät henkilöt hakeutuvat palveluammatteihin, joissakin teollisuuden palvelukseen. Esteetön ja vilkas kotimaan kysyntä palvelualoilla on hyvä pohja huippuluokan palveluyritysten kehittämiselle, kun taas tehokkaan kotimaisen kilpailun puute usein estää maan palvelualojen menestymisen maailmanlaajuisesti.¹⁷

2. MATKUSTAJALAIVALIIKENTEN TOIMIALAKUVAUS

2.1. Matkustajalaivaliikenteen määrittely ja raja

Tässä tutkimuksessa matkustajalaivaliikenteen toimialaksi katsotaan matkustaja-autolautoilla ja matkustaja-aluksilla tehdyt matkat sekä kuljetettu rahti ja niihin liittyvä muu toiminta.

Tutkimuksessa tarkastellaan pääasiassa kahden suomalaisen matkustajalaivavarustamon, Silja-Linen ja SF-Linen toimintaa sekä etsitään tekijöitä, jotka mahdollisesti ovat luoneet toimialalle kilpailuetua. SF-Linen laivat kulkevat sen markkinointiyhtiö Viking Linen nimen alla ja Silja Line on osa EffJohn-konsernia. Lisäksi tarkastellaan lyhyesti virolaisen Eminre As varustamon toimintaa, jonka alukset tunnetaan Suomessa nimellä Tallink.

2.2. Toimialan palveluiden kuvaus

Matkustajalaivavarustamoiden tuotteet koostuvat neljästä erilaisesta asiakkaille tarjottavasta ydinpalvelusta (Kuvio 2.1.).

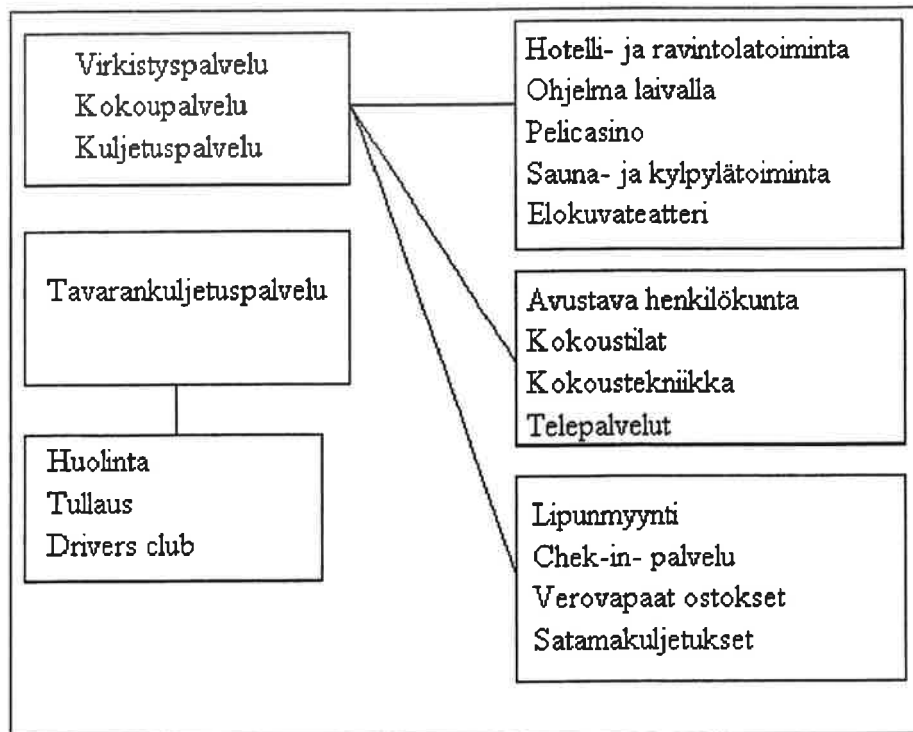
- 1) *Matkustajien kuljetus*
- 2) *Virkistäytymispalvelu*
- 3) *Kokouspalvelu*
- 4) *Rahdin kuljetus*

Ydintuotteet muodostavat kokonaisuuden, jonka osat tukevat toisiaan ja mahdollistavat kausivaihteluiden eliminoimisen. Eri tuotteilla on oma vuodenaikojen, kuukausien ja viikonpäivien mukaan vaihtuva kysyntärytmiensä, jonka ansiosta alan kokonaiskysynnän vaihtelut pysyvät pieninä ja varustamoiden vuodepaikkojen käyttöaste pysyy korkeana eri ajanjaksoina.

Matkustajalaivaliikenteen kannattavuus perustuu kokonaisuuteen, jossa suurille asiakasmäärille

tarjotaan pitkälle standardoitujen ydinpalveluiden yhdistelmä edulliseen hintaan ja tämän lisäksi useita oheispalveluja, kuten majoitus- ja ravintola toiminta, edullinen verovapaiden tuotteiden ostomahdollisuus jne.

Kuvio 2.1. Matkustajalaivavarustamoiden tuottamat palvelut



Kuviossa 2.1. näkyvät matkustajalaivavarustamoiden tuottamat palvelut, jotka muodostuvat kahdesta peruspalvelusta; matkustajien kuljetuksesta ja tavarankuljetuksesta. Nämä on edelleen jaettu neljään ydinpalveluun. Matkustajien kuljetus sisältää kolme pääryhmää; virkistytymispalvelun, kokouspalvelun ja matkustajien kuljetuksen. Virkistytymismatkailijaksi katsotaan henkilö, joka ostaa edestakaisen matkan samalla laivalla. Jotta matkustajalaivavarustamot pystyisivät toimimaan kannattavasti, pitäisi virkistysmatkailijoiden osuus olla noin puolet kaikista matkustajista¹⁸. Kuljetuspalvelusta on kyse silloin, kun matkustaja ostaa yhdensuuntaisen matkan. Kokouspalvelun käyttäjiksi katsotaan henkilöt, jotka osallistuvat kokoukseen laivalla.

2.2.1. Suomalaisten matkustajalaivavarustamoiden tarjoamat palvelut

Asiakkaan ja matkustajalaivavarustamon ensimmäinen kosketus syntyy, kun asiakas ottaa yhteyttä palvelun myyjään. Esimerkiksi Silja Line myy päivittäin noin 25 000 matkaa, jonka lisäksi vastaanotetaan noin 10 000 peruutusta, jolloin päivittäisten puhelinkontaktien määrä on noin 35 000 kappaletta¹⁹. Matkustajalaivavarustamolle on haaste luoda myyntiorganisaatio, joka pystyy mahdollisimman tehokkaasti palvelemaan kaikkia asiakkaita. Kehittynyt puhelujen välitysjärjestelmä on varustamon myyntiorganisaation tehokkuuden avaintekijä. Esimerkiksi Viking Linen puhelujen vastaanottojärjestelmä kattaa tehokkaasti koko Suomen. Asiakkaan valittua Viking Linen puhelinumeron tietokone etsii ensimmäisen vapaan myyntivirkailijan koko Suomen alueelta. Tämä mahdollistaa optimaalisen myyntivirkailijoiden määrän, mikä puolestaan on myyntiorganisaation kustannustehokkuuden perusedellytys²⁰.

Palvelun myyntitapahtuman jälkeen seuraava kosketus asiakkaan ja varustamon välille syntyy laivan check-in pisteessä. Laivaan ja hytteihin on ohjattava 1500 – 3000 matkustajaa mahdollisimman lyhyessä ajassa. Suomalaiset varustamot ovat maailmanlaajuisesti edistyksellisiä suurten massojen käsittelyssä. Kustannuspaineet ovat johtaneet logistiikan kehittymiseen ja nykyisin on mahdollista siirtää yhden tunnin aikana laivasta ulos ja laivaan sisään noin 1500 henkilöä. Kehittynyt logistinen järjestelmä mahdollistaa yksittäiselle laivalle mahdollisimman tiheän liikennöinti- aikataulun. Suomalaiset varustamot kykenevät tekemään yhdellä laivalla kuusi 24 tunnin risteilyä viikossa, kun taas virolaiset varustamot pystyvät viiteen kertaan viikossa. Logistiikan osaaminen on suomalaisille varustamoille kilpailuetu, joka hakee vertaistaan maailmalta²¹.

Laivalla asiakkaalle tarjotaan useita erilaisia palveluita. Nykyaikaisessa matkustaja-autolautassa on 1500 – 2000 hyttiä, joista asiakas on jo palvelun ostohetkellä valinnut itselleen sopivan hyttikategorian. Kaikki Itämerellä liikennöivät suomalaiset matkustaja-alukset tarjoavat asiakkailleen useita erilaisia ruokailumahdollisuuksia a la carte-ravintoloista buffet-tyylisiin ravintoloihin. Lisäksi kullakin laivalla on ainakin yksi kansainväliset mitat täyttävä yökerho, jossa

esiintyy suomalaisia ja ulkomaalaisia viihdetaiteilijoita. Asiakkaita viihdytetään myös elokuvilla, teatteriesityksillä, pelicasinoilla ja kylpyläpalveluilla. Palvelukokonaisuuden täydentää erilaisten tuotteiden verovapaa ostomahdollisuus. Suomalaisten varustamoiden asiakaskunta kuluttaa vuodessa noin kaksi miljardia markkaa verovapaisiin ostoksiin eli noin 200 markkaa jokaista asiakasta kohden²². Verovapaa myynti tulee loppumaan ETA-sopimuksen mukaisesti heinäkuussa 1999. Suomalaiset varustamot ovat keskittäneet voimavarojaan verovapauden säilyttämiseksi Itämeren matkustajalaivaliikenteessä, sillä verovapaiden tuotteiden myynnistä saadut tuotot ovat keskeinen ja merkittävä tulonlähde suomalaisille matkustajalaivavarustamoille.

Palvelu- ja viihdekeskuksina nykyaikaiset matkustaja-autolautat ovat edistyksellisiä. Silja Linen operatiivisen varatoimitusjohtajan Harri Kulovaaran mukaan maailman risteilymatkailuteollisuudella ei ole paljoakaan annettavaa suomalaisille viihdesuunnittelun puolella, vaan oppia tulisi hakea erillisiltä toimintayksiköiltä kuten hotelleilta, ravintoloilta ja kasinoilta. Virkistystuotteen kehittyminen on ollut ja tulee olemaan matkustajalaivaliikenteen kivijalka. Virkistyspalveluiden jatkuvalla kehittämisellä ala pystyy säilyttämään vetovoimansa kilpailtaessa vapaa-ajan markkinoista.²³

2.2.2. Tavarankuljetuspalvelu

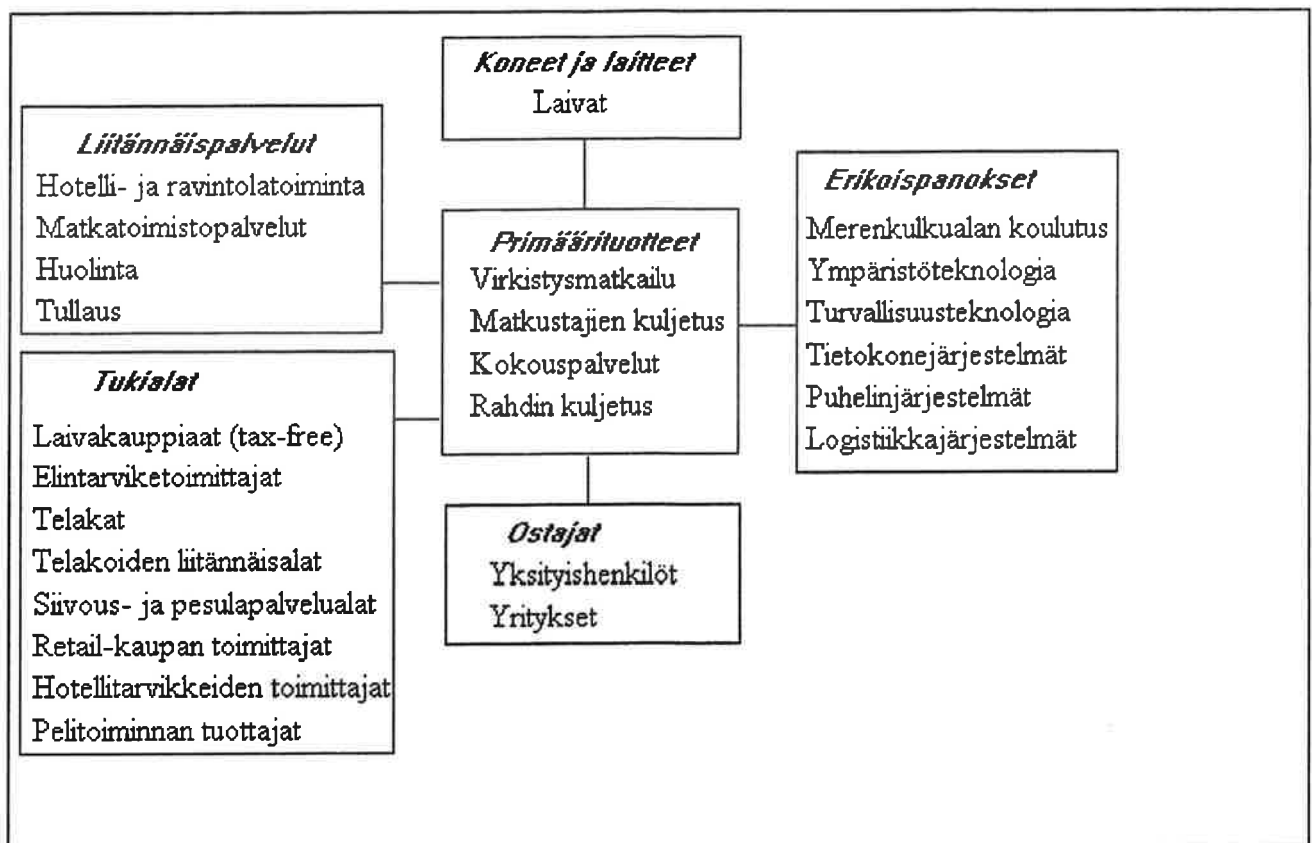
Matkustajaliikenteen lisäksi matkustaja-autolautat ovat merkittäviä rahdin kuljettajia. Matkustaja-autolautat kuljettavat noin 35% Suomen ulkomaankaupan arvosta ja noin 80% Suomen ja Ruotsin välisen kaupan arvosta²⁴. Matkustajalaivavarustamot tarjoavat kuljetuksen lisäksi myös vienti- ja tuontihuolintapalvelua sekä hoitavat tullauksen asiakkaan puolesta. Suomalaisten matkustaja-autolauttojen tavarankuljetuskapasiteetti on noin 500.000 yksikköä vuodessa, josta on käytössä noin 180.000 yksikköä eli noin 36%²⁵. Tavarankuljetuspalvelun osuus esimerkiksi Silja Linen koko liikevaihdosta on noin 10%²⁶.

Matkustaja–autolautat tarjoavat kuljetuspalvelua tarvitseville asiakkaille nopean ja edullisen kuljetusmahdollisuuden Suomen ja Ruotsin välillä. Matkustaja–autolautojen tiheät vuorovälit mahdollistavat Suomen teollisuudelle "JOT-ajattelun"²⁷ käyttöönoton kuljetuksissa.

Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen mukaan tavarankuljetuksen hintataso autolautoilla on noin 40% erillisen lastilautan omakustannushintaa alhaisempi²⁸. Edullisen hintatason ovat mahdollistaneet matkustaja–autolautojen kasvun myötä kasvaneet autokannet sekä verovapaasta myynnistä saatavien tuottojen välillinen hintavaikutus. Jo uudisrakennusta suunniteltaessa pystytään huomioimaan tavarankuljetustarpeen vaatimat tilat ilman suuria lisäkustannuksia ts. käytetään hyväksi sekä suuruuden ekonomiaa että yhteistuotannon etuja. Verovapaasta myynnistä saatavat tulot ovat matkustajavarustamoiden suurin yksittäinen tulonlähde sekä matkustajia houkutteleva elementti, jolla on näin välillinen vaikutus matkustaja–autolautojen edulliseen tavarankuljetuksen hintatasoon.

Huolimatta siitä, että suuri osa Suomen ulkomaankaupasta kuljetetaan Suomen ja Ruotsin välillä liikennöivillä autolautoilla, on matkustajavarustamoilla vielä käyttämätöntä tavarankuljetuskapasiteettia. Suurimman ongelman matkustajavarustamoille muodostaa tavarankuljetuksen keskittyminen tiistaipäiville, jolloin kuljetetaan noin 25% autolautojen vientiliikenteestä.²⁹

Kuvio 2.2. Matkustajalaivaliikenteen ja sen lähialojen klusteri



2.3. Alan historiallinen kehitys

Tarkasteltaessa Suomen matkustajalaivaliikenteen kehitystä on mielekästä jakaa se kolmeen eri jaksoon. Ensimmäisenä jaksena voidaan pitää höyrylaivojen aikakautta joka kesti 1800-luvun loppupuolelta 1950-luvun alkuun. Kehityksen toisena vaiheena on moottorialusten ja ensimmäisten autolauttojen aika 1950-luvun alusta 1970-luvun loppuun. Kolmas jakso on modernin massamatkailun aika 1980- ja 1990-luvuilla.

2.3.1. Höyrylaivojen aikakausi

Varsinaisen matkustajalaivaliikenteen voidaan katsoa alkaneen Suomessa vasta 1950-luvun loppupuolella. Tätä edeltäneellä ajanjaksolla matkustajalaivaliikenne on ollut kiinteässä yhteydessä rahtilaivojen linjaliikenteeseen. Katsaus historiaan antaa jonkinlaisen käsityksen syistä jotka ovat johtaneet matkustajamäärien huimaan kasvuun ja moderniin suurten massojen autolauttamatkailuun, mikä taas on mahdollistanut kansainvälisesti kilpailukykyisten matkustajalaivavarustamoiden synnyn.

Suomalaisen matkustajalaivaliikenteen kehitys alkoi säännöllisen merenkulun linjaliikenteen myötä 1800-luvun loppupuolella. Linjaliikenteen uranuurtajina toimivat vuonna 1873 perustettu *Wasa – Nordsjö Ångbåts – Aktiebolaget (Vaasan – Pohjanmeren Höyrylaiva – Osakeyhtiö)*, vuonna 1883 perustettu *Finska Ångfartygs Aktiebolaget (Suomen Höyrylaiva Osakeyhtiö)* ja *Bore – höyrylaivaosakeyhtiö*. Toimintansa alkamisesta vuoteen 1914 *Suomen Höyrylaiva – Osakeyhtiö (SHO, myöh. Effoa, nyk. EffJohn Oy Ab)* kuljetti aluksillaan n. 712 000 matkustajaa, joista suurin osa oli Amerikkaan suuntaavia siirtolaisia. Ennen ensimmäisen maailmansodan puhkeamista suomalaisilla varustamoilla oli säännöllistä linjaliikennettä 26 linjalla.³⁰

Suomalainen laivasto oli muuttunut jo ennen ensimmäistä maailmansotaa vanhanaikaiseksi ja sota huononsi tilannetta entisestään: Vuodesta 1914 vuoteen 1918 rekisteröity kauppatonniisto supistui puolella³¹. Maailmansotien välillä varustamot kuitenkin modernisoivat kalustojaan ja tonniisto kasvoi hieman yli kaksinkertaiseksi³². Matkustajien lukumäärä Suomen ja ulkomaiden välisessä liikenteessä kasvoi nopeammin kuin kauppalaivastomme. Vuodesta 1926 vuoteen 1939 matkustajien määrä lähes kolminkertaistui n. 80 000:sta 215 000:een, huippuvuonna 1938 määrä oli n. 236 000.³³

Ensimmäisen maailmansodan jälkeinen suuri kuljetustarve toi markkinoille paljon yrittäjiä, joilla ei ollut pysyvää kysyntää alalla. Rahtien määrä putosi huippuvuoden 1920 tasosta kuudennekseen vuonna 1921 ja pysyi alhaisella tasolla aina vuoteen 1935 asti³⁴. Vuosien 1918 ja 1939 välillä *Suomen Höyrylaiva Osakeyhtiön* asema suurimpana suomalaisena varustamona vahvistui. Tänä

ajanjaksona yhtiö osti ja fuusioi useita pienempiä varustamoita, joiden mukana sen tonnisto kasvoi ja toiminta laajeni kattamaan useampia linjoja.

