



Jakelu Suomen ja Venäjän välillä Case-yritysryhmässä

Marjo Sipola

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö  
Logistiikan suuntautumisvaihtoehto  
Tradenomi (AMK)

KEMI 2012

## TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Liiketalous

Koulutusohjelma:	Logistiikka
Opinnäytetyön tekijä(t):	Marjo Sipola
Opinnäytetyön nimi:	Jakelu Suomen ja Venäjän välillä Case-yritysryhmässä
Sivuja (joista liitesivuja):	27(1)
Päiväys:	12.11.2012
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Ketola, Kirsti & Wahlroos, Marita
<p>Opinnäytetyöni aiheena on case-yritysryhmän jakelu Suomen ja Venäjän välillä. Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia case-yritysryhmän jakelua ja pohtia, miten sitä voisi kehittää.</p> <p>Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä on laadullinen case-tutkimus. Tutkimuksessa keskityn jakelun kehitysehdotuksiin teorian pohjalta. Tutkin työssäni jakelua, tilausohjautuvaa logistiikkaa sekä Venäjää vienti- ja tuontimaana.</p> <p>Käytän tässä tutkimuksessa empiirisenä aineistona tekemiäni haastatteluja. Vertailen empiirisen tutkimuksen tuloksia teoreettisesta kirjallisuudesta saamaani tietoon. Opinnäytetyön raportoinnissa käytän ns. vetoketjumallia, eli esittelen teorian ja yrittäjäryhmän käytännön asiakokonaisuuksittain.</p> <p>Case-yritysryhmän jakelulogistiikka on hoidettu järkevästi. Tämänhetkiseen toimintaan case-yritysryhmällä on hyvät valmiudet, mutta kysynnän kasvaessa case-yritysryhmä joutuu lisäämään käytössä olevaa kuljetuskapasiteettiaan. Case-yritysryhmän kannattaa selvittää logistiikkakustannuksensa, ja harkita tuotantolaitoksen perustamista myös Suomeen. Suosittelemme case-yritysryhmää harkitsemaan fuusioita yrityskuvan selkeyttämiseksi.</p>	
Asiasanat:	jakelu, logistiikka, Venäjä

## ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business

Degree programme:	Logistics
Author(s):	Marjo Sipola
Thesis title:	Case company groups' distribution between Finland and Russia
Pages (of which appendixes):	27 (1)
Date:	12.11.2012
Thesis instructor(s):	Ketola, Kirsti & Wahlroos, Marita
<p>The title of this thesis is the case company groups' distribution between Finland and Russia. The objective of this thesis is to examine the case-company groups' distribution and suggest possible improvements.</p> <p>The research method of this thesis is qualitative case research. In this thesis I focus on suggesting improvements in the case company groups' logistics with a reliance on the theories discussed in this thesis. I also study order-driven logistics and Russia as an import and export country.</p> <p>For this thesis I interviewed personnel of one of the companies, and I use the interview data collected to reflect them with the theory discussed in the thesis. I present the theory and the data from the companies in the so called "zipper model". First, I present the theory, followed by the discussion of the methods used in the case-company group.</p> <p>The logistics of the case company group is executed rationally. The case company group has good conditions, but provided that the demand grows, the case companies will have to increase their existing transport capacity. The case company group should investigate the costs of their logistics and deliberate the possibility of establishing a production plant also in Finland. I advise the case company group to consider a merger in order to crystallize their company image.</p>	
Asiasanat: distribution, logistics, Russia	

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT .....	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Toimeksiantaja .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	6
1.3 Tutkimusmenetelmä .....	7
1.4 Tutkimuksen toteutus .....	8
1.5 Käsitteet.....	9
2 VENÄJÄ VIENTI- JA TUONTIMAANA .....	10
2.1 Liikenneinfrastruktuuri.....	10
2.2 Mahdollisuudet ja uhat .....	11
3 JAKELU .....	13
3.1 Maantiekuljetukset .....	13
3.2 Varastointi .....	14
3.3 Logistiikan ulkoistaminen.....	16
4 KULJETUKSET JA TILAUSOHJAUTUVA LOGISTIIKKA .....	18
4.1 Tilausohjautuva suunnittelu .....	18
4.2 Tilausohjautuva valmistus ja kuljetus .....	19
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	21
LIITTEET.....	27