Toukokuussa 1918 *SHO, Bore-yhtiö* ja ruotsalainen *Stockholms Rederie aktiebolaget Svea* allekirjoittivat yhteispurjehdussopimuksen. Sopimus koski senaikaisen Suomen tärkeintä linjaa, Turku – Tukholma³⁵. Sopimusta voidaan pitää alkuna vielä nykyäänkin toimivalle suomalaisten ja ruotsalaisten varustamoiden yhteistyölle.

2.3.2. Moottorialusten ja ensimmäisten autolauttojen aika

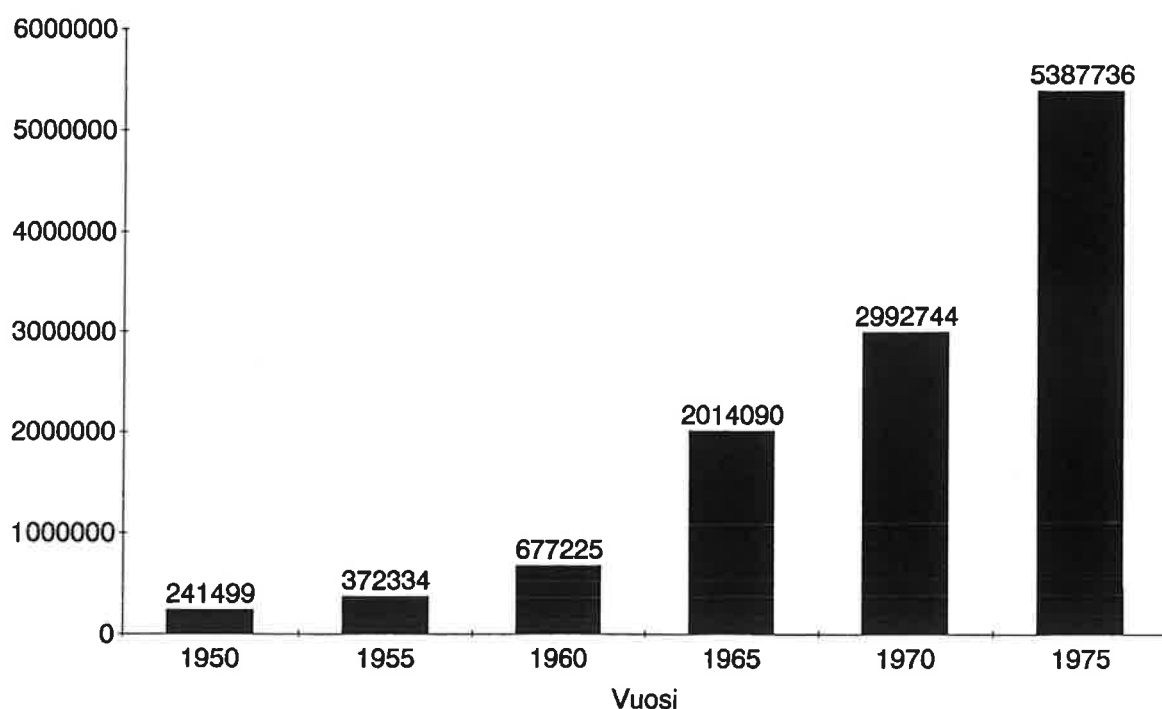
Toisen maailmansodan jälkeen matkustajaliikenne Suomen ja ulkomaiden välillä kehittyi aluksi hitaasti. Sotaa edeltänyt taso matkustajaliikenteessä saavutettiin uudelleen vasta vuonna 1950, jolloin Suomesta lähteneiden ja Suomeen saapuneiden matkustajien määrä oli n. 241 000³⁶. Vuosi 1954 oli ratkaiseva käänne pohjoismaiden väliselle liikenteelle, sillä silloin saatettiin voimaan pohjoismaiden välinen passivapaus sekä luotiin yhteispohjoismaiset työmarkkinat, jotka nostattivat uuden siirtolaisuuden aallon³⁷. Muita syitä matkustajaliikenteen nousuun Suomen ja Ruotsin välillä olivat elintason noususta johtuva liikkuvampi elämänmuoto, alkoholin verovapaan myynnin mahdollistuminen sekä sodan jälkeisten valuutta- ja matkustusrajoitusten purkaminen³⁸.

Matkustajaliikenteen suotuisa kehitys johti 50-luvun lopulla kahden matkustajalaivavarustamon perustamiseen. Vuonna 1957 pitkään yhteisliikennettä Suomen ja Ruotsin välillä harjoittaneet varustamot, *Effoa*, *Bore-yhtiö* ja *Rederiaktiebolaget Svea* perustivat *Silja Line*- varustamon; sekä markkinointiyhtiöksi, jonka nimen alla em. varustamoiden laivat purjehtisivat, että itsenäiseksi varustamoksi³⁹. Kesäkuussa 1959 aloitti toimintansa ahvenanmaalainen *Vikinglinjen Ab*, jonka perustivat ahvenanmaalaiset merikapteenit Gunnar Eklund ja Henning Rundberg. Vikinglinjen Ab:n osakkaiksi tulivat myös gotlantilainen *Rederi Ab Slite* ja suomalainen *Rederi Ab Sally*.

Silja Linen ja *Vikinglinjenin* perustamiset merkitsivät käännettä Suomen ja ulkomaiden väliselle matkustajaliikenteelle. Suurimmat syyt näiden yhtiöiden syntymiseen olivat jatkuvasti kasvava liikenne Suomen ja Ruotsin välillä, henkilöautojen määrän lisääntyminen sekä nopea taloudellinen kasvu. Kahden kilpailevan yhtiön ja alenevien hintojen myötä laivamatkailu muuttui harvojen etuoikeudesta kaikille mahdolliseksi⁴⁰. Vuosina 1950 – 1975 henkilöautojen määrä nelikymmenkertaistui 26 000:sta noin miljoonaan. Siirtolaisuus kasvatti Suomen ja Ruotsin välistä liikennettä huomattavasti: Suomesta muutti ulkomaille vuosien 1945 ja 1980 välisenä aikana n. 600 000 henkilöä joista n. 80% siirtyi Ruotsiin⁴¹. Tämä heijastui huimana lisäyksenä Suomen ja ulkomaiden välisiin matkustajamääriin. Vuodesta 1950 vuoteen 1975 meriliikenteen matkustajamäärä kasvoi 241 000:sta lähes 3 000 000 matkustajaan⁴² (Kuvio 2.2.).

Matkustajamäärien kehittyminen vaikutti myös suomalaisen kauppalaivaston rakenteeseen. Vuonna 1960 matkustajalaivojen osuus bruttotonnistosta oli noin 4%, kun se 1970-luvun alussa oli jo 10%⁴³.

Kuvio 2.3. Suomen ja ulkomaiden välinen matkustajaliikenne aluksilla vuosina 1950 – 1975⁴⁴



Lähde: Liikennetilastollinen vuosikirja 1991 s. 96. (Tilastokeskuksen julkaisuja)

Vuonna 1957 perustettu Silja Line ja vuonna 1959 perustettu Vikinglinjen asettivat täysin uudet vaatimukset matkustajalaivaliikenteen harjoittamiselle Suomen ja Ruotsin välillä. Höyryalusten aika oli auttamatta ohitse ja kilpailukyvyn säilyttäminen matkustajalaivaliikenteessä edellytti investointeja aluksiin, jotka pystyivät kuljettamaan matkustajien lisäksi myös autoja ja rahtia. Osoituksena matkustajalaivaliikenteen kysynnän rakennemuutoksesta oli Rederieaktiebolaget Vikinglinjen ensimmäinen toimintavuosi, jolloin se kuljetti Englannista ostetulla autolautaksi muunnetulla höyryturbiinaluksella yli 50 000 matkustajaa ja lähes 6 000 henkilöautoa⁴⁵. Silja-varustamo vastasi kilpailuun tilaamalla vuonna 1959 matkustaja-autolautan, joka pystyi kuljettamaan kerralla noin 1000 matkustajaa ja 175 henkilöautoa. Uuden vuosikymmenen alkaessa ala oli kokenut rakennemuutoksen sekä toimintaan tarvittavan kaluston että kilpailun intensiteetin muodossa.

2.3.3. Modernin massamatkailun aikakausi ja matkustajalaivaliikenteen palvelujen kehittyminen 1960–luvulta 1990–luvulle

Matkustajalaivavarustamoiden suotuista kehitys jatkui läpi 1980-luvun. Vielä 1990-luvun alkupuolellakin matkustajamäärät kasvoivat selvästi, mutta taantuma oli jo havaittavissa. Vuonna 1983 Paavo Haavikko ennusti Vuosisadan merikirjassa, ettei senaikainen kehitys enää jatkuisi tulevaisuudessa ja että alan kansainvälistä kilpailukykyä olisi vaikea parantaa⁴⁶. 1980-luvun alussa autolauttamatkailu oli kuitenkin vasta kehittymässä nykyisenkaltaiseksi virkistyspalveluksi. Erityisesti tuotteen suunniteltu ja järjestelmällinen kehittäminen mahdollisti asiakasmäärien nousun nykyiselle tasolle. Suomessa, kuten missään muussakaan maassa, ei ole perusedellytyksiä tämän kaltaiselle tuotteelle, vaan nämä edellytykset on luotava kehittämällä tuotetta jatkuvasti, jolloin pystytään sopeutumaan asiakaskunnan muuttuviin tarpeisiin⁴⁷.

Kuvio 2.4. Matkustajalaivaliikenteen painopisteen siirtyminen kolmen sukupolven aikana
1960– 1980– 1990–

"Kuljetus"	"Mukavuus"	"Vaihtoehtojen runsaus"
Kansimatkustajia Lepotuolit	Hytti + WC	Tyylikäs, tehokas hytti minibaareineen, parivuode Aamiainen mahdollista nauttia hytissä
Voileipäpöytäruokailu	A la carte	Runsaasti vaihtoehtoja
Juomina olut ja koskenkorva	Viinit, koskenkorva ja viski	Juominen monipuolista ja kohtuullista
Huvit: humppa	Oltava esiintyjä	Täydellinen show
Tapahtumat: "Tukholma syntinen kaupunki"	Tukholmassa teatteri, näyttelyitä ym.	Laivalla teatteri, näyttelyitä, teemapäiviä ym.
	Konferensseja	Kansainvälisiä konferensseja + näyttelyitä
Sauna	Sauna + uima-allas + poreallas	Health center
Lapset: tiellä	Pallomeri	Huvipuisto
Pajatso	Yksikätiset rosvot,	Pelicasino
Ostokset kioskista	Supermarket	Kauppakatu shoppeineen
Tax-free: viina ja tupakka	Viina, parfyymi, suklaa	Elektronikka, merkkituotteet tuotteet esillä laivassa - postimyynti kotiin
Puhelinyhteydet maihin: radisti	Radiopuhelin	Hyttipuhelin
Tiedotukset laivalla kaiuttimella	Aulassa info	Hyttikohtainen tv-infojärjestelmä

Lähde: Kauppalehti Optio 1988:39, s.19

Alan kehitys 1980– ja 1990–luvuilla on kuvattu tarkemmin kappaleessa neljä, ja matkustajalaivaliikenteen modernia palvelukokonaisuutta kappaleessa 2.2.

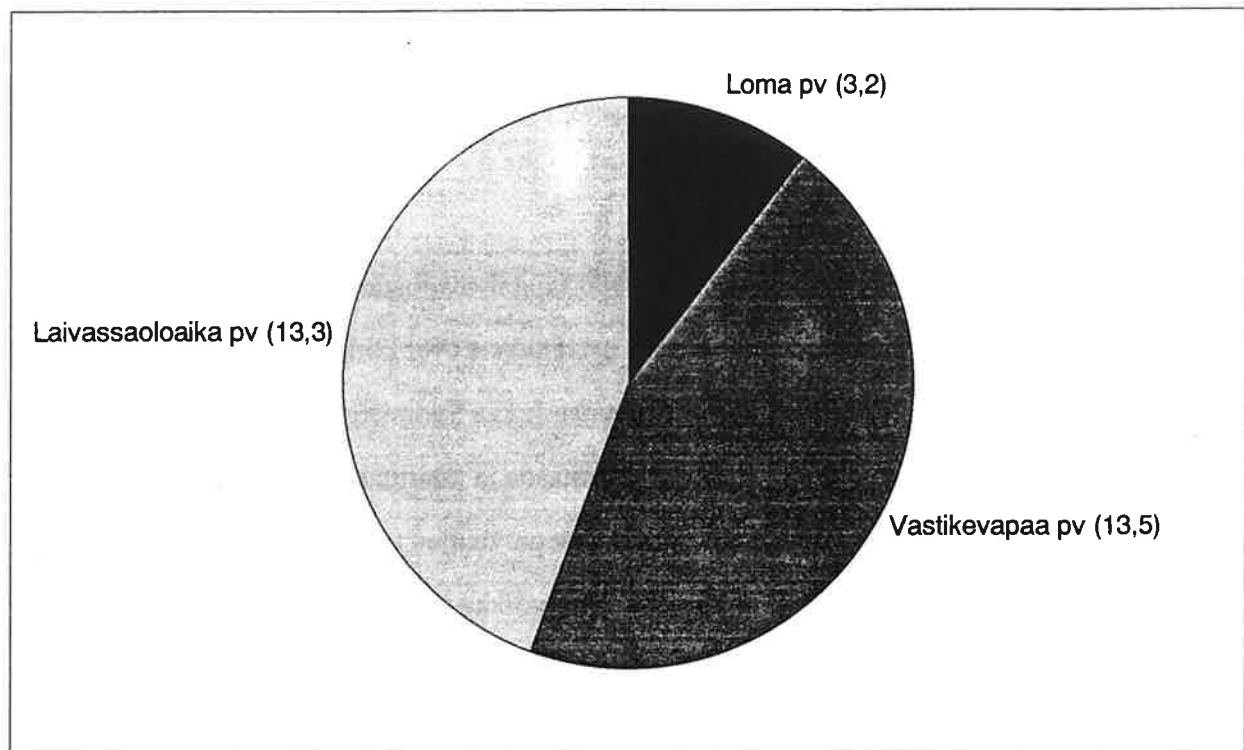
3. MATKUSTAJALAIVALIIKENNE JA KANSALLINEN KILPAILUETU

3.1. Tuotannontekijäolosuhteet

Palkkakustannukset muodostavat suomalaisen matkustajalaivavarustamon suurimman yksittäisen kuluerän. Suomalaisten varustamoiden työvoimakustannukset ovat korkeat ja kansainväliseltä kilpailukyvyltään heikot⁴⁸. Silja Linen toimitusjohtajan Jukka Suomisen mukaan ilman tax-free myynnistä saatavia tuottoja nykyisen kaltaisen palkkatason ja rahtimaksujen ylläpitäminen olisikin mahdotonta⁴⁹. Korkeat työvoimakustannukset edistävät palvelujen automaatiota ja lisäävät alalla toimivan henkilökunnan tuottavuutta. Nykyinen tietotekniikka ja yritysten logististen toimintojen kehittyminen ovat vähentäneet tarvittavan palveluhenkilökunnan määrää ja lisänneet työn tuottavuutta⁵⁰.

Tietotekniikan ja automaation lisääntymisessä piilee vaara, että asiakkaan ja palveluhenkilökunnan vuorovaikutus vähenee, jolloin seurauksena on koetun palvelun laatutason aleneminen⁵¹. Korkeat työvoimakustannukset eivät ole estäneet alan kilpailukyvyn kehittymistä, vaan ne on pystytty korvaamaan logististen toimintojen kehittämisellä ja automaation lisäämisellä.

Kuvio 3.1. Suomalaisen matkustajalaivan palveluhenkilökunnan laivassaolo-, loma- ja vastikevapaapäivien keskimääräinen jakautuminen kuukaudessa.



Lähde: Merenkulun tilastoja 1993, Suomen varustamoyhdistys

Kuvio 3.1. näyttää miten matkustajalaivojen henkilökunnan työaika jakautuu laivassaoloaikaan, lomaan ja vastikevapaaseen. Laivoilla on käytössä 1:1 vuorottelujärjestelmä työajan ja vastikevapaan suhteen. Käytännössä kuitenkin tarvitaan noin 2,3- kertainen miehitys, jotta laivan kaikki työtehtävät saataisiin hoidettua. Juuri tämä seikka, eikä niinkään suomalainen palkkataso tekee suomalaisesta työvoimasta kalliin ⁵².

Merimiesten työajan muuttuminen vuosien 1970 ja 1989 välisenä aikana käy ilmi taulukosta 3.1. Samassa kuviossa on vertailun vuoksi myös teollisuustyöntekijöiden työajan muutokset vastaavana ajanjaksona.

Taulukko 3.1. Teollisuustyöntekijöiden ja merimiesten säännöllinen vuosityöajan pituus vuosina 1970 ja 1989.

	1970	1989	Muutos
Teollisuustyöntekijä	1936 - 1896 tuntia	1789 - 1749 tuntia	-147 tuntia =7,6%
Merimiehet	1897 - 1857 tuntia	1515 - 1475 tuntia	- 382 tuntia =20,1%

Lähde: Suomen merenkulun tilastoja 1990, Suomen varustamoyhdistyksen julkaisu.

Matkustajalaivavarustamoiden keskeinen pääoman hankkimiskeino ovat edulliset telakkaluotot, joita ostajien, sekä suomalaisten että ulkomaalaisten, on mahdollista saada tilatessaan uudisrakennuksen suomalaiselta telakalta. Valtion takaamien telakkaluottojen takaisinmaksuaika on 10–12 vuotta, joista 3–4 ensimmäistä vuotta ovat korottomia ja sen jälkeen kiinteä kuuden prosentin korko. Varustamoille myönnettävät telakkaluotot ovat Silja Linen toimitusjohtajan Jukka Suomisen mukaan kansainvälistä kilpailukykyä luova tekijä. Vapailta markkinoilta hankittavan pääoman lähteenä Suominen pitää Suomea lähinnä "kuivana kaivona"⁵³. Vapailta markkinoilta hankittavan pääoman määrä saattaa tulevaisuudessa kasvaa Suomen mahdollisen EU-jäsenyyden myötä.

3.2. Kysyntätekijät

Kysyntätekijät ovat vahvin yksittäinen kansallisen kilpailuedun luoja palvelusektorilla⁵⁴. Suomen ja ulkomaiden välistä matkustajalaivaliikennettä käytti hyväkseen vuonna 1992 yli 13 miljoonaa matkustajaa. Porterin mukaan tietty palveluala saa kansainvälistä kilpailuetua, jos alan kysyntä kotimarkkinoilla on suhteellisesti voimakkaampaa kuin muualla maailmassa. Tällöin palvelualan

yrietykset ovat usein menestyksellisiä kansainvälisillä markkinoilla, koska kotimarkkinoilla kiinnitetään suhteellisesti suurempaa huomiota asiakkaisiin ja tuotekehittelyyn kuin ulkomailla⁵⁵.

Palveluiden erityspiirteistä kysyntäoloihin sopeutumiseen vaikuttaa eniten se, ettei palvelua voi varastoida. Matkustajalaivaliikenteen ekonomia perustuu siihen, että voidaan kuljettaa suuria asiakasmääriä yhdellä kertaa mahdollisimman pienillä kustannuksilla asiakasta kohden. Suurten massojen kuljettaminen vaatii varustamoilta luonnollisesti paljon kapasiteettia, jonka tulisi olla mahdollisimman tehokkaassa käytössä. Koska palvelua ei voi varastoida, on pyrittävä sopeuttamaan kysyntä tasaiseksi ympäri vuoden, jotta koko kapasiteetti olisi jatkuvasti mahdollisimman tehokkaassa käytössä. Suurten massojen palveleminen ei ole mahdollista, mikäli yritys joutuu itse sopeutumaan markkinoiden epätasaiseen kysyntärytmiin.

Suomen matkustajalauttaliikenteen kehittyminen yhdeksi kilpailukykyisimmistä kansainvälisistä tuotteistamme perustuu siihen, että kaikki markkinoiden tarpeet voidaan täyttää samalla kertaa. Henkilökuljetustarve yhdessä lastinkuljetustarpeen kanssa täydennettynä virkistymistarpeella voidaan toteuttaa yhdellä investoinnilla, jolloin käytetään tehokkaasti hyväksi yhteistuotannon etuja⁵⁶.