## 1 JOHDANTO

Tuotteista tai palvelusta ei ole hyötyä asiakkaille, ennen kuin tuote tai palvelu on toimitettu heidän käytettäväkseen (Christopher 2011, 31). Opinnäytetyössäni tutkin case-yritysryhmän jakelua. Yritys kuljettaa tuotteitaan Suomen ja Venäjän välillä, ja varastoi niitä sekä Suomessa että Venäjällä. Aihe on yrityksille hyödyllinen, koska case-yritysryhmä sekä vie että tuo tavaraa Venäjän rajojen yli. Yksi yrityksistä on tehnyt Venäjän kauppaa jo vuodesta 2001, ja yritysryhmä vuodesta 2007. Yritykset haluaisivat tietää, onko niiden jakelussa jotain parannettavaa ja voiko kuljetuksia hoitaa kustannustehokkaammin ja/tai nopeammin asiakaspalvelutasoa unohtamatta.

Aihe on kiinnostava myös yritysryhmän jakelun kehittämisen kannalta, koska tehokas jakelu tuo yrityksille lisäarvoa parantamalla asiakaspalvelutasoa. Kustannuksia voidaan myös merkittävästi pienentää jakelun tehostamisella (Inkiläinen, Ritvanen, Santala & von Bell 2011, 25). Aihe on myös kiinnostava opintojeni kannalta, koska suuntautumiseni on liiketalouden logistiikka. Tavoitteeni on, että tämän opinnäytetyön tekeminen kehittää ammattitaitoani.

### 1.1 Toimeksiantaja

Teen opinnäytetyöni yritysryhmälle johon kuuluu neljä yritystä, joista yksi on tytäryhtiö. Käytän yrityksistä nimiä Yritys A, B, C ja D, koska olemme hankeistus sopimuksessa sopineet yritysten nimien poistosta julkaistavasta versiosta. Yritykset pyysivät nimien salaamista, jotta niiden toimintatavat eivät tulisi kilpailevien yritysten tietoon. Yrityksistä kolme sijaitsee Oulun alueella, mutta tytäryhtiö sijaitsee Venäjällä Kostamuksessa.

Yritys A tarjoaa erityisosaamista Venäjän markkinoiden arvioimiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen sekä Venäjälle etabloitumiseen. Sen erikoisalaa on lisäksi jätehuollon ja vesialan selvitykset. Se on toiminut asiantuntijapartnerina useissa suomalaisten yritysten toteuttamissa etabloitumis- ja investointihankkeissa Venäjällä vuosituhannen alusta lähtien. Yritys A:n asiakkaina on kotimaisia yrityksiä ja suuria globaalitoimijoita sekä eri

asiantuntija- ja edunvalvontaorganisaatioita. Se tarjoaa palveluita yksittäisistä toimeksiannoista aina pitkäkestoisiin investointihankkeiden projektinhallintaan.

Yritys B suunnittelee ja tuottaa Suomessa mittalaitteita, joita käytetään pääasiassa vesi- ja maaperämittauksiin. Heidän asiakkaansa voivat ostaa heiltä jätevesiratkaisun, johon tulee mittalaitteet sekä muovituotteet. Nämä muovituotteet ostetaan Yritys C:n tuotantolaitoksesta Venäjältä eli Yritys D:ltä. Yritys C myy myös suoraan suomalaisille asiakkaille Yritys D:n valmistamia muovituotteita ja Yritys D myy jätevesiratkaisuja Venäjän markkinoilla, joihin ostetaan Yritys B:n valmistamia mittalaitteita.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia case-yritysryhmän jakelua ja pohtia, miten sitä voisi kehittää. Jakelu on osa toimitusketjua, jonka tarkoitus on yhdistää yritys ja sen toimittajat jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin (Inkiläinen ym. 2011, 22). Toimitusketjun kehittämisessä mietitään asiakaspalvelua, kysyntää ja logistiikkaa. Asiakaspalvelutaso pitää määrittää ja miettiä, kuinka asiakkaan tarpeeseen vastataan. Kysynnässä määritetään, millainen varasto- ja tuotantotaso vastaa kysyntään, ja mikä on paras jakelukanava. Tässä ulkoistaminen on keskeisimpiä tarkastelukohteita, muita ovat esimerkiksi toimittajien ja tuotantolaitosten sijainnit. ( Inkiläinen ym. 2011, 137–138.) Saadakseni vastauksen tutkimuskysymyksiin käsitelen näitä aiheita.

Tutkimuskysymykset työssäni ovat;

1. Mitä jakelu sisältää?
2. Miten jakelu on järjestetty case-yritysryhmässä?
3. Mitä kehitettävää case-yritysryhmän jakelussa on?

Toimeksiantoni yritysryhmälle sisältää vain kuljetukset, jotka ylittävät Suomen ja Venäjän rajan. Tullauskäytänteitä tai kuljetuskustannuksia tässä työssä ei käsitellä. Opinnäytetyöni koostuu pääsääntöisesti jakelusta, mutta olen ottanut mukaan myös tilausohjautuvaa logistiikkaa, koska yritysryhmän tuotanto, varastointi ja kuljetukset toimivat tilausohjautuvasti.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Käytän opinnäytetyötä tehdessäni kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ilmiö on aluksi tuntematon. Ilmiöstä halutaan kattava ja syvälinen kuva. (Kananen 2010, 41–43.) Yritysryhmä ei ollut minulle entuudestaan tuttu. Opinnäytetyössä käytän aiheeseen liittyvää teoriakirjallisuutta sekä lehtiartikkeleita. Empiriaosa koostuu haastatteluista ja case-yritysryhmästä saamista dokumenteista.

Valitsin kvalitatiivisen menetelmän, koska tutkin yhden yritysryhmän toimintoja. Käytän tässä opinnäytetyössä case-tutkimusta. Keskityn tutkimuksessani yhteen yritysryhmään. Case-tutkimusmenetelmä sopii tutkimukseen, koska aineistoni perustuu eri tietolähteisiin kuten haastatteluihin ja dokumentteihin. (Kananen 2008, 84.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti mm. haastattelujen avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukon hankinta on tarkoituksenmukainen eli haastateltavien täytyy tietää asiasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Tiedonhankinnan toteutan useampana haastatteluna. Haastattelen yhden case-yrityksistä toimitusjohtajaa ja yhtä työntekijää ja litteroin eli kirjoitan puhtaaksi heidän kertomansa.

Kysymysten asettelussa tulisi välttää johdattelevia kysymyksiä, jotta haastattelun luonne olisi eettinen. (Kananen 2010, 57.) Haastattelu ei ole niin standardoitu tiedonkeruumenetelmä kuin esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake, joten johdattelua on tutkimuksen luotettavuuden kannalta vältettävä. Johdattelevuutta välttääkseni olen asettanut ensimmäiselle haastattelulle teemoja sen sijaan, että kysyisin vain tiettyjä kysymyksiä. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat puuttua (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Teemat ovat kuljetukset, varastointi ja organisaatio yleensä. Toisella haastattelukerralla tarkennan näitä tietoja selkeämmillä, yksityiskohtaisemmilla kysymyksillä (Liite 1).

Haastattelussa ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä tuo joustavuutta tiedonkeruuseen, aineiston hankintaa voidaan säädellä ja vastausten tulkin-

ta on helpompaa kuin esimerkiksi kyselylomakkeesta. Haastattelun haittana voidaan nähdä tulkinnassa mahdollisesti tapahtuvat virheet.(Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.)