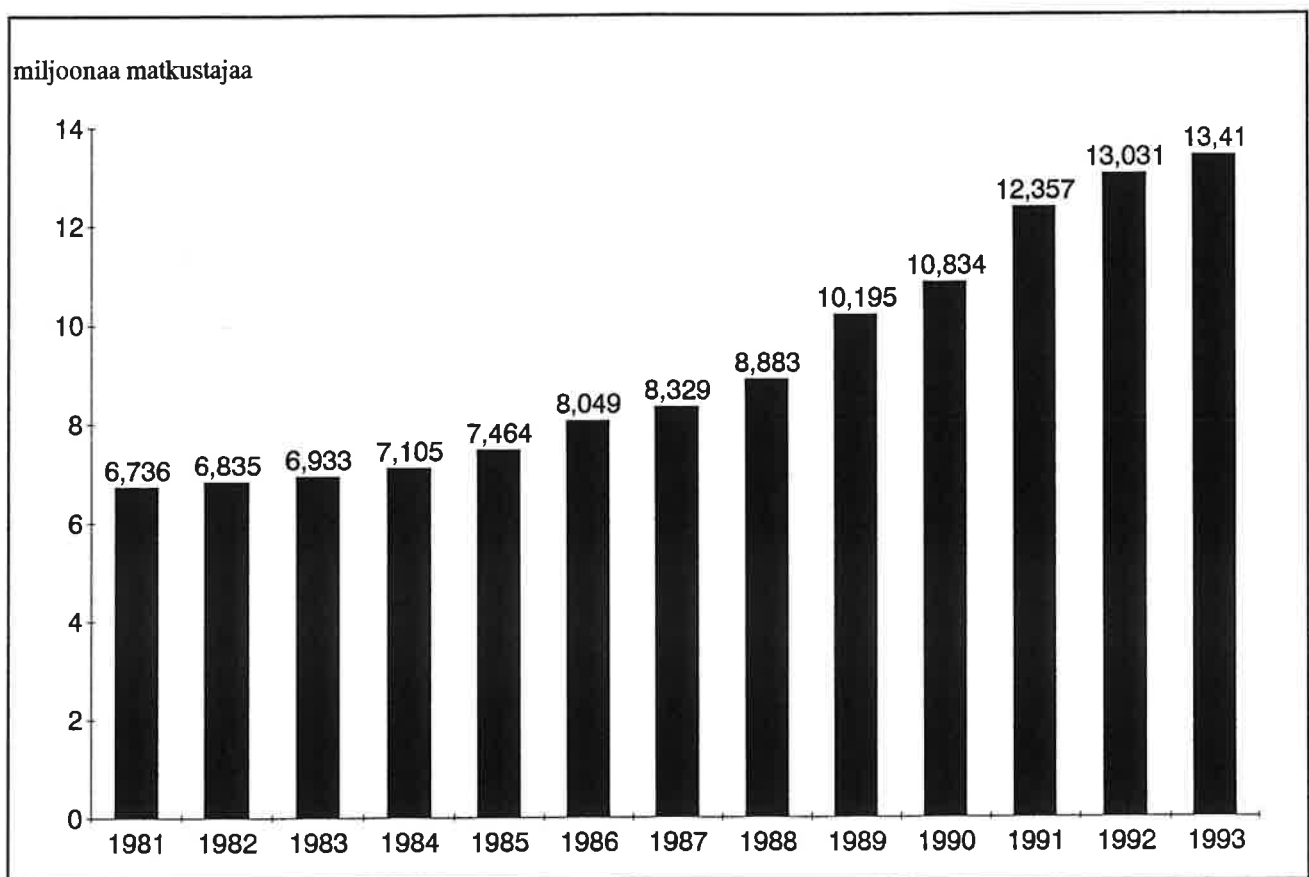
Verovapaan myynnin tuotto on kyetty välillisesti siirtämään matkalippujen ja lastiliikenteen hintoihin siten, että matkalipun hinta on noin puolta ja lastiliikenteen yksikköhinnat noin 40% todellista alhaisemmat. Hintavaikutus on laskettu vertailemalla Suomen ja Ruotsin välisen liikenteen hintoja Englannin kanaalin hintoihin.⁵⁷

Nykyiset matkustajalaivavarustamot käyttävät tehokkaasti hyväkseen mittakaavaetua. Laivan suuri koko ja kapasiteetti ovat alan markkinataloudellinen oivallus. Suuren aluksen käyttötalous matkustajaa kohden on ylivoimainen. Jotta mittakaavaedusta päästäisiin hyötymään käytännössä, on edellytyksenä että noin puolet matkustajista on virkistysmatkailijoita. Tällöin voidaan ohjata osa virkistysmatkailijoiden tuomasta tuotosta hintatukena kuljetuksille. Toimintamallin merkitys on

suurin off-season-kaudella, jolloin on mahdollista ylläpitää täysimittaista kuljetuspalvelua ympäri vuoden samalla hintatasolla.⁵⁸

Vuonna 1980 Suomen ja ulkomaiden välillä matkusti meritse noin 5,9 miljoonaa matkustajaa ja seuraavana vuonna lähes miljoona matkustajaa enemmän. Vuosina 1982–1985 matkustajamäärät nousivat hitaasti taloudellisen taantuman ja toisen öljykriisin takia. Vuodesta 1986 lähtien matkustajamäärät ovat kasvaneet nopeasti ja vuoden 1992 aikana Suomen ja ulkomaiden välillä matkusti meritse hieman yli 13 miljoonaa matkustajaa⁵⁹.

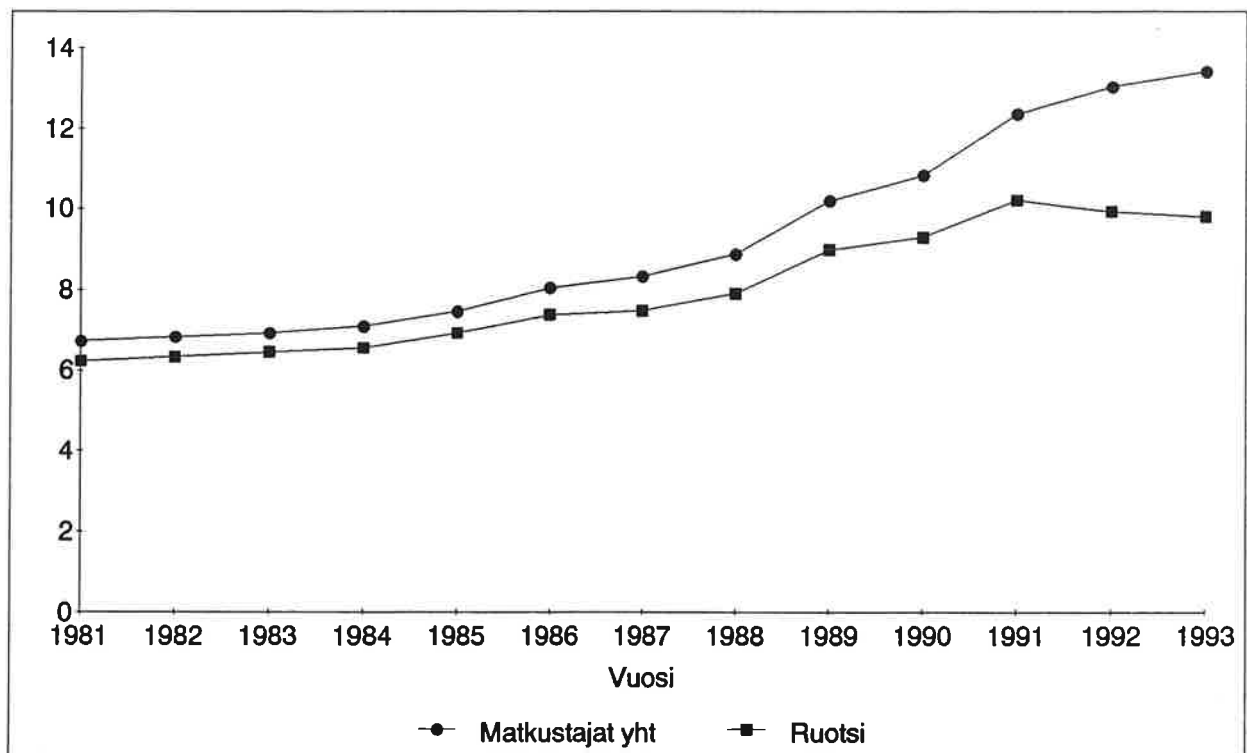
Kuvio 3.2. Suomen ja ulkomaiden väliset matkustajamäärät aluksilla vuosina 1981 – 1993



Lähde: Navigator 1/94, Suomen merenkulun tilastoja 1993

Matkustajamäärien kasvu 1990-luvulla johtuu lähinnä Viron ja Suomen välisen matkustajalaivaliikenteen nopeasta kasvusta, sillä perinteinen Suomen ja Ruotsin välinen matkustajaliikenne on vuosikymmenen alusta lähtien pysynyt suhteellisen muuttumattomana.

Kuvio 3.3. Suomen ja ulkomaiden sekä Suomen ja Ruotsin välinen matkustajaliikenne aluksilla vuosina 1988– 1993



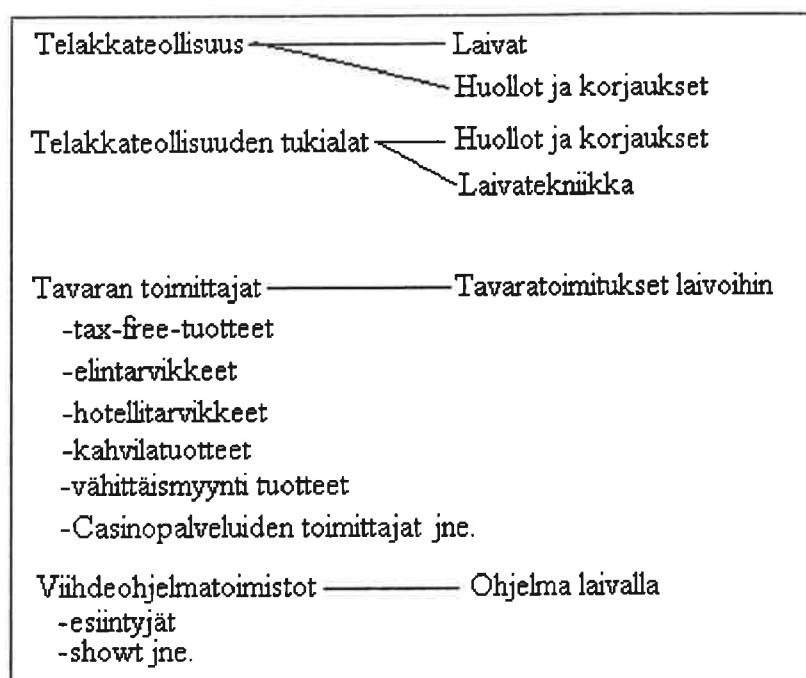
Lähde: Merenkululaitoksen tilastoja 1992

3.3. Lähi- ja tukialat

Matkustajalaivaliikenteessä tärkeän kokonaisuuden muodostavat tukialat, jotka toimivat pääasiassa tavarantoimittajina sekä tavaravirtojen hallinnassa käytettävät logistiset järjestelmät, jotka ovat kiinteässä yhteydessä tukialoihin. Tukialat voidaan jakaa karkeasti kolmeen erilaiseen ryhmään.

Ensimmäinen ryhmä on pitkäaikaista pääomaa sitova ryhmä, johon kuuluvat telakkateollisuus ja telakkateollisuuden tukialat. Toinen ryhmä käsittää palvelukokonaisuuden kannalta oleelliset tavarantoimittajat sekä siivous- ja pesulapalveluita toimittavat yritykset, jotka ovat sidoksissa yritysten logistisiin järjestelmiin. Kolmanteen ryhmään kuuluvat viihde-ohjelmatoimistot, jotka toimittavat laivoihin erilaisia viihdepalveluita.

Kuvio 3.4, Matkustajalaivaliikenteen tukialat



Matkustajalaivaliikenteen suurin ja tärkein yksittäinen tukiala on telakkateollisuus.

Telakkateollisuus tuottaa varustamoille niiden tarvitsemat laivat, jotka muodostavat suomalaisten matkustajavarustamoiden suurimman omaisuuserän taseessa. Suomalaisille varustamoille tärkeä kilpailuedun lähde ovat valtion takaamat telakkaluotot, joita varustamot voivat saada suomalaisilta telakoilta tilattuihin uudisrakennuksiin. Edellä mainittu käytäntö on kuitenkin yleinen kaikissa OECD –maissa. Suomalaisen matkustajalaivaliikenteen kehitys onkin ollut enemmän suomalaisen telakkateollisuuden kilpailukykyä rakentava elementti. Vahvojen matkustajavarustamoiden ansiosta suomalainen telakkateollisuus on päässyt tunkeutumaan uudelle osa-alueelle, jossa se on osoittautunut kilpailukykyiseksi.⁶⁰

Osa telakkateollisuuden tukialoista on myös matkustajavarustamoiden tukialoja. Liikenteessä olevien laivojen uusimis- ja korjaustyöt hoidetaan matkustajavarustamoiden, telakoiden ja telakkateollisuuden alihankkijoiden kesken. Suurin merkitys suomalaisille matkustajavarustamoille on telakkateollisuuden alihankkijoiden innovaatioiden nopea käyttöönotto⁶¹.

Ylivoimaisesti suurin osa matkustajalaivavarustamoiden tuloista saadaan erilaisista laivalla myytävistä tuotteista kuten alkoholista, parfyymeistä, retail-tuotteista (esim. elektroniikka ja asusteet) sekä ravintoloiden myynnistä. Taloudellisesti toimivaksi yhtälön tekevät suuria asiakasmääriä varten tehdyt keskitetyt tavarastot, jotka usein tehdään yhteisesti toisten samanlaisia tuotteita myyvien yritysten kanssa. Esimerkkinä voidaan mainita Silja Linen ja SAS:in tax-free-tuotteiden yhteisostot⁶².

Nyrkkisääntönä on, että kaikki tavarastokset pyritään keskittämään tietyille toimittajille. Samanaikaisesti tehdään tietyn ajanjakson kattavia sopimuksia, jolloin tuotteet pystytään hankkimaan mahdollisimman edullisesti. Tärkeänä linkkinä varustamoiden ja tavarantoimittajien välillä ovat tavaravirtojen ohjaamisessa käytettävät logistiset järjestelmät, joiden merkitys korostuu Turun ja Tukholman välisessä liikenteessä, jolloin satamassaoloaika kummassakin päässä on vain yksi tunti. Tunnin aikana on matkustajat purettava laivasta, siivottava laiva, täydennettävä tavaravarastot sekä otettava uudet matkustajat sisään.

Matkustaja-autolautat ovat työllistäneet suomalaisia ja ulkomaalaisia viihdetaiteilijoita 50-luvulta asti. Suomen ja Ruotsin väliä liikennöivissä matkustaja-autolautoissa työskentelee vuoden jokaisena päivänä useita eri viihdetaiteilijoita, joten matkustajavarustamoita on pidettävä merkittävinä viihdetaiteilijoita ja viihdeohjelmatoimistoja työllistävinä yksikköinä. Esimerkkinä voidaan tarkastella ms Silja Europan kevään 1994 ohjelmatarjontaa: Tammi – kesäkuun ajan Moulin Rouge-teatterissa pyörii After Dark Show, tammikuusta toukokuun loppuun laivalla esiintyy torstaisin vakio-big bandin kanssa aina eri esiintyjä. Laivan yökerhossa esiintyy kevään aikana seitsemän eri orkesteria ja lukuisia sekä suomalaisia että ulkomaalaisia tanssiryhmiä.

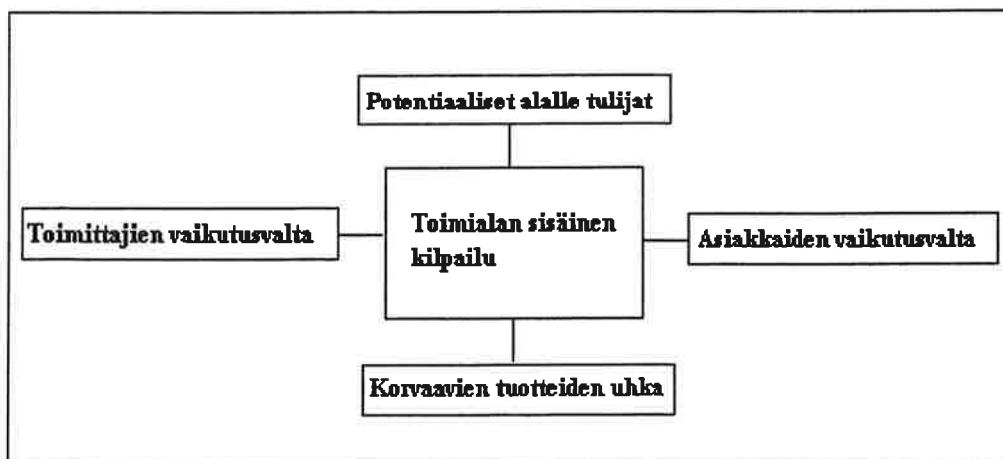
3.4. Yritysten strategiat, rakenteet ja kilpailutilanne

Maan edun perustekijöiden neljänteen ryhmään Porter on yhdistänyt yrityksen strategian, rakenteet ja kilpailutilanteen, jotka ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yrityksen strategia muodostuu omistajien tavoitteista, yrityksen liikeideasta, kilpailuasemasta ja markkinoiden houkuttelevuudesta eli kysyntäolosuhteista. Yrityksen rakenteelliseen kehitykseen vaikuttavat maassa vallitsevat olot. Saman maan kaikki yritykset eivät ole rakenteeltaan samanlaisia, mutta ympäristö ohjaa niitä samantapaiseen muottiin. Kilpailutilanne muotoutuu kilpailuun vaikuttavien osatekijöiden vaikutuksesta. Niitä ovat alalla toimivat yritykset, korvaavat tuotteet, uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima ja hankkijoiden neuvotteluvoima.

3.4.1. Kilpailu

Porterin laaja kilpailumalli kuvaa olosuhteita, jotka vaikuttavat alan kilpailun rakenteeseen ja voimakkuuteen. Malli ottaa huomioon alalla toimivien yritysten lisäksi potentiaaliset alalle tulijat, korvaavien tuotteiden vaikutuksen, hankkijoiden neuvotteluvoiman ja asiakkaiden neuvotteluvoiman (kuvio 3.5.).

Kuvio 3.5. Porterin laaja kilpailumalli



Lähde: Porter Michael E. Competitive Advantage 1985.

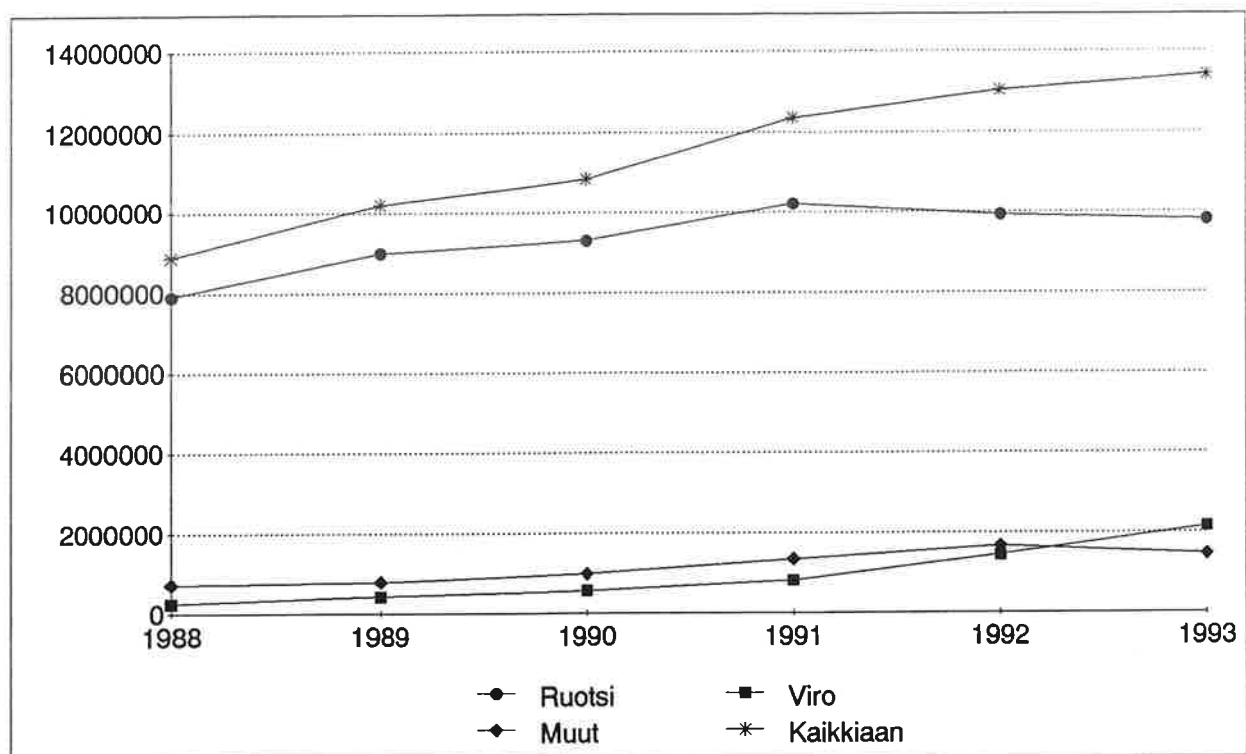
3.4.1.1. Potentiaaliset alalle tulijat

Potentiaalisten alalle tulijoiden uhka on ollut aikaisempina vuosina pieni. Alalletulon esteinä ovat olleet alan pääomavaltaisuus, myynti- ja markkinointiketjun muodostamisen vaikeus sekä alalla olevien kilpailijoiden kokemuksen kautta hankkima osaaminen⁶³.

Viron itsenäistyttyä suomalaiset ovat nopeasti omaksuneet Viron uutena risteilykohteena sekä matkojen edullisuuden että Viron edullisen hintatason takia. Yhdeksänkymmentäluvun alkupuolella virolaiset varustamot ovat jatkuvasti kasvattaneet osuuttaan Suomen ja ulkomaiden välisestä liikenteestä, ja vuoden 1993 aikana virolaisten varustamoiden osuus Suomen ja ulkomaiden välisestä liikenteestä ylti kaikkien aikojen korkeimpaan lukemaan, yli 2,1 miljoonaan matkustajaan⁶⁴.

Virolaiset varustamot ovat perustaneet Suomeen omia myynti- ja markkinointiketjujaan, joten ne ovat pystyneet murtamaan jo yhden tärkeän alalle tulon esteen. Virolaisille varustamoille vahva kasvun este ovat kuitenkin alan vaatimat pääomasijoitukset kalustoon. On silti odotettavissa, että virolaiset varustamot pystyvät keräämään pääomia, mikäli nykyisen kaltainen kehitys jatkuu myös tulevaisuudessa.

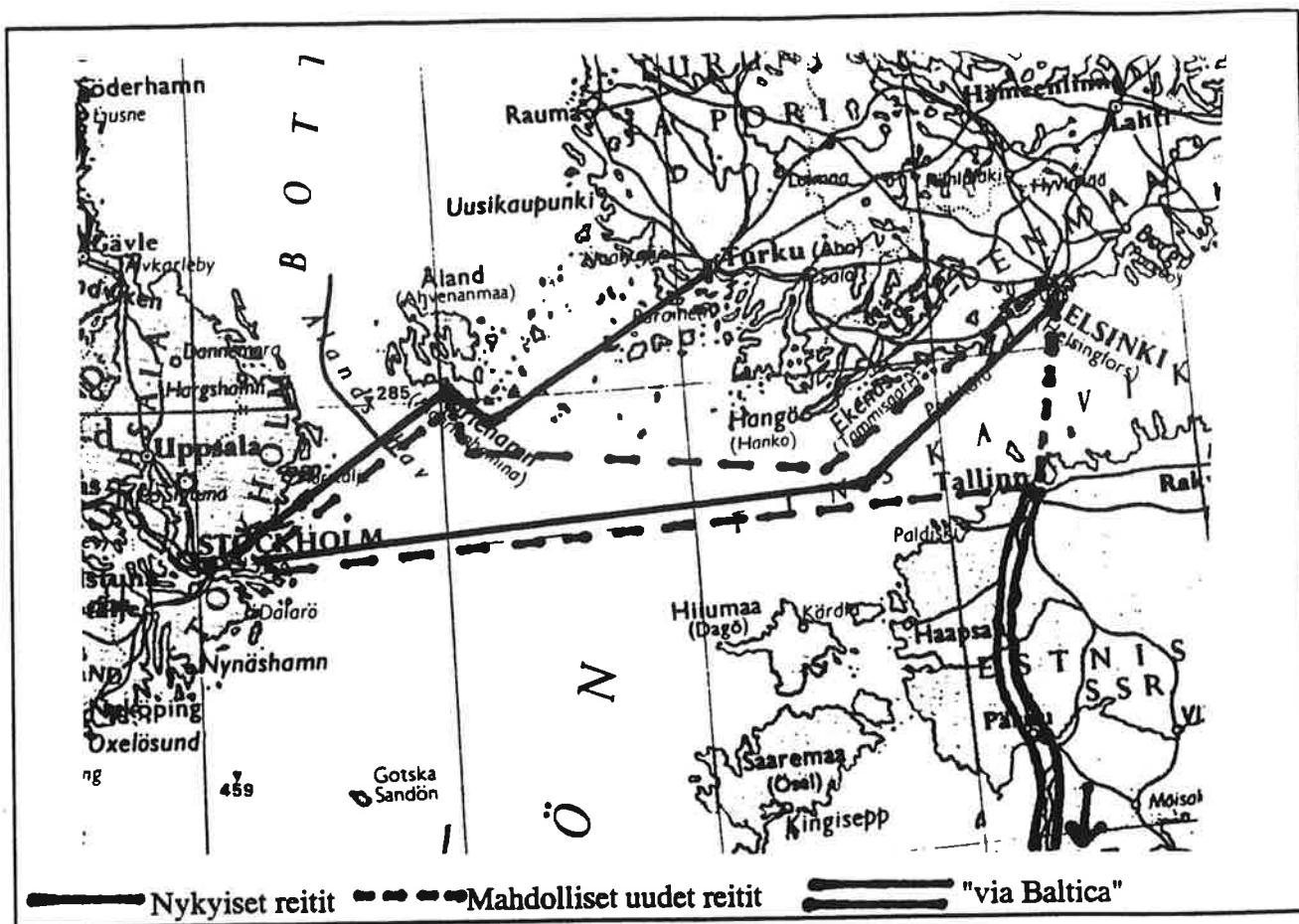
Kuvio 3.6. Suomen ja ulkomaiden väliset matkustajamäärät aluksilla maittäin



Lähde: Navigator 1/94, Merenkulun tilastoja 1993

ETA- ja EU -sopimuksien mukaan tax-free-kauppa tulee loppumaan viimeistään heinäkuussa 1999. Verovapaan myynnin loppuminen antaa virolaisille varustamoille mahdollisuuden laajentaa toimintaansa uusille reiteille. Tax-free myynnin loppuminen ei koske Suomen ja Viron välistä reittiä eikä Ahvenanmaan kautta ulkomaille kulkevia reittejä. Suomalaiset matkustajaliikennevarustamot saavat vuosittain noin kaksi miljardia markkaa tuloja tax-free- mynnistä. Tax-free-myyntien merkitys suomalaisten varustamoiden kilpailukyvyllä on niin oleellinen, ettei niillä ole mahdollisuuksia luopua siitä. Tax-free uudistus tulee vaikuttamaan lähinnä Helsinki – Tukholma – reitillä, joka tulee muuttumaan siten että, uudet reittimahdollisuudet ovat joko Helsinki – Tallinna – Tukholma tai Helsinki – Ahvenanmaa – Tukholma.

Kuvio 3.7. Nykyiset reitit ja uudet reittimahdollisuudet sekä "via Baltica" –reitti



Suomalaisten varustamoiden tulee myös varautua tavaraliikenteen osittaiseen siirtymiseen Suomen ja Ruotsin välisestä liikenteestä "Via Baltica"–reitille. Tulevaisuudessa Baltian reitistä muodostunee tärkeä silta Suomen ja Euroopan sekä erityisesti itäisen Keski-Euroopan väliselle tavaraliikenteelle.

3.4.1.2. Korvaavien tuotteiden uhka

Matkustajalaivavarustamoiden liikeidea perustuu pääasiassa virkistysmatkailijoille tarjottaviin palveluihin. Korvaaviksi tuotteiksi voidaan tällöin laskea ihmisten vapaa-aikaan liittyvä matkustaminen ja harrastukset. Matkustajalaivavarustamoiden on yritettävä pitää tuotteensa kilpailukykyisenä, jotta nykyisen kaltaiset matkustajamäärät pysyisivät ennallaan. Tuotetta tulee tulevaisuudessa heikentämään muun muassa verovapaan myynnin poistuminen. Korvaavien

tuotteiden uhka lisääntyy, mikäli tuotetta ei pystytä jatkuvasti kehittämään ja mikäli risteilymatkan hinta nousee suhteessa korvaaviin tuotteisiin.

3.4.1.3. Asiakkaiden neuvotteluvoima

Suomalaisella matkustajalaivavarustamoalalla vallitsee duopoli kilpailutilanne. Kahden varustamon välinen kilpailutilanne on pystynyt vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Markkinoilla on tarjolla kaksi toisistaan hieman poikkeavaa tuotetta. Silja Line tarjoaa asiakkailleen jonkin verran diversifioitua tuotetta huippunykykaikaisen laivaston ja hillityn ilmapiirin muodossa, kun taas Viking Linen kilpailuetu perustuu alhaisempiin kustannuksiin ja tätä kautta alhaisempiin hintoihin. Viking Line tarjoaa asiakkailleen rajumpaa menoa eikä panosta erityisasiakkaiden tarpeisiin niin paljon kuin Silja Line. Kilpailevat varustamot ovat onnistuneet pitämään markkinoiden kokonaistarjonnan asiakaskuntaa tyydyttävänä, mistä osoituksena on matkustajamäärien jatkuva kasvu aina 90-luvun alkupuolelle saakka.

3.4.1.4. Hankkijoiden neuvotteluvoima

Lähi- ja tukialojen neuvotteluvoima ei ole lisännyt alan kilpailun intensiteettiä. Tärkein lähiala on telakkateollisuus. Telakkateollisuuden tuotteet ovat voimakkaasti kilpailutettuja, jolloin halvimman tarjouksen periaate on etusijalla uudisrakennuksia hankittaessa. Uudisrakennusten ostajat saavat halpakorkoista luottoa edullisilla takaisinmaksuehdoilla niiden uudisrakennusten osalta jotka tilataan suomalaisilta telakoilta. Telakkatuki onkin ollut suomalaisten matkustajalaivavarustamoiden pääomanhankintakeino. Telakkatuki suomalaisille varustamoille ei kuitenkaan ole estänyt varustamoita tilaamasta uudisrakennuksiaan ulkomailta. Vuonna 1988 valmistuneet Viking-laivat ms Amorella ja vuonna 1989 valmistunut ms Isabella on rakennettu Jugoslaviassa ja vuonna 1993 valmistunut Silja Europa on rakennettu Saksassa.

3.5. Sattuman merkitys

Porterin mukaan sattuma luo alalle epäjatkuvuutta, joka mahdollistaa kilpailuaseman muutokset. Sattuman merkitys matkustajalaivaliikenteelle on ollut viime vuosina merkittävä ja se on osaltaan ollut muutosvoimana alan rakenteellisessa kehityksessä.

Ennalta aavistamattomat tapahtumat ovat vaikuttaneet sekä Silja Linen että SF-Linen nykyiseen markkina-asemaan. Ala on kokenut huomattavan rakennemuutoksen 1990-luvun alkupuolella suureksi osaksi sattuman johdosta. Sattumalla oli merkittävä rooli EffJohn konsernin vakavaraisuuden heikentäjänä. Wärtsilä Marinen konkurssin sattuessa Silja Line-varustamolla oli Wärtsilän telakalla kaksi keskeneräistä laivaa. Konkurssin johdosta Silja Line joutui neuvottelemaan laivoille uudet hinnat ja käyttämään uusiin sopimuksiin 600 miljoonaa markkaa kassareservejään. Toinen onneton sattuma oli Sally Albatrossin tulipalo vuonna 1991. Aluksen ollessa telakalla muutostöiden takia tulipalo tuhosi sen lähes täydellisesti runkoa lukuun ottamatta. Onnettomuuden johdosta Silja Line joutui maksamaan 200 miljoonaa markkaa. Nämä kaksi sattumaa ovat suurimpia vaikuttajia EffJohn konsernin heikkoon taloudelliseen tilaan 1990-luvun alkupuolella.

Myöskään SF-Line ja sen markkinointiyhtiö Viking Line eivät ole välttyneet onnettomilta sattumilta. SF-Linen kilpailuasemaa heikensi oleellisesti sen yhtiökumppanin Slite-varustamon konkurssi, jonka taustalla oli osittain sattuma. Wärtsilä Marinen joutuessa konkurssiin 1990 Slite-varustamolla oli Wärtsilän telakalla rakenteilla yksi alus, josta varustamo joutui maksamaan lisäkustannuksina noin 200 miljoonaa markkaa. Toinen syy Sliten konkurssin taustalla oli markan devalvoituminen vuonna 1992. Suurin osa ruotsalaisen varustamon tuloista oli Suomen markkoja ja suurin osa kuluista Ruotsin kruunuja. Markan devalvoituminen aiheutti varustamolle noin 10 miljoonan markan tappion kurssierojen seurauksena. Sliten konkurssin kolmantena syynä, johon sattumalla oli osuutensa, oli Ruotsin kruunun devalvoituminen 1993. Slite-varustamo oli tilannut uuden Europa-aluksen saksalaiselta telakalta. Sopimus oli suojattu valuuttariskeiltä, mutta kun Ruotsin hallitus kesällä 1992 sitoi kruunun ecuun, terminointi purettiin siinä uskossa että Ruotsin kruunun devalvoituminen olisi lähes mahdottomuus. Ruotsin kruunu kuitenkin devalvoitiin 1993. Devalvoinnin seurauksena uuden laivan hinta nousi 300 miljoonaa kruunua, mikä ylitti Sliten

maksukyvyyn. Sliten konkurssin lopullinen sinetti oli päärahoittajan kieltäytyminen jatkorahoituksesta.

Viimeisin esimerkki sattuman merkityksestä alalle on ms Sally Albatrossin karilleajo 4.3.1994 Porkkalan edustalla. Silja Linen tiedotusjohtaja Eeva Korhosen mukaan tapahtumasta ei aiheudu yhtiölle merkittävää taloudellista vahinkoa vakuutusten riittävyyden johdosta. Sally Albatross ei kuitenkaan palaa enää Silja Linen liikenteeseen vaan se korvataan ms Festivalilla, joka vapautuu Ruotsin ja Tanskan välisestä Euroway-liikenteestä kesäksi 1994. Sally Albatrossin työntekijöiden palkanmaksu keskeytyy merilain mukaan kahden viikon kuluttua onnettomuudesta, mutta Silja Line pyrkii välttämään irtisanomisia ja yrittää sijoittaa henkilökunnan varustamon muihin aluksiin⁶⁵.

3.6. Valtiovallan merkitys

Matkustajalaivaliikenne on osa maamme liikenteellistä infrastruktuuria. Valtiolliset elimet ovat usein tärkeässä asemassa matkustajalaivaliikenteen kehittäjänä. Satamat ja laivaväylät ovat kansallista omaisuutta, joiden hoidosta vastaavat viranomaiset asettavat varustamoille tietyn suuruiset maksut niiden käytöstä. Matkustajalaivaliikenteen kilpailukyvyyn kannalta on oleellisen tärkeää, että satama- ja väylämaksut pidetään kohtuullisina. Viime vuosina varustamot ovat joutuneet kritisoimaan toistuvasti Helsingin kaupungin asettamia satamamaksuja, joita pidetään kohtuuttomina. Viranomaiset jättävät usein huomiotta matkustajalaivaliikenteen kansantaloudellisen merkityksen ja pyrkivät ylläpitämään korkeita satama- ja väylämaksuja alentaen näin alan kilpailukykyä.

Suomalaisilla varustamoilla on korkeat työvoimakustannukset, jotka heijastuvat muun muassa siten, että suomalaisten varustamoiden on lähes mahdotonta kilpailla virolaisten varustamoiden kanssa Helsinki–Tallinna reitillä. Tulevaisuudessa tämän reitin merkitys tulee voimistumaan huomattavasti ja suomalaisten matkustajalaivavarustamoiden kilpailukyvyyn kannalta olisi tärkeää päästä kilpailuun mukaan. Ratkaisuna saattaisi olla rinnakkaisrekisteri matkustajalaivoille.

Rinnakkaisrekisterijärjestelmässä alus voi olla yhtä aikaa kahden maan alusrekisterissä, jolloin sen sen rahtaaminen miehittämättömänä ulkomaisen varustamon käyttöön olisi nykyistä helpompaa. Suomessa on otettu käyttöön rinnakkaisrekisteri lastialuksille. Rinnakkaisrekisterin käyttöönoton tarkoituksena on alentaa työvoimakustannuksia lähelle kansainvälistä tasoa. Rinnakkaisrekisteri mahdollistaa suomalaisille varustamoille ulkomaisen työvoiman käytön lastialuksilla, mutta varustamot ovat kuitenkin pitäytyneet kotimaisessa työvoimassa. Rinnakkaisrekisteri on kuitenkin pudottanut lastiliikennevarustamoiden työvoimakustannuksia noin 15%:lla, sillä varustamot saavat valtiolta palautuksena työntekijöiden palkoista maksetut ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut⁶⁶.

Vuonna 1991 perustettu rinnakkaisrekisteri kauppa–aluksille on ollut nykyisen kokemuksen mukaan ainoa ja edullinen tapa valtiolle säilyttää suomalainen kauppalaivasto. Ilman rinnakkaisrekisteriä suuri osa suomalaisesta kauppalaivastosta olisi ulosliputettava, jolloin Suomen kuljetustase heikkenisi arviolta 500 – 600 miljoonaa markkaa ja työttömien merenkulkijoiden määrä lisääntyisi noin tuhannella⁶⁷.

Rinnakkaisrekisteri suomalaisille kauppa–aluksille perustettiin kilpailun lisääntymisen ja kiristymisen johdosta sekä suomalaisen työvoiman korkeasta ja kilpailukykyä heikentävästä kustannustasosta johtuen. Nykyisellään näyttää siltä, että sama tilanne uhkaa suomalaisia matkustajavarustamoita, jolloin yhtenä vaihtoehtona turvata osa suomalaista liikenteen infrastruktuuria olisi luoda rinnakkaisrekisteri myös suomalaisille matkustaja–aluksille.

Valtio oli keskeisessä asemassa neuvoteltaessa verovapaan alkoholimyynnin jatkumisesta Suomen ja ulkomaiden välisessä liikenteessä. Tax-free myynnin merkitys matkustajalaivavarustamoille on elintärkeä. Suomen ja EU:n välisissä sopimusneuvotteluissa maaliskuussa 1994 pystyttiin varmistamaan Ahvenanmaan itsehallinnollinen erityisasema. Ahvenanmaan erityisaseman perusteella suomalaisten varustamoiden on mahdollista jatkaa verovapaan alkoholin myyntiä niillä aluksilla, jotka poikkeavat Ahvenanmaalla matkalla Suomen aluevesirajojen ulkopuolelle. Tax-free myynnin loppuminen olisi merkinnyt varustamoille noin kahden miljardin markan myyntitulojen menetystä

vuosittain sekä tuotteen houkuttelevuuden laskua, jonka seurauksen matkustajamäärät olisivat saattaneet laskea.