Analysoin aineistoa teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä analyysissä nojataan jo tiettyyn teoriaan, ja aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 97.) Tutkimuksessani aion käyttää olemassa olevaa teoriaa ja verrata case-yrityksen toimintoja teoriaan. Tutkin, missä teoria ja käytäntö eroavat, sekä miten nykyisiä toimintatapoja pitäisi muuttaa tai korjata, jotta ne kohtaisivat teorian kanssa.

Teorialähtöisessä analyysissä on hahmotettu valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan (Sarajärvi & Tuomi 2002, 98). Opinnäytetyössäni teoreettinen viitekehys antaa suuntaviivat, mihin teorioihin tulen perustamaan sekä aineiston hankinnan että tulosten analysoinnin. Aineisto näyttelee tässä tietenkin erittäin tärkeää osaa, mutta sitä on helpompi hahmottaa ja jäsenellä, kun on valmis kehys.

#### 1.4 Tutkimuksen toteutus

Olen toteuttanut tämän tutkimuksen vuoden aikana, marraskuusta 2011 marraskuuhun 2012. Tiedonkeruuhaastattelut tein Yritys A:ssa helmi- maaliskuun 2012 aikana. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tämän tutkimuksen suunnitelma on myös muuttunut opinnäytetyön edetessä, muuttamatta kuitenkaan alkuperäistä tutkimusongelmaa. Aluksi tutkimuksessa oli tarkoituksena ottaa mukaan yrityksen kaikki jakelu, mutta rajasin aiheen koskemaan vain Suomen ja Venäjän rajan ylittäviä toimintoja.

Opinnäytetyön raportoinnissa olen käyttänyt niin sanottua vetoketjumallia, jossa teoreettinen viitekehys ei ole erillinen osa työn rakennetta. Tietoperustaa, käytännön ilmiöitä ja tuloksia käsitellään yhdessä asiakokonaisuuksittain.(Vuorijärvi & Boedeker, hakupäivä 9.11.2012) Esittelen ensin teoriaa, minkä jälkeen analysoin, kuinka nämä asiat hoidetaan case-yritysryhmässä asiakokonaisuus kerrallaan. Lopuksi Johtopäätökset ja Pohdinta-osiossa vertailen case-yritysryhmän tutkimustuloksia teoreettisesta kirjallisuudesta saamaani tietoon ja esitän mahdollisia kehitysehdotuksia.

## 1.5 Käsitteet

**Jakelu** tarkoittaa yrityksestä lähteviä kuljetuksia, jotka toimittavat tuotteita tuotannosta loppumarkkinoille tai – asiakkaille. Jakelulla voidaan tarkoittaa myös varastointitoimintoja. (Koivisto & Ritvanen 2007, 51.)

**Tilausohjautuva logistiikka** tarkoittaa valmistavan yrityksen toimintaa, jossa yritys valmistaa tuotteet vasta asiakkaan tilauksesta. Yleensä tilausohjautuvaa logistiikkaa käytetään, kun tuotteet ovat sellaisia, ettei niitä eri syistä voida valmistaa varastoon. (Karrus 2001, 53–54.)

**Tytäryhtiö** on yritys, joka on emoyrityksen määräysvallassa. Se tarkoittaa, että emoyrityksellä on oikeus määrätä yrityksen liiketoiminnan ja talouden periaatteista. Emoyrityksen on tarkoituksena hyötyä tytäryrityksen toiminnasta taloudellisesti. (S-kanava, hakupäivä 1.11.2012.)

**Liikenneinfrastruktuuri** eli liikennejärjestelmä koostuu kolmesta osasta: liikenneväylistä terminaaleineen, liikennevälineistä sekä ohjausjärjestelmistä. Liikenneväyliä ovat kadut, tiet, rautatiet, satamat, vesiväylät, lentoasemat jne. Liikennevälineitä ovat autot, laivat, junat ja lentokoneet. Ohjausjärjestelmät sisältävät lainsäädännön, liikenneorganisaatiot ja viranomaiset jne. (Mäkelä, Mäntynen & Vanhatalo 2005, 28.)

**Huolinta** tarkoittaa tavaran toimituksen mahdollistamista vastaanottajalle oikeaan aikaan, oikeassa paikassa sekä kansallisten ja kansainvälisten lakien, määräysten, sopimusten ja direktiivien edellyttämällä tavalla (Suomen Huolintaliikkeiden liitto, hakupäivä 1.11.2012).

**Etabloituminen** tarkoittaa asettumista uusille markkina-alueille. Yleisin etabloitumisen muoto on tytäryhtiön hankkiminen toisesta maasta. (Taloussanomat, Taloussanakirja, hakupäivä 1.11.2012.)

## 2 VENÄJÄ VIENTI- JA TUONTIMAANA

Suomen kotimarkkinat ovat hyvin pienet, mistä johtuen suomalaiset yritykset kansainvälistyvät pienempinä ja aikaisemmin kuin sellaisissa maissa, joissa kotimarkkinat ovat isommat. (Melin 2011, 10.) Venäjä on yksi tärkeimmistä Suomen kauppakumppaneista (Melin 2011, 14). Tutkimani yritysryhmä on etabloitunut Venäjälle Kostamukseen. Yritys C on perustanut sinne muovituotteita valmistavan tehtaan, Yritys D:n. Tehtaan valmistamia tuotteita myydään sekä Suomen että Venäjän markkinoille. Näihin tuotteisiin sisällytetään myös yritysryhmän Yritys B:n valmistamia mittalaitteita.

### 2.1 Liikenneinfrastrukturi

Venäjän liikenneinfrastrukturi on Neuvostoliiton peruja. Venäjällä on kattava rautatie-, sisävesiliikenne-, lentoliikenne-, ja maantieverkko. Venäjän maantieverkko on länsimaihin verrattuna huonokuntoinen ja harva. (Auvinen, Dudarev & Hernesniemi 2005, 36.) Pohjois-Suomesta ei ole junayhteyttä Venäjän Kostamukseen ja siellä ei ole lentokenttää. Vesitse kuljettaminen on mahdollista, mutta se on erittäin vaikeaa ja aikaa vievää, joten case-yritysryhmä on todennut ainoaksi vaihtoehdoksi kuljettaa tavaraa maanteitse. Reitti Oulusta Kostamukseen on pääasiassa sivuteitä, jotka ovat suurimmaksi osaksi päällystämättömiä ja huonokuntoisia varsinkin kelirikon aikaan, ja huoltoinfrastrukturi on myös heikko. Huoltoinfrastrukturiin kuuluvat mm. polttoaine- ja huoltoasemat. (Auvinen ym. 2005, 39.)

Venäjällä ei ole odotettavissa maantieverkon infrastruktuuriin kohdentuvia investointeja, sillä investoinnit keskittyvät satama-, terminaali-, ja putki-investointeihin. Maantieinvestointeja tehdään lähinnä Moskovan ja Pietarin alueelle. (Auvinen ym. 2005, 40.) Huonokuntoinen liikenneinfrastrukturi vaikeuttaa maantiekuljetuksia, mutta case-yritysryhmällä on kuitenkin kumppanina Venäjän kuljetuksiin tottunut kuljetusyritys, jolle reitti Kostamukseen on jo tullut tutuksi. Infrastruktuurin huono kunto ei pääse yllättämään kokenutta kuljetushenkilöstöä ja toimitukset saadaan hoidettua ajallaan.