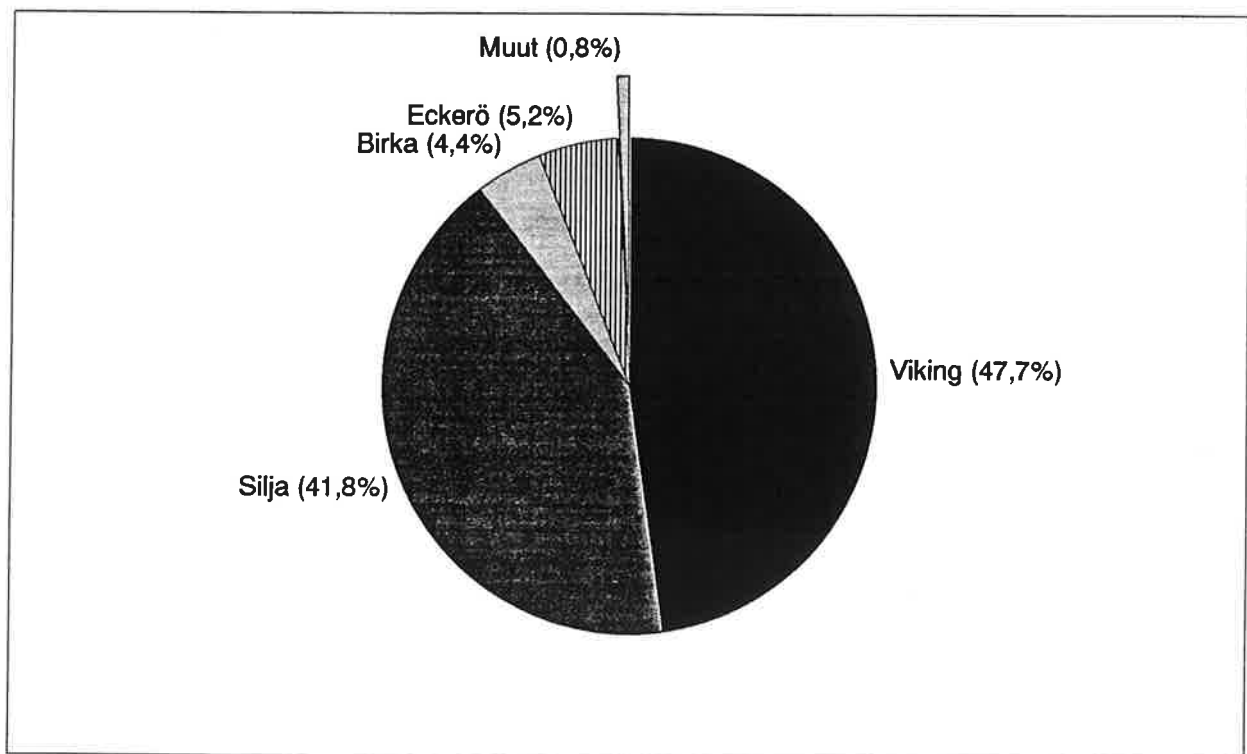
Matkustajalaivaliikenteen kannalta täytyy pitää tärkeänä myös kansallista ympäristökysymystä. Matkustajalaivaliikenne on huonosti hoidettuna suuri uhka ympäristölle. Varustamoiden on panostettava huomattavia summia, jotta ympäristöriski saataisiin pysymään mahdollisimman alhaisena. Matkustajalaivaliikenteen suurimpia ympäristöuhkia ovat haitallisten aineiden päästöt ja aallokon aiheuttama rantojen kuluminen. Sekä Silja Line että Viking Line ovat joutuneet ottamaan nämä asiat huomioon jo laivojen suunnitteluvaiheessa.

Suurimmat aallokon muodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat laivan uppouma ja kulkunopeus. Uudenaikaisten matkustajalaivojen runko on suunniteltu siten, että ne muodostavat mahdollisimman pienen aallokon. Haitallisia päästöjä tulee laivan jäähdytyslaitteistoista, pakokaasuista ja sammutuslaitteista. Uudet alukset ovat kuitenkin suhteellisen ympäristöystävällisiä. Itämeren liikenteessä on yleisesti siirrytty polttoaineeseen, jonka rikkipitoisuus on 0,5% Tukholman satamalaitoksen vaatimuksen mukaan, kun polttoaineen normaali rikkipitoisuus on 3,5%. Tulevaisuudessakin varustamoiden on kiinnitettävä erityistä huomiota ympäristöseikkoihin, sillä julkisen mielipiteen kääntyminen niitä vastaan olisi kohtalokasta kilpailukykyisen matkustajalaivaliikenteen harjoittamiselle Suomessa.

4. ALALLA TOIMIVAT YRITYKSET

Koko matkustajalaivaliikenteen liikevaihdosta Suomessa noin 90% jakautuu kahden yrityksen kesken. Nämä varustamot ovat EffJohn Oy Ab, jonka tytäryhtiö Silja Line harjoittaa matkustajalaivaliikennettä Suomessa ja ahvenanmaalainen SF-Line jonka omistuksessa on markkinointiyhtiö Viking Line. Kappaleessa tarkastellaan myös Tallink tuotenimen takana olevaa virolaista Eminre As varustamo, joka on pystynyt parantamaan kilpailuasemaansa merkittävästi 1990-luvun alkupuolella.

Kuvio 4.1. Matkustajalaivavarustamoiden markkinaosuudet Suomen ja Ruotsin välisessä liikenteessä vuonna 1993

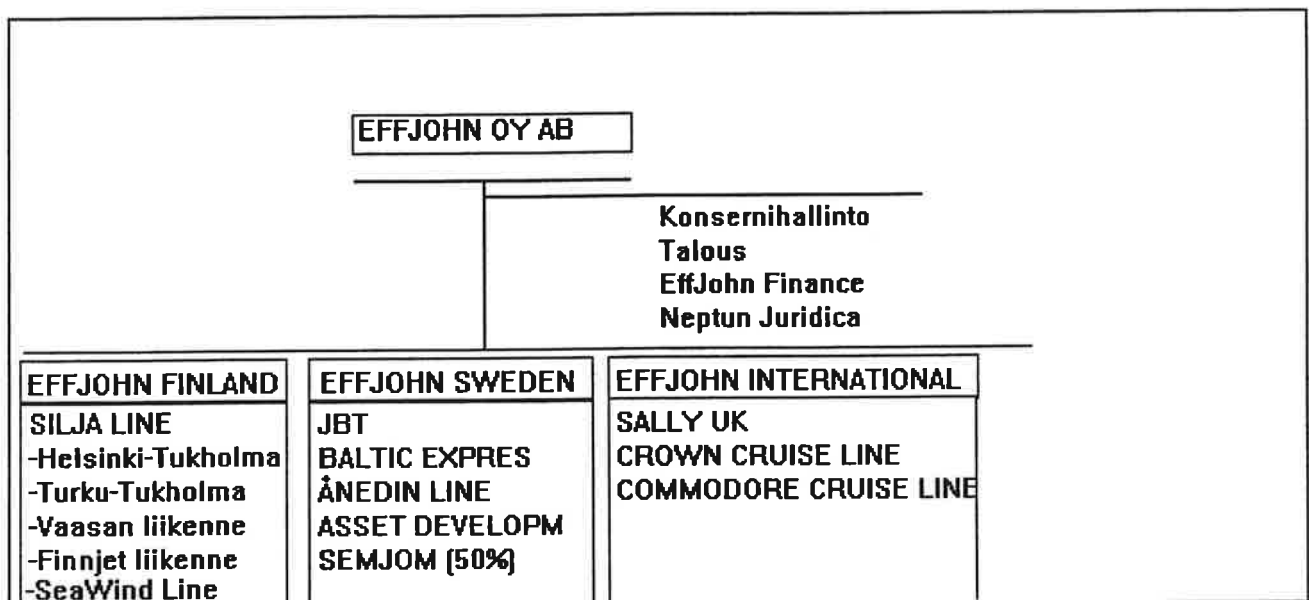


Lähde: Viking Linen tilastoja

4.1. EffJohn Oy Ab

EffJohn-konserni on varustamo, joka harjoittaa risteily- ja matkustajalauttaliikennettä Suomessa, Englannin kanaalissa ja Karibianmerellä. Yhtiö noteerataan Helsingin Arvopaperipörssissä. Konsernin tytäryhtiöiden omistuksessa on noin 20 alusta, joissa on yhteensä runsaat 19 000 vuodepaikkaa⁶⁸.

Kuvio 4.2. EffJohn Oy Ab:n organisaatiokaavio



Lähde: EffJohn Oy Ab:n vuosikertomus 1992

EffJohn-konsernin liikevaihto vuonna 1993 oli 4.513 Mmk. Vuoden 1993 aikana konsernin ei tarvinnut investoida uusiin aluksiin johtuen aikaisempien vuosien suurinvestoinneista. Konsernin laivaston arvo oli n. 6.300 Mmk. Konsernin korolliset lainat vuoden 1993 lopussa olivat 5.160 Mmk ja omavaraisuusaste, jossa on huomioitu alusten markkina-arvon ja suunnitelma-arvon erotus oli 24,5%. Vuoden 1993 lopussa konsernin palveluksessa oli keskimäärin 6610 henkilöä kun se vuonna 1992 oli keskimäärin 7911 henkilöä⁶⁹. Konsernin tulos vuodelta 1993 oli 188 miljoonaa markkaa tappiollinen.

4.1.1. Yrityksen historia

Vuonna 1883 huhtikuun 23. päivänä perustettiin Helsingissä *Finska Ångfartygs Aktiebolaget* (Suomen Höyrylaivaosakeyhtiö). Hankkeen alullepanija oli Viipurissa asuva liikemies Eugen Wolf. Yhtiön ensimmäinen linja perustettiin välille Etelä-Suomi – Hull. Liikennettä hoidettiin kahdella aluksella yhteistyössä Wasa – Nordsjö Ångbåts-Aktiebolagetin kanssa, jonka SHO fuusioi vuonna 1926.

Vuonna 1903 noin 1/5 SHO:n liikevaihdosta saatiin matkustajien kuljetuksesta. 1900-luvun alun huippuvuosi oli 1914, jolloin yhtiöllä oli liikenteessä 32 laivaa, yhteensä 42 000 bruttorekisteritonnia, ja liikenne suuntautui useimpiin Euroopan tärkeisiin satamiin. Ensimmäinen maailmansota katkaisi SHO:n siihen asti jatkuneen suhteellisen tasaisen kasvun.

Vuoteen 1957 asti SHO:n päätoimialana oli selkeästi ollut rahtiliikenne. Ruotsin ja Suomen välisen matkustajaliikenteen kasvun ja Suomen ulkomaankaupan avautumisen myötä vuonna 1957 SHO:ssa katsottiin aiheelliseksi perustaa matkustajalaivaliikenteelle oma varustamo, Silja Line. Perustajina olivat vuodesta 1918 yhteisliikennettä hoitaneet yhtiöt. Jälkeenpäin asiaa tarkasteltaessa kyseistä tapahtumaa voidaan pitää käännekohtana yhtiön historiassa. Silja Linen perustaminen jakoi yhtiön toiminnan kahteen selkeään osa-alueeseen; rahtiliikenteeseen ja matkustajaliikenteeseen.

Silja Line hankki ensimmäisen autolauttansa perustamisvuotenaan 1959. Viimeinen höyrylaiva Ariadne poistettiin liikenteestä vuonna 1968, jolloin Silja Line lopullisesti siirtyi autolauttojen aikakaudelle. Autolauttaliikenteen alkamisesta saakka on alalla vallinnut kireä kilpailu.

Matkustajamäärien kasvu on jatkunut voimakkaana 90-luvulle saakka ja sekä Silja Line että Viking Line ovat kasvaneet lisääntyneiden matkustajamäärien myötä. Aluksia on vaihdettu uusiin tiheästi aina 80-luvun lopulle asti. Vuonna 1992 Suomen ja ulkomaiden välillä kulki meritse yli 13 miljoonaa matkustajaa.⁷⁰

Edellisessä kappaleessa kuvattu kehitys on suurelta osin vaikuttanut niihin strategisiin päätöksiin, joita EffJohnin johtokunta on 80-luvun lopussa ja 90-luvulla tehnyt. Effoa ja Enso-Gutzeitin omistama Finnliness perustivat öljykriisin seurauksena vuonna 1975 Oy Finncarriers Ab:n, jonka osaksi tuli hoitaa molempien yhtiöiden rahtiliikennettä Suomen ja Euroopan välillä. Vuonna 1982 Finncarriers siirtyi kokonaan Effoalle. Vuosina 1983–1986 lastiliikenteen kannattavuus oli heikkoa, mutta matkustajaliikenne tuotti tyydyttävästi. Vuosien 1987 – 1989 Finncarriersin lastiliikenne taas oli Effoan kannattavuuden pohjana, mutta myös matkustajaliikennetoiminta oli kannattavaa. Vuonna 1989 Effoan johtokunta päätti kokonaan irroittaa Finncarriersin Effoasta ja jakaa Finncarriersin osakkeet Effoan osakkaille osinkona⁷¹.

Effoa perusti vuonna 1987 yhdessä ruotsalaisen *Johnsson Linen* kanssa tasaosuuksin yhteisen yhtiön Sally-varustamon ostoa varten. Uuden yhtiön nimeksi tuli *EffJohn Oy Ab*. Effoan ja Johnsson Linen yhteistyön viimeinen vaihe seurasi vuonna 1990, jolloin Effoa vastaanotti ruotsalaiselta NCC:ltä kaikki Johnsson Linen osakkeet. NCC:stä puolestaan tuli EffJohnin suurin osakkeenomistaja 40%:n osuudellaan.⁷²

4.1.2. Yrityksen strategiat ja kilpailuasema

EffJohn-konserni tarjoaa asiakkailleen kuljetus- ja virkistyspalveluita kolmella erillisellä markkina-alueella: Itämerellä, Englannin kanaalissa ja Karibian merellä. EffJohn-konsernin yhtenä strategiana on ollut laajentaa toimintaa siten, että se kattaa useita toisistaan riippumattomia markkina-alueita, jolloin on mahdollista hyödyntää nk. portfolioajattelua⁷³.

Vuoden 1993 alkaessa Silja Linella oli Itämeren uusin ja hienoin laivasto. Silja Line on myös kasvattanut markkinaosuuttaan, joka nykyisellä tasollaan on suurin piirtein sama kuin kilpailijalla Viking Linella, molemmilla hieman alle 50% Suomen ja Ruotsin välisestä liikenteestä. Silja Line ei kuitenkaan ole saavuttanut nykyistä asemaansa pelkästään kilpailijansa kustannuksella, vaan se on joutunut maksamaan tästä korkean hinnan. Vuonna 1988 Effoan (nyk. EffJohn) omavaraisuusaste oli noin 45%, mutta tultaessa vuoteen 1994 se oli pudonnut 16,5%:iin (alusten suunnitelma-arvon

mukaan)⁷⁴. Omavaraisuusasteen putoaminen on johtunut pääasiassa yrityksen rakenteellisten muutosten toteuttamisesta sekä laivaston uusimiseen tarvittavan investointipääoman hankkimisesta.

Lyhytaikainen velka on kasvanut vuosien 1988 ja 1993 välillä 531 miljoonasta markasta 1,4 miljardiin markkaan. Pitkäaikaiset lainat ovat kasvaneet samassa ajassa 689 miljoonasta noin 4,5 miljardiin markkaan kokonaisvelkataakan ollessa yhteensä noin kuusi miljardia markkaa.

Vastaavana ajanajaksena yhtymän laskutus on kasvanut 1,2 miljardista 4,7 miljardiin markkaan.⁷⁵

Silja Linen toteuttamat investoinnit 1980– ja 1990–lukujen vaihteessa sekä vuonna 1990 alkanut taloudellinen lama ovat vaikuttaneet koko konsernin taloudelliseen tilaan heikentävästi. Vuoden 1993 alussa EffJohn julkisti säästöohjelman, jonka tavoitteena on leikata vuotuisia kustannuksia 300 miljoonalla markalla. Tavoitteen saavuttamiseksi organisaatorakennetta tiivistetään, henkilökuntaa vähennetään, yleiskustannuksia pienennetään sekä siirrytään joustavampaan työvoiman käyttöön. EffJohnin tavoitteena on saada yrityksen velkaantuminen kuriin. Oman pääoman tavoitteellinen osuus on 30% nykyisen 16,5% sijaan. Edellä mainittuun tulokseen on mahdollista päästä, jos onnistutaan luomaan sellainen tulosodotus, että on mahdollista hyötyä kansainvälisistä pääomamarkkinoista. Toiseksi Euroopan yhdentymiskehitys tulee vaikuttamaan siten, että pääomarakenteeltaan heikot yritykset jäävät pois kilpailusta, jolloin terveiden ja kehityskykyisten yritysten houkuttelevuus sijoituskohteina lisääntyy⁷⁶.

EffJohnin nykyinen pääomarakenne on kilpailukykyä heikentävä ja siksi sitä tulee kehittää siten, että oman pääoman osuus taseessa lisääntyy, ts. velkataakkaa tulee pienentää ja oman pääoman osuutta lisätä. Konsernin nykyinen kustannusrakenne vaikuttaa kilpailukykyyn ensinnäkin heikon kokonaistuloksen muodossa, sillä lainan hoitokustannukset peittävät toiminnallisen tuloksen tuottaman voiton ja estävät näin yritystä investoimasta. Toinen merkittävä vaikutus kilpailukykyyn on se, että tilaisuuksiin tarttuminen tulee mahdottomaksi. Uudisrakennusten ja käytettyjen alusten hankintahetkellä tulee usein tilaisuuksia, jolloin olisi mahdollista hankkia tarvittavaa tonnistoa edullisesti, johtuen mm. telakkateollisuudessa vaikuttavista suhdanteista. Vahvan kustannusrakenteen omaava yritys on tällöin etulyöntiasemassa.

Silja Linen kilpailuasemaan vaikuttavat yrityksessä olevat voimavarat, niiden allokonti sekä yrityksen tämänhetkinen liikeidea. Toisin sanoen yrityksen kilpailuasemaan vaikuttavat konsernin vahvuudet ja heikkoudet. Tutkimuksen tärkeimpinä tietolähteinä olivat yritysjohton näkemykset alaan vaikuttavista asioista. Jokaisen haastattelun yhteydessä kysyttiin haastateltavalta hänen mielipidettään oman yrityksen ja kilpailijan vahvuuksista ja heikkouksista. Silja Linen osalta vahvuudet ja heikkoudet on lueteltu seuraavassa listassa:

Taulukko 4.1. Silja Linen koetut vahvuudet ja heikkoudet.

VAHVUUDET	HEIKKOUDET
-Sinivalkoisiin laivoihin liittyvä siisteys ja hyvä imago	-Kustannusrakenteeltaan velkaantunut
-Yritysjohton innovatiivisuus	-Asiakkaat mieltävät kalliiksi ja elitistiseksi
-Silja Line on edelläkävijä	-Imagoltaan tylsä ja jäykkä
-Nykyinen operatiivinen toiminta	-Organisatorinen rakenne on jäykkä ja
-Paras kokonaisuus	kustannuksiltaan kallis ^{(*}
-Siistit kanssamatkustajat	-Markkinointitoiminnan tehottomuus ^{(*}
-Yritysjohton pätevyys	
-Omistuspohjan rakenne ja laajuus	

(* Tässä kohtaa tiedot ovat mahdollisesti oleellisesti muuttuneet: Silja Line on vähentänyt henkilökuntaansa vuoden 1993 aikana yli tuhannella henkilöllä ja lisännyt selvästi markkinaosuuttaan.

Lähde: Viking Linen ja Silja Linen yritysjohton haastattelut

Yllä olevat arviot Silja Linen vahvuuksista ja heikkouksista ovat Viking Linen ja EffJohnin yritysjohton subjektiivisia näkemyksiä. Koska myös kilpailijan näkemykset on huomioitu, käsityksissä vahvuuksista ja heikkouksista esiintyy joitakin ristiriitaisuuksia.

4.2. EffJohn– konsernin tytäryhtiöt

4.2.1. Silja Line

EffJohnin tärkein markkina-alue on Itämeri. Itämeren liikenteestä vastaa Silja Line, jonka laskutus vuonna 1992 oli noin 3.1 miljardia markkaa. Itämeren liikenteen osuus koko konsernin laskutuksesta on 66%⁷⁷.

Silja Line tarjoaa asiakkailleen sekä henkilökuljetus- että lastinkuljetuspalvelua. Yhtiön toimintastrategia jakaa yhtiön henkilökuljetuspalvelut kolmeen eri segmenttiin: 1) virkistys- , 2) kuljetus- ja 3) kokouspalveluihin⁷⁸. Kun edellä mainittuihin palveluihin lisätään lastinkuljetuspalvelu, saadaan tuote, joka vastaa markkinoiden kaikkiin tarpeisiin samalla investoinnilla⁷⁹. Silja Line toteuttaa strategiaa, joka perustuu näiden erilaisten palveluiden kysyntää sääteleviin rytmeihin. Kullakin palvelulla on muista poikkeava kysyntärytmiensä, joka vaihtelee viikonpäivien ja vuodenaikojen mukaan. Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen mukaan juuri näin porrastettu malli on tehnyt mahdolliseksi maailman kehittyneimmän joukkoliikennemuodon toiminnan Suomessa. Silja Line pyrkii toiminnassaan korostamaan palveluidensa laatutasoa kilpailijaan verrattuna⁸⁰.