## 2.2 Mahdollisuudet ja uhat

Kulttuurin vaikutus kansainvälisessä kaupassa on suuri. Se heijastuu liiketoiminnan monille osa-alueille, esimerkiksi asiakaskäyttäytymiseen ja johtamiseen. Kulttuuri vaikuttaa muun muassa asiakkaan mieltymyksiin ja kulutukseen.(Stonehouse, Cambell, Hamill & Purdie 2004, 62.) Venäjällä tutkimus, tiede ja teknologia laahaavat Eurooppaa jäljessä. Tähän vaikuttavat kielimuuri, heikko osallistuminen kansainvälisiin kokouksiin sekä epäjohdonmukaisuus oikeuksissa ja käytänteissä.(Laivauskäsikirja, hakupäivä 1.11.2012) Edellä mainittujen syiden vuoksi suomalainen ja yleensäkin ulkomainen high-tech on Venäjällä erittäin haluttua. Case-yritysryhmän valmistamat tuotteet vastaavat tällaiseen tarpeeseen.

Venäjä on yksi maailman korruptoituneimmista maista. Venäjän hallitus ei ole kyennyt kontrolloimaan rikollista toimintaa ja korruptiota, mikä voi olla suuri este ulkomaisten investointien houkuttelulle.(Laivauskäsikirja, hakupäivä 1.11.2012) Case-yritysryhmä on kuitenkin onnistunut välttämään suuremmat ongelmat korruption kanssa. Tähän vaikuttaa paljon se, että Yritys D sijaitsee Venäjällä, siellä työskentelee venäläisiä työntekijöitä ja raaka-aineet hankitaan venäläisistä tehtaista.

World Trade Organization (WTO) on globaali, kansainvälinen organisaatio joka käsittelee kaupan sääntöjä maiden välillä. WTO sopimukset neuvotellaan maiden välillä ja allekirjoitetaan jäsenmaiden hallituksissa. WTO:n tarkoituksena on auttaa tuottajia, viejä ja tuojia hoitamaan kansainvälistä yritystoimintaansa.(WTO, hakupäivä 30.10.2012.) Elokuussa 2012 Venäjä liittyi WTO:n jäseneksi, ja sillä on sopimuksessaan 0-9 vuoden siirtymäaika. Venäjän WTO-jäsenyys tulee hyödyttämään Suomea satoja miljoonia euroja vuodessa, mutta menee vuosia ennen kuin hyödyt realisoituvat. (Leinonen 2012, 3A).

Tällä hetkellä esimerkkiyritysryhmän on halvempi tuoda tuotteitaan Venäjältä Suomeen kuin viedä niitä Suomesta Venäjälle. Yritysryhmä odottaa, miten Venäjän WTO-jäsenyys tulee vaikuttamaan heidän vientiinsä ja tuontiinsa. Yritysten omistajat ovat realistisia, koska he tietävät, että Venäjällä on sopimuksessaan siirtymäaika, ja että Venäjällä asiat muuttuvat hitaasti. Venäjällä byrokratia on monimutkaista ja tarkkaa, mutta

case-yritysryhmä toivoo, että siihen saadaan parannusta kansainvälisten sopimusten myötä.

### 3 JAKELU

Jakelulla tarkoitetaan yrityksestä lähteviä kuljetuksia, jotka toimittavat tuotteita tuotannosta loppumarkkinoille tai – asiakkaille. Jakelulla voidaan tarkoittaa myös varastointitoimintoja. Jakelun tehtäviä ovat varastointi, tilausten yhdistely, kokoonpano ja lisäarvopalveluiden tarjoaminen. (Koivisto & Ritvanen 2007, 51). Jakelun osana voidaan nähdä myös hankinta, tuotekehitys, merkkimainonta ja asiakassuhteet (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 16). Tässä opinnäytetyössä keskityn jakelun kuljetus- ja varastointinäkökulmaan.

Jakelun tärkein elementti on asiakastyytyväisyys. Kuitenkin olisi mahdotonta kuljettaa aina kun asiakas vaatii esimerkiksi yhden tuotteen. On siis tärkeää saada nämä kaksi asiaa tasapainoon, asiakkaan tarve ja tämän tarpeen toimittaminen. (Jones & Quayle 2001, 284.) Case-yrityksryhmässä tuotteet valmistetaan tilauksesta ja toimitetaan asiakkaalle. Heillä tulee usein kiire, koska asiakkaat tilaavat tuotteet lyhyellä varoitusaikalla ja valmistukseen sekä kuljetukseen menee aikaa. Case-yrityksryhmä haluaa panostaa asiakastyytyvyyteen tehostamalla jakeluaan.

#### 3.1 Maantiekuljetukset

Maantiekuljetuksilla tarkoitetaan kumipyörin varustetulla ajoneuvolla teitä pitkin tehtäviä tavaroiden kuljetuksia (Karhunen & Pouri & Santala 2004, 31). Maantiekuljetukset ovat Suomen käytetyin kuljetusmuoto (Mäkelä ym. 2005, 48). Niiden tärkein etu on joustavuus. Maantiekuljetukset saavuttavat melkein jokaisen maailmankolkan. Vaikka kuljetusvauhtia rajoitetaan nopeusrajoituksilla, on maantiekuljetus usein nopein vaihtoehto, koska toimitukset voidaan tehdä suoraan kohteeseen. Muilla kuljetusmuodoilla tämä harvoin on mahdollista, vaan tarvitaan useampia eri kuljetusmuotoja toimittamaan tuotteet. (Waters 2003, 313.)

Maantiellä tapahtuvat tavarakuljetukset jakautuvat luvanvaraiseen, yksityiseen ja luvanvaraisuudesta vapautettuun tavaraliikenteeseen (Karhunen ym. 2004, 50). Näistä kaksi, eli luvanvarainen ja yksityinen tavaraliikenne ovat käytössä esimerkkiyrityksryhmässäni. Yksityinen tavaraliikenne tarkoittaa liikennettä, jossa yrityksen omia tavaroita tai tuot-

teita kuljetetaan yrityksen työntekijän, ammatinharjoittajan tai muun sellaisen toimesta. Siihen ei tarvita tavaraliikennelupaa, mutta normaalit ajoon tarvittavat asiat kuten esimerkiksi kunnossa oleva auto ja asianmukainen ajokortti ovat pakollisia. (Karhunen ym. 2004, 51.)

Luvanvarainen tavaraliikenne tarkoittaa korvausta vastaan yleisellä tiellä tehtävää kuljetusta (Karhunen ym. 2004, 52). Luvanvaraista tavaraliikennettä saa harjoittaa vain yhteisöluvan viranomaisilta saaneet yritykset tai yrittäjät (Inkiläinen ym. 2011, 110). Luvan suorittaa luvanvaraista tavaraliikennettä saa, jos on hyvämaineinen, vakavarainen, ammattitaitoinen, sopiva harjoittamaan liikennettä ja kykenevä vastaamaan velvoitteistaan. Lisäksi on suoritettava liikenneyrittäjäkurssi tai näyttökoe, jolla todistetaan omistavansa vaadittavat tiedot ja taidot. Ulkomaan liikenneluvan saaminen edellyttää siihen tarkoitetun kurssin käymistä. Koulutussäännöksiä, sekä harjoittelu- ja työkokemussäännöksiä on myös olemassa. (Mäkelä ym. 2005, 49.)

Case-yritysryhmän kuljetukset hoidetaan maantiekuljetuksina. Yritykset eivät kuljeta tuotteitaan itse, vaan ne ostavat kuljetuspalvelut kajaanilaiselta kuljetusyritykseltä, eli käyttävät yhteisöluvan saanutta kuljetusyritystä. Joissain tapauksissa yritysten henkilöstö vie tavarat itse rajan yli joko Venäjälle tai Venäjältä Suomeen, mutta vain silloin, kun kuljetettava tavara on tullausarvoltaan vähäinen. Tällöin kyseessä on yksityinen tavaraliikenne. Tässä tapauksessa yrityksen on tehtävä itse tullaus ja maksettava tullit välittömästi. Yritysryhmä ei ole rekisteröitynyt tullin asiakkaaksi, joten tullit ei laskuta yrityksistä jälkikäteen. Yritykset ovat päättäneet olla hakematta tullin asiakkaaksi, koska pääasiallisesti kuljetukset ja tullaukseen liittyvät asiat hoidetaan toisten yritysten kautta. Kun kajaanilainen yritys vie tai tuo tavarat rajan yli, tullit maksaa huollinnan tekevä yritys, eli suunnasta riippuen joko suomalainen tai venäläinen huolitsija.