4.2.2. Sally UK Holdings

Sally UK Holdings–yhtiö toimii Kanaalin liikenteessä. Yhtiön laskutus vuonna 1993 oli 799 miljoonaa markkaa, mikä vastaa noin 17%:n osuutta koko konsernin laskutuksesta⁸¹. Sally liikennöi kahta linjaa Englannin Ramsgatesta Euroopan mantereelle; matkustaja- ja lastiliikennettä Dunkerque'iin Ranskaan ja lastiliikennettä Oostenden Belgiaan. Yhtiö kuljetti linjoillaan vuonna 1993 noin 2 miljoonaa matkustajaa ja yli 200 000 lastiyksikköä. Liikenteessä on viisi alusta, joista kaksi on matkustajalastilauttoja ja muut lastilauttoja⁸².

Vastavalmistuneen Kanaalin tunnelin merkitystä Englannin ja manner-Euroopan väliselle lauttaliikenteelle ei vielä tunneta.

4.2.3. Crown Cruise Line

EffJohnin risteilytoimintaa Pohjois–Amerikassa harjoittaa Crown Cruise Line yhdessä Commodore Cruise Linen kanssa. Crown Cruise Line edustaa korkealuokkaisia risteilymatkoja uusine loistoaluksineen ja Commodore Cruise Line tarjoaa risteilyjä kolmella vanhemmalla aluksella. Yhtiöiden laskutus vuonna 1993 oli 572 miljoonaa markkaa.

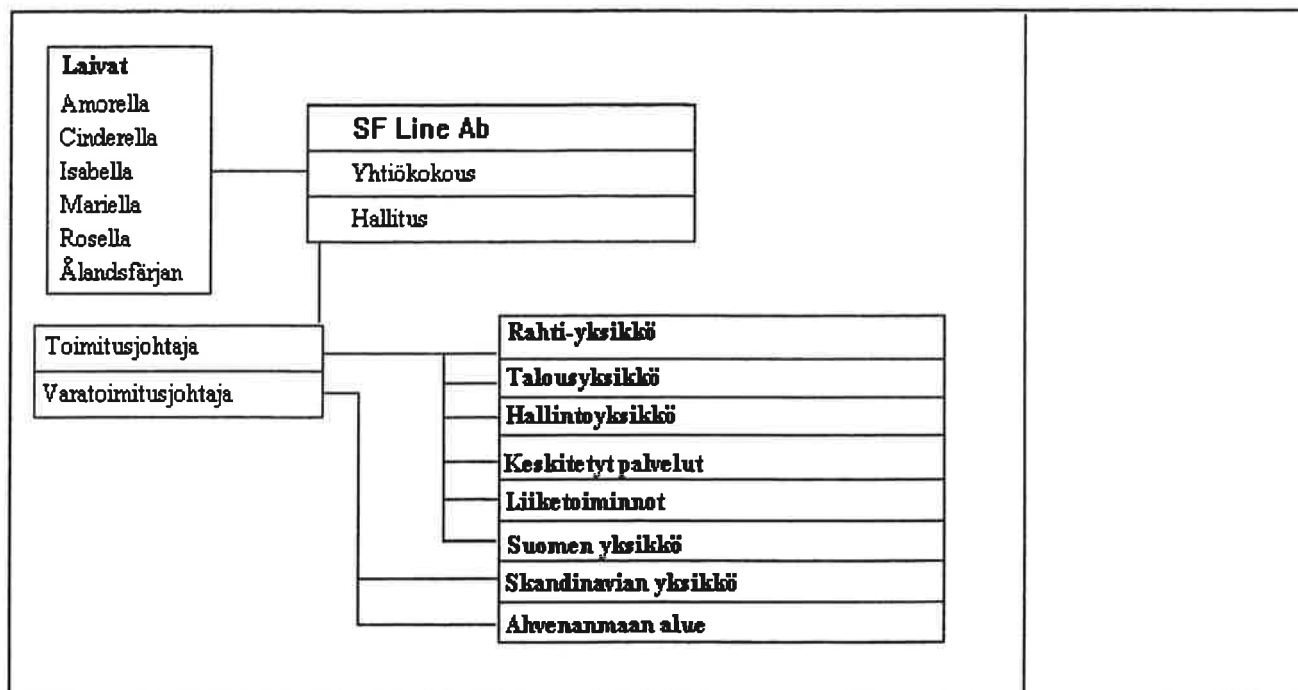
Crown Cruise Line on tehnyt vuodesta 1993 alkaneen pitkäaikaisen markkinointisopimuksen Cunard Steamship Companyn kanssa. Viiden aluksen risteilyjä markkinoidaan nimellä Cunard Crown. Sopimuksen mukaan Cunard Company hoitaa yhtiön markkinoinnin ja Crown Cruise Line laivojen operatiivisen toiminnan. EffJohnilla uskotaan uusien järjestelyiden kantavan hedelmää muutaman vuoden kuluessa, jolloin Crownin odotetaan tuottavan voittoa.

4.3. SF–Line

Silja Linen kilpailija Itämerellä on SF–Line. SF–Line on emävarustamo, joka vastaa yrityksen resursseista ja riskeistä sekä hoitaa laivoihin liittyvät toiminnot. SF–Linen markkinointiyhtiö Viking Line puolestaan vastaa tuotteen markkinoinnista, satamatoiminnoista, sekä yhteisistä markkinointitoiminnoista.

Koko konsernin liikevaihto 1.11.1992 – 31.10.1993 oli noin 1,7 miljardia markkaa. Viking Line kuljetti aluksillaan samana ajanjaksona noin 3,8 miljoonaa matkustajaa, 330 000 henkilöautoa, 725 000 yksikköä (fraktlängdmeter) rahtia ja 11 000 linja–autoa. Konserni kuljetti hieman enemmän matkustajia, autoja, rahtia ja linja–autoja kuin edellisenä vuonna. Konsernin tulos vuodelta 1993 on 124 miljoonaa markkaa voitollinen. Omistajilleen konserni jakoi vuoden 1993 voitosta 108 miljoonaa markkaa osinkoa.

Kuvio 4.3. Viking Line Ab Oy:n organisaatiokaavio



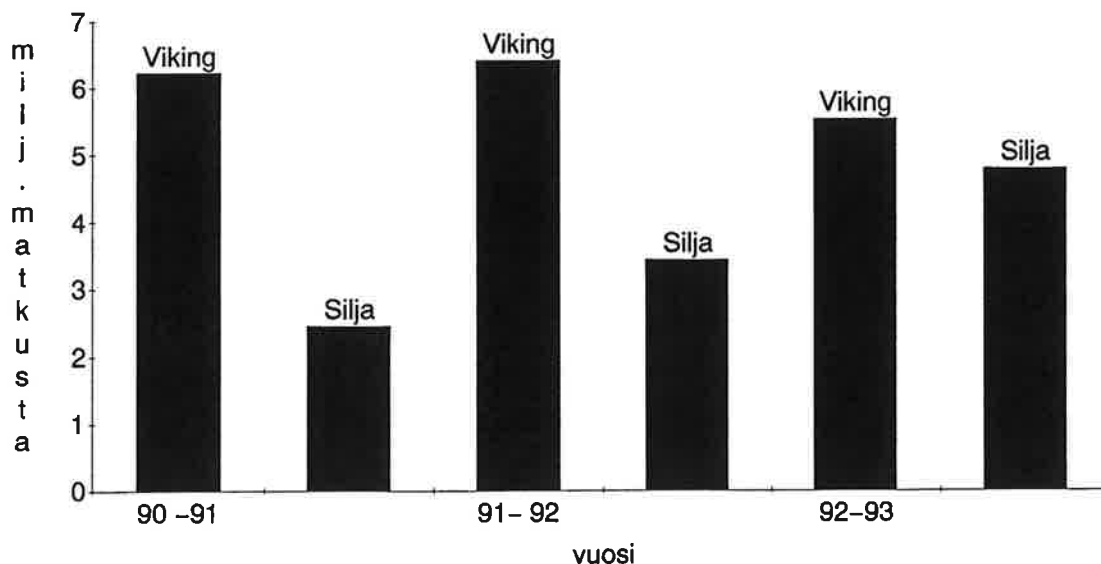
Lähde: Viking Linen vuosikertomus 1992

4.3.1. Yrityksen historia

SF-Line on perustettu vuonna 1959. Yritys perustettiin Ahvenanmaalle ja ahvenanmaalaisten merikapteenien Gunnar Eklundin ja Henning Rundbergin toimesta. Yhtiön ensimmäinen laivareitti avattiin 1.6.1959 välille Gräddö – Maarianhamina – Korppoo. Linjalla liikennöi Englannista hankittu ss Viking, johon mahtui 900 matkustajaa ja 85 henkilöautoa. Laiva oli liikenteessä vuosina 1959 – 1970 ja kuljetti historiansa aikana runsaat 800.000 matkustajaa. Gotlantilainen perheyritys Rederi Ab Slite sekä tuolloin Suomen suurin yksityinen varustamo Rederi Ab Sally tulivat mukaan yhteisyritys Viking Line Ab:iin heti sen perustamisen yhteydessä vuonna 1959. Vuonna 1963 yhteisyritykseen tuli mukaan myös Ålandsfärjan Ab, jonka SF-Line osti vuonna 1969. Yhteisyrityksessä mukana olleet varustamot markkinoivat kukin tuotettaan itsenäisesti yhteisen markkinointinimen alla, kunnes vuonna 1966 perustettiin markkinointiyhtiö Viking Line vastaamaan kaikkien yhteisyrityksessä mukana olevien varustamoiden yhteisestä markkinoinnista.⁸³

Vuoteen 1972 asti Viking Line Ab ja Silja Line kuljettivat kumpikin noin 50% matkustajista Suomen ja Ruotsin välillä. Uusien reittien myötä, vuonna 1973 Turku – Maarianhamina – Tukholma ja vuonna 1974 Helsinki – Tukholma, Viking Line nousi kuitenkin selväksi markkinajohtajaksi ja piti asemansa aina 1990-luvun alkuun asti. Vasta alalla vuonna 1993 tapahtuneiden dramaattisten muutosten johdosta Silja Line on kasvattanut markkinaosuuttaan ja päässyt Viking Linen rinnalle.⁸⁴

Kuvio 4.4. Viking Linen ja Silja Linen markkinaosuuksien kehittyminen 1990-luvulla Suomen ja Ruotsin välisessä liikenteessä



Lähde: Viking Linen tilastoja

Kuvion 4.4. esittämän Silja Linen markkinaosuuden nopeaan kasvuun on selityksenä Silja Linen yhdentyminen 1990-luvulla. Silja kokosi aikaisemmin erillisinä yhtiönä toimineet Wasa Linen, Sallyn ja Ånedin Linen oman nimensä alle.

Viking Linen omistajakolmikoon hajoaminen alkoi 1980-luvulla Rederi Ab Sallyn siirtyessä kilpailijan Silja Linen omistukseen. Omistajavaihdoksen syynä olivat Sally-varustamon vaikeudet pysyä samassa investointitahdissa kahden muun Viking Linen omistajavarustamon kanssa. Sally-varustamo rasittivat sen tekemät ulkomaiset investoinnit Englannin kanaalin liikenteeseen ja USA:aan, lisäksi kilpailu Sallyn liikennöimällä linjalla Helsinki – Tukholma oli kiristynyt ja

varustamon oli myytävä tonnistoaan tältä linjalta kattaakseen ulkomaisten investointien aiheuttamat tappiot. Vuonna 1987 sovittiin kaupasta, jossa Sally-varustamo siirtyi Silja Linen emoyhtiön EffJohnin haltuun.⁸⁵

Huolimatta Sally-varustamon siirtymisestä kilpailijalle Viking Line pysyi markkinajohtajana aina vuoden 1992 lopulle asti. Markkinaosuudet kuitenkin tasoittuivat kahden toisiinsa liittyvän tapahtuman myötä. Viking Linen toinen osakasyhtiö Rederi Ab Slite teki konkurssin, jolloin varustamon tilaama matkustajalaiva Europa siirtyi kilpailijan Siljan käyttöön Slite-varustamon maksuvaikeuksien johdosta.

Sliten konkurssin syinä voidaan pitää seuraavia seikkoja: 1) Wärtsilä Marinen ajautuessa konkurssiin vuonna 1989 Slite-varustamolla oli kaksi laivaa telakalla. Näistä jouduttiin neuvottelemaan uusi, 200 Mmk sovittua korkeampi hinta. 2) Suomen markan kellutuspäätös aiheutti varustamolle n. 10 Mmk:n tappion, koska lähes kaikki yhtiön tulot olivat Suomen markkoina ja kulut Ruotsin kruunuina. 3) Europpaa varten otetun valuuttalainan suojaus purettiin, koska varustamo uskoi Ruotsin kruunun pysyvän devalvoimattomana Ruotsin hallituksen sidottua kruunun Ecuun. Tästä kertynyt tappio kohosi noin 300 Mmk:aan. 4) Slite-varustamon päärahoittaja Nordbanken kieltäytyi jatkamasta yhtiön rahoitusta.⁸⁶ Vuoden 1994 alkaessa Viking Linen takana on enää vahva SF-Line.

4.3.2. Yrityksen strategiat ja kilpailuasema

Viking Linen ja SF-Linen strategiana on ollut jo yritysten perustamisesta asti kuljettaa matkustajia, autoja ja rahtia edullisesti Suomen ja Ruotsin välillä. Yritysten nykyinen liike-idea on sisällöltään suurin piirtein alkuperäisen kaltainen, lisäksi tarjotaan matkustajille erilaisia virkistyspalveluita laivalla. Konsernin emoyhtiö SF-Line, joka vastaa konsernin laivastosta, resursseista ja riskeistä, on onnistunut toiminnassaan hyvin. Kysyntäolojen vauhdittaessa alan kasvua 1960 – 1980 -luvuilla SF-Line pystyi vakauttamaan konsernin toiminnan keräämällä pääomia pääasiassa onnistuneilla aluskaupoilla ja järkiperaistämällä yrityksen kustannusrakenteen. Vuoden 1994 alussa SF-line on taloudellisesti vaurain varustamo Itämerellä.

Taloudellisen vaurauden vastapainona SF-Linen laivasto on vanhanaikaisempi, eikä yhtä hienostunut kuin kilpailijalla Silja Linella. Syynä siihen miksi SF-line on pystynyt keräämään pääomia 1990-luvun alkupuolella, on juuri se, että varustamon ei ole tarvinnut investoida uusiin aluksiin vuoden 1989 jälkeen, jolloin se otti käyttöön kaksi uutta laivaa, Cinderellan ja Isabellan. Tällä hetkellä SF-Linen ja Viking Linen suurin heikkous onkin tonniston puute ja sen laadullinen heikkous verrattuna kilpailijaan.

Viking Linen toisen osakkuusyhtiön, Sliten, konkurssin johdosta konserni kärsi strategisen tappion. Sliten ja SF-Linen yhteisesti omistaman Viking Linen oli tarkoitus aloittaa 1990-luku huomattavasti laajemmalla ja jonkin verran nykyaikaisemmalla kalustolla. Sliten konkurssin seurauksena Viking Line menetti kaksi uusinta ja nykyaikaisinta laivaansa ms Kalypson ja ms Athenan, jotka myytiin Sliten konkurssin jälkeen Aasiaan. Lisäksi Sliten konkurssin yhteydessä menetettiin varustamoiden lippulaivaksi tarkoitettu ms Europa Silja Linelle, joka vuokrasi aluksen sen valmistaneelta telakalta. Edellä mainittujen tapahtumien takia Viking Line on strategiselta rakenteeltaan oleellisesti erilainen kuin oli suunniteltu. Sliten konkurssin johdosta SF-Linen on kyettävä rakentamaan uusi kilpailukykyinen strategia, jotta se pystyisi säilyttämään kilpailuetunsa Itämeren markkinoilla. Muuttuneen strategian lisäksi konserni menetti osan suuruuden ekonomiaan perustuvasta kustannustehokkuudestaan, koska aikaisemmin Viking Line oli kahden lähes yhtä suuren varustamon yhteinen markkinointiyhtiö, nyt jäljellä on enää SF-Line, jonka markkinoiminen pystyttäisiin hoitamaan vähimmillä työntekijöillä.

SF-Linen vahvuudet perustuvat pääasiassa koko konsernin kilpailijaa parempaan kustannustehokkuuteen. Markkinointiyhtiönä Viking Line on sen omien tutkimusten mukaan selvästi tehokkaampi kuin Silja Line, tämä näkyy mm. pienempinä mainoskustannuksina asiakasta kohden, markkinointi- ja kontaktihenkilöstön parempana työn tuottavuutena kilpailijaan verrattuna ja parempana mainonnan huomioarvona⁸⁷. SF-Linen ja Viking Linen vahvuuksiksi voidaan laskea myös parempi logistinen tehokkuus. Organisatoriselta rakenteeltaan SF-Line ja Viking Line ovat edullisempia kuin Silja Line tosin Silja on uudistanut rakennettaan vuoden 1993 aikana ja kuronut Viking Linen etumatkaa kiinni.

Viking Linen vahvuus perustuu pääasiassa sen liikeideaan. Huolimatta kilpailijaa heikommasta laadullisesta imagosta Viking Line on pystynyt hankkimaan volyymeja, jotka ovat mahdollistaneet tehokkaan suuruuden ekonomian hyväksikäytön. Asiakkaat kokevat Viking Linen iloiseksi ja hauskaksi tavaksi matkustaa. Viking Linen punainen väri huomataan helposti, mikä on markkinoinnin kannalta edullista. Vikingin vahvuutena on myös kustannustehokkuuteen perustuvat halvat hinnat.

SF-Linen ja Viking Linen vahvuudet ja heikkoudet on lueteltu lyhyesti alla olevassa listassa. Luetellut ominaisuudet ovat sekä Silja Linen että Viking Linen yritysjohdon subjektiivisia arvioita.

Taulukko 4.2. Viking Linen vahvuudet ja heikkoudet

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
-Kansanomainen	-Toisen osakasyhtiön Sliten konkurssi
-Iloinen ilme	-Laatu
-Suuret volyymit	-Kanssamatkustajat
-Punainen iskevä väri	-Laivojen epäsiisteys
-Hinta	-Tonniston puute
-Organisatorinen rakenne	
-Kustannustehokkuus ja logistiikan osaaminen	
-Liike-idea	

Lähde: Viking Linen ja Silja Linen yritysjohdajien haastattelut

4.4. Tallink

Kolmas merkittävä varustamo, joka on otettava huomioon tarkasteltaessa Suomen ja ulkomaiden välistä matkustajaliikennettä aluksilla, on Virolainen *Eminre As*. Eminre As on kahden virolaisen varustamon omistama matkustajalaivaliikennettä operoiva yritys. Eminre As tunnetaan paremmin tuotenimellä *Tallink*. Eminre As:n omistavat *Estonian Shipping Company* (49%), joka on Viron valtion omistama varustamo sekä *Inreko* (51%), joka on yksityisten omistama varustamo. Virossa Eminre As luokitellaan yksityiseksi yritykseksi huolimatta valtion 49% omistusosuudesta. Suomessa toimii Eminre As:n tytäryhtiö *Tallink Finland Oy*, jonka vastuulla on konsernin tarjoamien palveluiden markkinointi suomalaisille.

Eminre As operoi Itämerellä neljällä matkustaja-autolautalla, kahdella Ro-Ro- aluksella sekä kesästä 1994 alkaen kolmella kantosiipialuksella. Helsingin ja Tallinnan välistä matkustajaliikennettä hoitavat matkustaja-autolautat ms Tallink, ms Georg Ots ja ms Saint Patric sekä kesäisin kolme kantosiipialusta. Yhtiö pystyy kuljettamaan aluksillaan päivittäin noin 5300 henkilöä sekä 800 henkilöautoa. Eminre As työllisti vuoden 1994 alkupuolella yhteensä noin tuhat henkilöä, joista maahenkilökuntaa oli noin 200 ja aluksilla noin 800 henkilöä. Tallink kuljetti vuoden 1993 aikana hieman alle 1,5 miljoonaa matkustajaa, mutta vuodelle 1994 asetettu tavoite on 1 564 000 matkustajaa. Tavoiteliikevaihdeksi on asetettu yli 350 miljoonaa markkaa.⁸⁸

Tallinkin matkustajaliikenne aloitettiin vuonna 1990, jolloin Viro kuului vielä Neuvostoliittoon. Yritys aloitti toimintansa yhdellä matkustaja-autolautalla, joka liikennöi Helsingin ja Tallinnan välillä. Helsinki – Tallinna – Helsinki –reitillä yhtiö kuljetti ensimmäisenä toimintavuotenaan noin 170 000 matkustajaa. Tallinkin kuljettamat matkustajamäärät alkoivat nousta vuodesta 1991 alkaen, jolloin Viro itsenäistyi. Vuonna 1991 Tallink kuljetti yli 300 000 matkustajaa. Vuonna 1992 yhtiö sai käyttöönsä toisen aluksen, ms Georg Otsin, ms Tallinkin rinnalle. Kuljetettujen matkustajien määrä kasvoi noin 650 000 matkustajaan. Vuonna 1993 yhtiö otti käyttöön kolmannen aluksen, ms Saint Patrickin ja yhtiön kuljettama matkustajamäärä jatkoi kasvuaan 1,5 miljoonaan matkustajaan⁸⁹.

4.4.1. Tallinkin uhat ja mahdollisuudet

Tallink tarjoaa asiakkailleen sekä säännöllistä linjaliikennettä että edullisia 24- ja 12-tunnin risteilyjä Helsingin ja Tallinnan välillä. Matkustajaliikenteen lisäksi yhtiön kaksi Ro-Ro-alusta kuljettavat rahtia Suomen ja Viron välillä. Yrityksen kilpailuetu perustuu pääasiassa Viron houkuttelevuuteen turistikohteenä. Maan edullinen hintataso sekä helppo ja nopeakulkuinen yhteys Helsingin ja Viron välillä on pystynyt houkuttelemaan suomalaisia asiakkaita. Merkittävä vaikuttaja matkustajamäärien kasvun taustalla on myös risteilyn edullinen hintataso, joka perustuu pääasiassa edullisiin työvoimakustannuksiin sekä linjalla liikennöivien alusten vaatimattomaan tasoon, jolloin yrityksen pääomakustannukset pysyvät suhteellisen pieninä.

Ongelmalliseksi liikenteen harjoittamisen Helsingin ja Tallinnan välillä tekevät mm. seuraavat seikat: viisumipakko Viroon, Tallinnan satamaolosuhteet, poliittiset epävarmuustekijät sekä talvisin vallitsevat jääolosuhteet⁹⁰. Viisumipakko tekee kohteeseen matkustamisen hankalammaksi ja lisää matkustamisen kustannuksia. Viisumipakkoa voidaan pitää matkustusta rajoittavana tekijänä etenkin Helsingin ja Tallinnan välisessä liikenteessä, sillä viisumin hinta ja sen hankkiminen ovat vastakkaisia ominaisuuksia yrityksen kilpailuedun perustekijöille; risteilyn edulliselle hintatasolle sekä kohteen helpolle saavutettavuudelle.

Tallinnan satamaolosuhteet puolestaan ovat rajoittava tekijä satamaan saapuvien laivojen määrän ja koon suhteen. Tallinnan satamassa on vain kaksi laituripaikkaa, joihin autolautan on mahdollista kiinnittyä, minkä vuoksi satama on usein ruuhkainen ja sallii vain hyvin lyhyen laiturissa oloajan alusta kohden. Sataman parantaminen vaatisi liikennettä harjoittavilta varustamoilta omia investointeja.

Poliittisena epävarmuustekijänä on pidettävä Viron asemaa entisenä Neuvostoliiton osavaltiona. Poliittinen epävarmuus on tosin vähitellen poistumassa, mutta vielä vuonna 1991 Neuvostoliitolla oli miehitysjoukkoja ja panssariajoneuvoja kaikkialla Virossa. Jääolosuhteet Suomenlahdella ovat myös osoittautuneet kilpailukykyä rajoittavaksi tekijäksi. Tallink tarjoaa asiakkailleen 12 tunnin

ostosristeilyjä Tallinnaan. Talven 1994 aikana Suomenlahden jäätilanne saattoi pahimmillaan venyttää normaalisti alle neljä tuntia kestävän matkan yli kuusituntiseksi, jolloin ostosaikaa kohteessa ei ollut lainkaan ja yhtiön oli luovuttava ostosristeilyjen markkinoinnista. Palveluiden kilpailukyvyllä on oleellista se, että tuote pystytään mahdollisimman pitkälle standardoimaan ja pitämään sen laatu tasaisena.

Huolimatta edellä mainituista kilpailuetua rajoittavista tekijöistä Tallink operoi reitillä, jonka tarjoamat mahdollisuudet näyttävät tulevaisuutta ajatellen valoisilta. Viron poliittisen ja taloudellisen kehityksen myötä sen suhteet Euroopan talousalueeseen tulevat kiinteämmäksi ja Virossa saattaa tulevaisuudessa tulla myös EU:n jäsenvaltio. Viron poliittinen ja taloudellinen kehitys ovat avaintekijöitä "Via Baltica" –reitin avautumiselle, samoin ovat myös muiden Baltian maiden sekä Puolan poliittinen ja taloudellinen kehittyminen. Avautuessaan "Via Baltica" – reitti muuttaisi jonkin verran tavarajen ja matkustajavirtojen suuntaa Euroopan ja Suomen välillä muttei kuitenkaan vaikuttaisi Suomen ja Ruotsin väliseen tavaraliikenteeseen, josta suurimman osan hoitavat suomalaiset matkustajavarustamot. Nykyisellään suurin osa Suomen ja muun Euroopan välisestä tavaraliikenteestä sekä meritse saapuvasta matkustajaliikenteestä kulkee Ruotsin ja Tanskan sekä Saksan kautta. Baltian maiden halki kulkevan reitin avautuminen saattaa luoda Tallinkille myönteisiä mahdollisuuksia. Helsinki – Tallinna –reitin kannalta merkittävää saattaa olla myös eteläisen Venäjän ja eteläisen itä-Euroopan maiden kehittyminen tulevaisuudessa. Näiden maiden poliittinen ja taloudellinen kehittyminen mahdollistaisi uuden tavan matkustaa maihin, jotka sijaitsevat etelässä Mustanmeren rannalla.

Helsinki – Tallinna –reitin hyvät tulevaisuuden näkymät eivät rajoitu pelkästään "Via Baltica" – yhteyden avautumiseen. Tallinasta on nykyiseen kehitykseen viitaten tulossa entistäkin suositumpi risteilykohde, jonka viehätys perustuu uutuuteen ja edulliseen hinta-laatu suhteeseen. Lisäksi Tallinna kehittyy jatkuvasti sekä palveluympäristöltään että yritys ympäristöltään, mikä tulee houkuttelemaan suomalaisia risteilymatkailijoita. Myös virolaisten tulotason nousu tulevaisuudessa aiheuttaa lisääntyvää kiinnostusta Suomea kohtaan, jolloin Suomeen on odotettavissa myös virolaisten matkustajien virta.

Kun tulevaisuudessa sekä tavaratavara- että matkustajavirta Helsingin ja Tallinnan välillä lisääntyy, tulee mahdolliseksi luoda palvelufunktio, jossa samanaikaisesti tyydytetään useita tarpeita yhdellä investoinnilla sekä pystytään nykyistä paremmin poistamaan kausivaihteluiden merkitys. Edellä mainittujen ehtojen täytyessä on olemassa perusedellytykset kannattavan matkustajalaivaliikenteen harjoittamiseksi Helsingin ja Tallinnan välillä.

4.4.1. Tallinkin vahvuudet ja heikkoudet

Tallinkin vahvuuksia ja heikkouksia on vaikea kartoittaa johtuen yrityksen nuoresta iästä. Joitakin selvästi havaittavia ominaisuuksia kuitenkin voidaan luetella. Yrityksen selkein vahvuus on sen edullinen kustannusrakenne, mikä johtuu lähes yksinomaan alhaisista työvoimakustannuksista. Yleisessä keskustelussa on arvioitu virolaisten varustamoiden työvoimakustannusten olevan vain noin 15% suomalaisesta kustannustasosta⁹¹. Tallinkin vahvuudeksi voidaan myös lukea sen positiivinen tulos vuosilta 1992 ja 1993, jolloin yritys on pystynyt vakavaraistumaan ja hankkimaan varoja aluskannan uusimista varten⁹². Nykyisistä Helsingin ja Tallinnan välillä liikennettä harjoittavista varustamoista Tallinkilla on eniten kokemusta Suomen ja Viron välisestä liikennöinnistä sekä vahvin osaaminen virolaisen liiketoimintakulttuurin alueella. Yrityksen täysin virolaista omistuspohjaa voidaan pitää vahvuutena silloin, kun joudutaan neuvottelemaan Viron valtion kanssa matkustajalaivaliikenteen harjoittamiseen liittyvistä kysymyksissä esim. Tallinnan satamapaikkojen vuokrauksesta ja satamamaksuista.

Tallinkin suurin heikkous on sen tämänhetkinen aluskanta, joka on selvästi laadultaan ja kunnoltaan suomalaisten varustamoiden aluskantoja heikompi. Tallinkin nykyiset alukset ovat pääasiassa 1970-luvulla rakennettuja matkustaja-autolauttoja, jotka ovat aikaisemmin olleet Suomen ja Ruotsin välisessä liikenteessä.

Osittain kaluston vanhanaikaisuuteen liittyy yrityksen toiminnallinen tehottomuus. Tallink ei ole pystynyt hyödyntämään perinteistä ajatusta sekä matkustajien että rahdin kuljettamista samalla

aluksella, jolloin pystytään yhdellä investoinnilla ja selvästi pienemmillä operointikustannuksilla hoitamaan molemmat matkustajalaivaliikenteeseen liittyvät osa-alueet. Nykyisin Tallink joutuu käyttämään kahta Ro-Ro -alusta rahdin kuljettamiseen, jotta matkustaja-autolautoille saataisiin mahtumaan matkustajien mukana tulevat henkilöautot.

Viron poliittisen ja taloudellisen tilanteen johdosta Viron valtion takauksia ei hyväksytä kansainvälisesti, jolloin virolaisten varustamoiden uusien aluksien hankinta vaikeutuu, sillä vaadittavien summien kerääminen tulorahoituksella vaatii aikaa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Nykyaikaisen matkustajalaivaliikenteen menestyksen perustekijät liittyvät Suomen maantieteelliseen asemaan, jonka johdosta Suomella on aina ollut vahva ja perinteikäs kauppalaivasto. Suomi on läntiseen Eurooppaan nähden saari, jonka hyvinvointi perustuu pitkälti tehokkaasti toimivaan ulkomaankauppaan, minkä perusedellytyksenä puolestaan on kilpailukykyinen ja riittävän laaja kauppalaivasto.

Maantieteelliset tekijät Suomen ja Ruotsin välisen matkustajalaivaliikenteen kehittämisessä moderniksi ja suurille massoille tarkoitetuksi palveluksi perustuvat Pohjoismaisessa mittakaavassa suurten kaupunkien välisiin kestoiltaan sopivan pituisiin linjoihin.

Todellinen perusta nykyiselle matkustajalaivaliikenteelle muodostui pääasiassa 1950– ja 1960-luvuilla. Yhteispohjoismaiset työmarkkinat ja Pohjoismaiden välinen passivapaus 50-luvulla loivat pohjan suurelle 60-luvun siirtolaisuuden aallolle Suomesta Ruotsiin. Samanaikaisesti alkanut autoistuminen sekä verovapaiden tuotteiden ostomahdollisuus yhdessä lisääntyneen vapaa-ajan ja yleisen vaurastumisen kanssa muovasivat alan kehitystä ja kasvattivat matkustajamääriä vuodesta toiseen.

1970– ja 1980-luvuilla jatkunut kasvu Suomen ja Ruotsin välisessä liikenteessä perustui lähinnä tuotteen suunniteltuun ja järjestelmälliseen kehittämiseen. Alalla vallinnut ja vielä nykyisinkin kiivaana jatkuva kilpailu on johtanut tuotteen ja yritysstrategioiden kehittymiseen kuluttajien tarpeita vastaavaksi. Sen lisäksi, että on kehitetty virkistysmatkailijoille sopiva tuote, on pystytty tehokkaasti yhdistämään matkustajien ja tavarankuljetus, jolloin kuljetusten ekonomiaa voidaan käyttää hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla. Kasvaneiden matkustajamäärien myötä myös aluteen koot ovat kasvaneet, jolloin on päästy hyödyntämään suuruuden ekonomiaa. Suomalaiseksi erityispiirteeksi ovat muodostuneet matkustaja- ja tavaravirtojen hallintaa helpottavat kansainvälisestikin edistykselliset logistiset järjestelmät.

Matkustajalaivaliikenteen kokonaiskysyntä on kasvanut jatkuvasti koko 1980-luvun ja tämä kasvu näyttää jatkuvan myös 1990-luvulla. Matkustajaliikenteen pääasiallinen kasvu on kuitenkin tapahtunut Suomen ja Viron välisessä. Vuosina 1992 ja 1993 matkustajamäärien lisääntyminen Suomen ja Viron välisessä liikenteessä on selvästi siirtänyt risteilypalveluiden kysynnän painopistettä pois Suomen ja Ruotsin välisestä liikenteestä.

Euroopan avautuminen tulee muuttamaan nykyisiä matkustajalaivaliikennemarkkinoita siten, että Viroon suuntautuvat tai sen kautta kulkevat reitit kehittyvät tulevaisuudessa markkinoiden oleellisiksi osiksi. Suomen ja Viron välistä matkustajalaivaliikenteen kasvua ei tulisi nähdä uhkana, vaan pikemminkin mahdollisuutena. Huolimatta virolaisten varustamoiden alhaisista työvoimakustannuksista on suomalaisilla varustamoilla edellytykset harjoittaa liikennettä Helsingin ja Tallinnan välillä, josta osoituksena on kahden suomalaisen matkustajavarustamon, Viking Linen ja Eckerö Linen, suunnitelmat avata linja Helsingin ja Tallinnan välille. Elintason nousu tulee nostamaan työvoiman kustannuksia Virossa, mikä osaltaan auttaa tälle reitille menemistä. Edellisen lisäksi suomalaisilla varustamoilla on puolellaan paremmin koulutettu työvoima, parempi laivasto sekä ylivoimainen logistiikan osaaminen.

Virolaiset varustamot ovat markkinoiden suotuisan kehityksen takia kyenneet keräämään pääomia ja pystynevät piakkoin uusimaan aluskantaansa. Tällöin suomalaisten varustamoiden kehittyneen ja teknisen kaluston tuoma kilpailuetu tulee kaventumaan ja virolaisilla varustamoilla on mahdollisuus saavuttaa entistäkin vahvempi kilpailuasema. Tulevaisuudessa on myös odotettavissa matkustajalaivojen kuljettaman rahdin pientä siirtymistä pois Suomesta Ruotsin kautta Keski-Eurooppaan kulkevalta reitiltä "Via Baltica" -reitille.

Kolmas kysyntään vaikuttava tekijä on verovapaan myynnin poistuminen ETA-sopimuksen nojalla heinäkuuhun 1999 mennessä. Jotta verovapaata myyntiä voitaisiin jatkaa, Helsingistä Tukholmaan kulkevien matkustajalaivojen täytyy liikennöidä joko Ahvenanmaan tai Tallinnan kautta. Matkustajalaivavarustamot joutuvat tulevaisuudessa ehkä myös alentamaan verovapaiden

tuotteidensa hintoja sekä muuttamaan tuotevalikoimaansa, jotta risteilytuotteen houkuttelevuus säilyisi pitkällä tähtäimellä.

Suomalaiset matkustajavarustamot joutuvat siis kohtaamaan tulevaisuudessa useita haasteita, joihin vastaaminen menestyksellisesti nostaisi niiden kilpailukyvyn kansainvälisestikin erittäin korkealle tasolle. Tulevaisuuden haasteet ovat: 1) Asteittain vähenevien verovapaiden tuotteiden myynnistä saatavien tuottojen korvaaminen, 2) korkeiden työvoimakustannusten aiheuttamiin haittoihin sopeutuminen sekä 3) uusien kilpailijoiden kohtaaminen sekä nykyisillä että potentiaalisilla uusilla markkinoilla.

Mikäli suomalaiset varustamot selviytyvät näistä haasteista ilman valtiovallan mainittavaa tai ainakin kansainvälisessä vertailussa merkittävää tukea, varustamoiden kansainvälinen kilpailukyky on saavuttanut uuden laadullisen tason. Hankittu kilpailukyky, operointitaito ja matkustajalaivaliikenteen tuotteistaminen luovat pohjaa toiminnan laajentamiselle nykyistä suuremmissa mittakaavassa Itämeren ulkopuolellekin.

5.1. Arvio Silja Linen kilpailukyvystä

Matkustajalaivavarustamoiden on mahdollista ostaa laivoilla myytävät tuotteet kilpailukykyiseen hintaan, sillä suurina asiakkaina ne saavat tuotteensa edullisesti. EffJohnilla on jo kokemusta tästä. Englannin kanaalissa liikennöivät alukset joutuvat EU-sopimuksen nojalla lopettamaan verovapaan myynnin. Sally-varustamo on kuitenkin pystynyt sopeutumaan tähän jo etukäteen keskittämällä itse ostoksensa harvemmille tavarantoimittajille, jonka seurauksena se suurena asiakkaana saa tarvitsemansa tuotteet niin edullisesti, ettei myynnin laskua laivoilla pääse tapahtumaan.

Risteilymatkojen kysynnän siirtymisen seurauksena kilpailu alalla tulee kiristymään johtuen pääasiassa virolaisten varustamoiden parantuneesta kilpailutilanteesta. Virolaisten varustamoiden

parantunut kilpailutilanne johtuu maan edullisesta hinta- ja palkkatasosta, johon Suomi ja suomalaiset matkustajalaivavarustamot eivät pysty vastaamaan.

Suomalaisten varustamoiden välisessä kilpailussa Silja Line on vahvistanut asemaansa 1990-luvun alkupuolella ja on laivastoltaan selvästi Viking Linea edellä. Suomalaisten varustamoiden välinen kilpailuasetelma on duopoli, jossa tasavahvan kilpailijan on suhteellisen helppo saavuttaa samat kilpailukykyä luovat tekijät jotka ovat kilpailijan kilpailuedun lähteinä. Mikäli kysyntätekijät pysyvät suhteellisen muuttumattomina Suomen ja Ruotsin välisessä liikenteessä eli kysynnän kasvu jatkuu hitaana, on kilpailijoiden kasvattaakseen markkinaosuuttaan syötävä toisen kilpailijan markkinaosuutta. Edellä mainittu kysynnän kasvun hidastuminen tulee omalta osaltaan lisäämään kilpailun intensiteettiä.

Kiristyvässä kilpailutilanteessa Silja Linen etu on ajanmukainen kalusto, jota ei ole välttämätöntä uusia pitkään aikaan, eikä Silja Linen taloudellinen tilanne sitä välttämättä sallisikaan. Silja Linen ongelmat ovat korkeissa ja pitkälle tulevaisuuteen jatkuvissa lainanhoitokustannuksissa, jolloin varustamon on vaikea vastata kilpailijan investointeihin. Silja Linen vahvuuteen vaikuttaa tulevaisuudessa myös se, miten Viking Line pystyy kehittämään kalustoaan sinä aikana, kun Silja Linen epäedullista kustannusrakennetta parannetaan.

5.2. Arvio Viking Linen kilpailukykyä

Kilpailukykyyn säilyttämiseksi SF-linen on uusittava lähitulevaisuudessa ainakin yksi alus. Nykyisessä markkinatilanteessa SF-Linella on Turku – Maarianhamina – Tukholma-reitillä selvästi kilpailijaa huonokuntoisempi ja vanhanaikaisempi laivasto. Viking Linen väreissä tällä linjalla liikennöivät vuonna 1985 rakennettu ms Mariella sekä vuonna 1980 rakennettu ms Rosella, joka on selvästi vanhanaikainen eikä pysty täyttämään asiakkaiden vaatimuksia. Uuden aluksen hankkiminen tälle linjalle toisi Viking Linen kalustoltaan kilpailukykyisemmäksi sekä saattaisi

parantaa koko yrityksen laatuimagoa, joka on vaarassa heikentyä entisestään Silja Linen uudenaikaisen laivaston rinnalla.

Tulevaisuuden markkinaosuuksista kilpailtaessa SF-Linen on mahdollista käyttää hyväksi sen tärkeintä kilpailuetua, kustannusrakennetta. SF-Linella on nyt mahdollisuus kehittää strategiaansa ja laivastoansa nykyaikaisemmaksi ja kilpailukykyisemmäksi kun vastassa on kustannusrakenteeltaan heikompi Silja Line, jonka investointimahdollisuudet ovat lähitulevaisuudessa heikommät. Näyttääkin siltä, että uuden strategian luominen ja uusiin aluksiin investoiminen ovat SF-Linen mahdollisuuksia rakennettaessa tulevaisuuden kilpailukyvyn perusteita. SF-Linen ensimmäiset strategiset muutokset ovat jo näkyvissä. Yhtiö avaa uuden linjan Helsingin ja Tallinnan välille. Linjalla tulee liikennöimään 1.6.1994 lähtien yksi suuri ja nopea kantosiipialus, joka liikennöi parhaimmillaan kuudesti päivässä Helsingin ja Tallinnan välin yhteen suuntaan.

- ¹Silja Linen ja Viking Linen vuosikertomukset 1992
- ²Muistio matkustajalauttaliikenteen toimintaedellytyksistä, Silja Line 3.9.1993
- ³Muistio matkustajalauttaliikenteen toimintaedellytyksistä, Silja Line 3.9.1993
- ⁴Porter Michael E, Competitive Advantage of Nations s.100
- ⁵Porter Michael E, Competitive Advantage of Nations s.101
- ⁶Porter Michael E, Competitive Advantage of Nations s.101
- ⁷Porter Michael E, Competitive Advantage of Nations s. 102
- ⁸Porter Michael E, Competitive Advantage of Nations s.103
- ⁹Porter Michael E, Competitive Advantage of Nations s.115
- ¹⁰Porter Michael E, Competitive Advantage of Nations s. 130
- ¹¹Toisaalta moderni teollisuus tarvitsee yhä enemmän palveluita ja tavaroiden tietosisältö korostuu.
- ¹²Porter Michael E, Competitive Advantage of Nations s.280
- ¹³Grönroos Christian, Miten palveluja markkinoidaan s.35 (Weilin+Göös 1987)
- ¹⁴Porter Michael E, Kansakuntien kilpailuetu s.298 (Otava 1991)
- ¹⁵Porter Michael E, Kansakuntien kilpailuetu s.301 (Otava 1991)
- ¹⁶Porter Michael E, Kansakuntien kilpailuetu s.300 (Otava 1991)
- ¹⁷Porter Michael E, Kansakuntien kilpailuetu s.308 (Otava 1991)
- ¹⁸Muistio matkustajalauttaliikenteen toimintaedellytyksistä
- ¹⁹Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1993
- ²⁰Viking Linen toimitusjohtajan Boris Ekmanin haastattelu 29.12.1993
- ²¹Viking Linen toimitusjohtajan Boris Ekmanin haastattelu 29.12.1993
- ²²Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1993
- ²³Silja Linen operatiivisen varatoimitusjohtajan Harri Kulovaaran haastattelu 8.12.1993
- ²⁴Navigator– lehti 2/92 s. 26
- ²⁵Navigator– lehti 2/92 s. 26
- ²⁶Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1993
- ²⁷"Just on time"– ajattelu
- ²⁸Navigator– lehti 2/92 s. 26
- ²⁹Navigator– lehti 2/92 s. 26
- ³⁰Pohjanpalo Jorma, Suomi ja merenkulku s. 143 (Otava 1965)
- ³¹Ahvenainen Jorma, Kaukiainen Yrjö, Viitaniemi Matti, Suomen taloushistoria osa 2 s. 279
- ³²Ahvenainen ym. s. 280
- ³³Suomen merenkulun tilastoja 1957. Merenkulkuhallituksen julkaisuja.
- ³⁴Paavo Haavikko, Vuosisadan merikirja s. 44 (Otava 1983)
- ³⁵Pohjanpalo Jorma, Suomi ja merenkulku s. 146 (Otava 1965)

- ³⁶Suomen merenkulun tilastoja 1957 s. 44. Merenkulkuhallituksen julkaisuja.
- ³⁷Paavo Haavikko, Vuosisada merikirja s.78 (Otava 1983)
- ³⁸Paavo Haavikko, Vuosisada merikirja s.79 (Otava 1983)
- ³⁹Paavo Haavikko, Vuosisadan merikirja s. 79 (Otava 1983)
- ⁴⁰Viking Linen toimitusjohtaja Boris Ekmanin haastattelu 29.12.1993
- ⁴¹Ahvenainen ym., Suomen taloushistoria osa 2 s. 196
- ⁴²Liikennetilastollinen vuosikirja 1991 s. 96
- ⁴³Ahvenainen ym., Suomen taloushistoria osa 2 s. 441
- ⁴⁴Liikennetilastollinen vuosikirja s. 96 (Tilastokeskuksen julkaisuja)
- ⁴⁵Paavo Haavikko, Vuosisadan merikirja s. 79 (Otava 1983)
- ⁴⁶Paavo Haavikko, Vuosisadan merikirja s. 132 (Otava 1983)
- ⁴⁷Silja Linen operatiivisen varatoimitusjohtajan Harri Kulovaaran haastattelu 8.12.1993
- ⁴⁸Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1991
- ⁴⁹Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1993
- ⁵⁰Porter Michael E., The Competitive Advantage of Nations s. 256
- ⁵¹Viking Linen toimitusjohtaja Boris Ekmanin haastattelu 29.12.1993
- ⁵²Suomen Varustamoyhdistyksen työmarkkinapoliittisen osaston osastopäällikkö Henrik Lönnqvistin haastattelu 15.4.1994
- ⁵³Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1993
- ⁵⁴Porter Michael E., The Competitive Advantage of Nations s. 258
- ⁵⁵Porter Michael E., The Competitive Advantage of Nations s. 259
- ⁵⁶Muistio matkustajalauttaliikenteen toimintaedellytyksistä, Silja Line 3.9.1993
- ⁵⁷Muistio matkustajalauttaliikenteen toimintaedellytyksistä, Silja Line 3.9.1993
- ⁵⁸Muistio matkustajalauttaliikenteen toimintaedellytyksistä, Silja Line 3.9.1993
- ⁵⁹Merenkulun tilastoja 1992, Merenkulkuhallituksen julkaisu
- ⁶⁰Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1991
- ⁶¹Silja Linen operatiivisen varatoimitusjohtajan Harri Kulovaaran haastattelu 8.12.1993
- ⁶²Puhelinkeskustelu Silja Linen ostopäällikkö Jorma Pelkosen kanssa 26.4.1994
- ⁶³Silja Linen operatiivisen varatoimitusjohtajan Harri Kulovaaran haastattelu 8.12.1993
- ⁶⁴Merenkulun tilastoja 1993, Suomen Varustamoyhdistys
- ⁶⁵Puhelinkeskustelu Silja Linen tiedotusjohtaja Eeva Korhosen kanssa 7.4.1994
- ⁶⁶Suomen Varustamoyhdistyksen työmarkkinapoliittisen osaston osastopäällikkö Henrik Lönnqvistin haastattelu 11.4.1994
- ⁶⁷Navigator-lehti 6/92 s. 3
- ⁶⁸EffJohn Oy Ab:n vuosikatsaus 1992
- ⁶⁹EffJohn Oy Ab:n vuosikatsaus 1993
- ⁷⁰Paavo Haavikko, Vuosisadan merikirja s. 130
- ⁷¹Effjohnin 110-vuotisjulkaisu s. 10

- ⁷²EffJohnin 110-vuotisjulkaisu s. 11
- ⁷³Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1993
- ⁷⁴EffJohn Oy Ab:n vuosikertomus 1993
- ⁷⁵EffJohn Oy Ab:n vuosikertomus 1993
- ⁷⁶EffJohn Oy Ab:n varatoimitusjohtajan Henrik Österbergin haastattelu 21.9.1993
- ⁷⁷EffJohn Oy Ab:n vuosikertomus 1993
- ⁷⁸Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1993
- ⁷⁹Muistio matkustajalauttaliikenteen toimintaedellytyksistä, Silja Line 3.9.1993
- ⁸⁰Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1993
- ⁸¹EffJohn Oy Ab:n vuosikertomus 1993
- ⁸²EffJohn Oy Ab:n vuosikertomus 1993
- ⁸³Viking Linen 30-vuotisjuhla-julkaisu 1959 – 1989 (Viking Line 1989)
- ⁸⁴Viking Linen 30-vuotisjuhla-julkaisu 1959 – 1989 (Viking Line 1989)
- ⁸⁵Viking Linen 30-vuotisjuhla-julkaisu 1959 – 1989 (Viking Line 1989)
- ⁸⁶Viking Linen toimitusjohtaja Boris Ekmanin haastattelu 29.12.1993 ja Silja Linen toimitusjohtaja Jukka Suomisen haastattelu 8.9.1993
- ⁸⁷Viking Linen markkinointipäällikkö Risto Peltolan haastattelu 23.11.1993
- ⁸⁸Tallink Finland Oy:n toimitusjohtaja Keijo Mehtosen haastattelu 11.4.1994
- ⁸⁹Tallink Finland Oy:n tiedote. Matkustajamäärät ovat epätarkkoja johtuen siitä, että tiedotteessa on mainittu matkustajamäärä on laskettu yhdensuuntaisen liikenteen mukaan. Kappaleessa esitetyt matkustajamäärät on laskettu kertomalla tiedotteen matkustajamäärä kahdella, jolloin on saatu likipitään oikea matkustajamäärä.
- ⁹⁰Tallink Finland Oy:n toimitusjohtaja Keijo Mehtosen haastattelu 11.4.1994
- ⁹¹Helsingin Sanomat 2.3.1994 s. C4
- ⁹²Tallink Finland Oy:n toimitusjohtaja Keijo Mehtosen haastattelu 11.4.1994

LÄHDELUETTELO

Kirjalliset lähteet

Porter Michael E

Competitive Advantage, New York 1985

Porter Michael E

Competitive Advantage of Nations, London 1990

Porter Michael E

Kansakuntien kilpailuetu, Helsinki, Otava 1991

Grönroos Christian

Miten palveluja markkinoidaan, Helsinki. Weilin+Göös 1987

Pohjanpalo Jorma

Suomi ja merenkulku, Otava 1965

Ahvenainen Jorma, Pihkala Erkki, Rasila Viljo

Suomen Taloushistoria, Osa II, Tammi 1982

Haavikko Paavo

Vuosisadan merikirja, Otava 1983

Navigator

1/92 s.26 Myös tavara kulkee matkustajalautoilla

Navigator

6/92 s.3 Merenkulun säästöt harkittava uudelleen

Helsingin Sanomat

2.3.1994 s. C4 Suomalaiset vaihtaneet seuramatkat laivaristeilyihin

Kauppalehti Optio

1988:33 s. 18 –19 Jalostettu risteilyalus on Wärtsilän toivonkipinä

Vuosikertomukset ja yritysmateriaali

EffJohn 1993, vuosikertomus

EffJohn 1992, vuosikertomus

SF-Line 1993, vuosikertomus

30-vuotisjuhlajulkaisu, Viking Line 1959 – 1989, Viking Line

110-vuotisjulkaisu, EffJohn 1993

Muistio matkustajalauttaliikenteen toimintaedellytyksistä, Silja Line 3.9.1993

Tilastolähteet

Liikennetilastollinen vuosikirja 1991, Tilastokeskus 1991

Suomen merenkulun tilastoja 1993, Suomen Varustamoyhdistys

Suomen merenkulun tilastoja 1990, Suomen Varustamoyhdistys

Merenkululaitoksen tilastoja 1992, Merenkulkuhallitus

Viking Linen markkinaosuustilasto, Viking Line 1993

Haastattelut

Ekman Boris.

Toimitusjohtaja, Viking Line. Maarianhamina 29.12.1993

Korhonen Eeva.

Tiedotusjohtaja, Silja Line. Puhelinhaastattelu, Helsinki 7.4.1994

Kulovaara Harri.

Operatiivinen varatoimitusjohtaja, Silja Line. Helsinki 8.12.1993

Lönnqvist Henrik.

Työmarkkinapoliittisen osaston osastopäällikkö, Suomen Varustamoyhdistys.
Helsinki 15.4.1994

Mehtonen Keijo.

Toimitusjohtaja, Tallink Finland Oy. Helsinki 11.4.1994

Pelkonen Jorma.

Ostopäällikkö, Silja Line. Puhelinhaastattelu, Helsinki 26.4.1994

Peltola Risto.

Markkinointipäällikkö, Viking Line. Helsinki 23.11.1993

Suominen Jukka.

Toimitusjohtaja, Silja Line. Helsinki 8.9.1993

Österberg Henrik.

Varatoimitusjohtaja, EffJohn. Helsinki 21.9.1993

KUVIOT JA TAULUKOT

	Sivu
Kuvio 1.1. Porterin kilpailukyvyn timanttimalli	3
Kuvio 2.1. Matkustajalaivavarustamoiden tuottamat palvelut	9
Kuvio 2.2. Matkustajalaivaliikenteen ja sen lähialojen klusteri	13
Kuvio 2.3. Suomen ja ulkomaiden välinen matkustajaliikenne aluksilla vuosina 1950 – 1975	16
Kuvio 2.4. Matkustajalaivaliikenteen painopisteen siirtyminen kolmen sukupolven aikana	18
Kuvio 3.1. Suomalaisen matkustajalaivan palveluhenkilökunnan laivassaolo-, loma- ja vastikevapaapäivien jakautuminen kuukaudessa	20
Kuvio 3.2. Suomen ja ulkomaiden väliset matkustajamäärät aluksilla vuosina 1981 – 1993	23
Kuvio 3.3 Suomen ja ulkomaiden sekä Suomen ja Ruotsin välinen matkustajaliikenne aluksilla vuosina 1988 – 1993	24
Kuvio 3.4. Matkustajalaivaliikenteen tukialat	25
Kuvio 3.5. Porterin laaja kilpailumalli	28
Kuvio 3.6. Suomen ja ulkomaiden väliset matkustajamäärät aluksilla maittain	29
Kuvio 3.7. Nykyiset reitit ja uudet reittimahdollisuudet sekä "via Baltica" -reitti	30
Kuvio 4.1. Matkustajalaivavarustamoiden markkinaosuudet Suomen ja Ruotsin välisessä liikenteessä vuonna 1993	36
Kuvio 4.2. EffJohn Oy Ab:n organisaatiokaavio	37
Kuvio 4.3. Viking Line Ab Oy:n organisaatiokaavio	44
Kuvio 4.4. Viking Linen ja Silja Linen markkinaosuuksien kehittyminen 1990-luvulla Suomen ja Ruotsin välisessä liikenteessä	45

Taulukko 3.1. Teollisuustyöntekijöiden ja merimiesten säännöllinen vuosityöajan pituus vuosina 1970 ja 1989	21
Taulukko 4.1. Silja Linen koetut vahvuudet ja heikkoudet	41
Taulukko 4.2. Viking Linen vahvuudet ja heikkoudet	48

ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS (ETLA)
THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY
LÖNNROTINKATU 4 B, SF-00120 HELSINKI

Puh./Tel. (90) 609 900
Int. 358-0-609 900

Telefax (90) 601 753
Int. 358-0-601 753

KESKUSTELUAIHEITA - DISCUSSION PAPERS ISSN 0781-6847

- No 471 JUHAPEKKA SUUTARINEN, Työn hinta, Tukkukaupan työvoimakustannukset 1992-1994. 27.01.1994. 45 s.
- No 472 JUHAPEKKA SUUTARINEN, Työn hinta, Vähittäiskaupan työvoimakustannukset 1992-1994. 27.01.1994. 45 s.
- No 473 JUHAPEKKA SUUTARINEN, Työn hinta, Autoalan työvoimakustannukset 1992-1994. 27.01.1994. 46 s.
- No 474 JUHAPEKKA SUUTARINEN, Työn hinta, Majoitus- ja ravitsemisalan työvoimakustannukset 1992-1994. 27.01.1994. 44 s.
- No 475 SONJA SAASTAMOINEN, Kotimaisen sähkömoottoriteollisuuden kilpailukyky. 26.01.1994. 42 s.
- No 476 PASI AHDE, ETLAn ennustejärjestelmän panos-tuotoskehikko. 31.01.1994. 60 s.
- No 477 SYNNOVE VUORI, Yritysten ja toimialojen väliset teknologiakytkennät Suomen teollisuudessa. 31.01.1994. 41 s.
- No 478 OLLI TAHVONEN, CO₂ Taxation and Dynamics of Fossil Fuel Prices. 31.01.1994. 31 p.
- No 479 TEPPO I. KYHERÖINEN, Teletoiminnan kansallinen kilpailukyky. 04.02.1994. 91 s.
- No 480 KATI KORHONEN, Advantage Finland - Metals Production Technology. 15.02.1994. 34 p.
- No 481 PASI KUOKKANEN, Energian tuotannon koneet ja laitteet. 15.02.1994. 46 s.
- No 482 GEORG ANGENENDT, Identification and Discussion of Parameters that can be used to Analyze Industries with Michael E. Porter's System of Determinants that Influence the Competitive Position of Nations' Industries.
- No 483 MIKA WIDGRÉN, Voting Rule Reforms in the EU Council: Needs, Means and Consequences. 10.03.1994. 40 p.
- No 484 RITA ASPLUND, Teollisuuden työntekijöiden palkat ja inhimillinen pääoma. 06.04.1994. 75 s.
- No 485 JARMO VEHMAS, Massa- ja paperiteollisuuden elinkaariarviointi ja metsäteollisuuden ympäristöhaasteet. 06.04.1994. 57 s.

- No 486 JUHANA A.A. HEIKKILÄ, Corporate Venture Capital mallina suuryritysten ja pk-yritysten yhteistyölle. 07.04.1994. 63 s.
- No 487 SUVI HINTSANEN, Energia-alan tietämyspohjainen vienti. 07.04.1994. 49 s.
- No 488 JULIANNA BORSOS, Foreign Companies in Estonia - Industrial Environment and Experiences. 30.03.1994. 82 s.
- No 489 ANTTI PUTUS, Matkapuhelinteollisuuden kotimainen kehitys ja kilpailukyky. 11.04.1994. 41 s.
- No 490 JARI ILKKA, Kirjapainojen kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus. 14.04.1994. 54 s.
- No 491 PASI KUOPPAMÄKI, European Markets for Corporate Control: A Study of Takeovers' Influence on Corporate Behavior and Implications on EC Competition Policy. 25.04.1994. 131 p.
- No 492 TOMI TORRI, The World Economy of Metals; A Finnish Perspective. 02.05.1994. 49 p.
- No 493 PIIA KAIPAINEN, Competitive Advantage of Finnish Steel Industry. 02.05.1994. 76 p.
- No 494 ERKKA HOPPONEN, Itsenäisen voimantuotannon rahoitus ja kilpailukyky. 16.05.1994. 75 s.
- No 495 JOUNI P. MÄKELÄ, Teleklusterin tutkimus- ja kehitystoiminta sekä koulutus ja konsultointi. 16.05.1994. 67 s.
- No 496 JYRKI RUUTU, Tuntipalkkojen ja työmäärän jousto teollisuudessa laman aikana. 18.05.1994. 68 s.
- No 497 MIKA MALIRANTA, Suomen työn tuottavuuden kansainvälinen taso ruoan, juomien ja tupakatuotteiden valmistuksessa. Kahdenvälinen vertailu Ruotsiin ja Yhdysvaltoihin. 24.05.1994. 23 s.
- No 498 MAARIT SÄYNEVIRTA - PEKKA YLÄ-ANTTILA, Teknologiaintensiivisten yritysten kansainvälistyminen. 06.06.1994. 54 s.
- No 499 PETTERI KAUPPALA, Matkustajalaivaliikenteen kansallinen kilpailukyky. 06.06.1994. 65 s.

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen julkaisemat "Keskusteluaiheet" ovat raportteja alustavista tutkimustuloksista ja väliraportteja tekeillä olevista tutkimuksista. Tässä sarjassa julkaistuja monisteita on mahdollista ostaa Taloustieto Oy:stä kopiointi- ja toimituskuluja vastaavaan hintaan.

Papers in this series are reports on preliminary research results and on studies in progress. They are sold by Taloustieto Oy for a nominal fee covering copying and postage costs.

d:\ratapalo\DP-julk.sam/06.06.1994