### 3.2 Varastointi

Varastolla tarkoitetaan puhekielessä fyysistä tilaa, jossa säilytetään tavaroita. Kuitenkin sanalla on laajempi merkitys. Se kuvastaa taloudellisessa kielenkäytössä vaihto-omaisuutta. (Sakki 2009, 103.) Vaihto-omaisuus tarkoittaa sellaisinaan tai jalostettuina luovutettaviksi tai kulutettaviksi tarkoitettuja hyödykkeitä. Hyödykkeet voidaan jakaa

aineisiin ja tarvikkeisiin, keskeneräisiin tuotteisiin, valmiisiin tuotteisiin tai tavaroihin, muuhun vaihto-omaisuuteen ja ennakkomaksuihin. (Tilastokeskus, Käsitteet ja määritelmät hakupäivä 24.10.2012.)

Yritykset varastoivat eri syistä, mutta tärkeimmät näistä ovat epävarmuus menekistä ja täydennyseräkoot (Sakki 2009, 113). Varastoja syntyy myös aina, kun materiaalivirta keskeytyy. (Waters 2003, 283). Varastot voidaan jakaa toimintaa ja asiakaspalvelua turvaaviin varastoihin. Toimintaa turvaavia varastoja ovat mm. raaka-aine ja tarvikkeivarastot, väli-, käyttöaine- ja varaosavarastot sekä jätteaineiden varastot. Asiakaspalvelua turvaavia varastoja ovat yritysten tuotevarastot sekä kaupan varastot. (Karhunen ym. 2004, 302) Teollisessa ympäristössä varastot voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: raaka-aine-, puolivalmiste- ja valmisteverastoihin (Sakki 2009, 103).

Raaka-ainevarastoissa voidaan säilyttää raaka-aineita, materiaaleja, tarveaineita, osia ja komponentteja (Sakki 2009, 103). Keskityn tässä opinnäytetyössä raaka-ainevarastoihin, koska Yritys D varastoi pääasiassa pelkästään raaka-aineita, sekä muita tarveaineita. Harvoissa tapauksissa Yritys D varastoi pitkäaikaisten asiakkaiden etukäteen tiedettyihin tarpeisiin komponentteja.

Karhunen ym. (2004, 302) mukaan raaka-aineita varastoidaan yleensä koska:

- tavaran saannin jatkuvuutta ei voida varmistaa
- ostohinnat tai kuljetuskustannukset kasvattavat eräkokoja
- yritys lupaa asiakkailleen toimituksen lyhyemmällä toimitusajalla kuin raaka-aineella

Yritys D:n valmistamat tuotteet valmistetaan asiakastilaukseen nopealla tahdilla, joten raaka-aineita ei haluta jäädä odottamaan. Jos raaka-aineen toimitusaika on pidempi kuin yrityksen luvattu toimitusaika, on järkevämpää pitää tuotetta varastossa. Kuitenkin yrityksen tuotteet valmistetaan suurimmilta osin samoista raaka-aineista, joten mikäli raaka-ainetta jää yli, se voidaan käyttää seuraavan tilauksen valmistukseen. Suurempia eräiä ostettaessa saadaan usein alennusta toimittajan volyymin edusta ja tällöin tuotetta ostetaan isommissa erissä varastoon. Tuotteiden vähäisen määrän kuljettaminen voi tulla kalliimmaksi, kuin ostaa kerralla edullisempaan hintaan iso erä ja kuljettaa se mahdollisesti

samankokoisella kalustolla. Yritys D ostaa raaka-aineet venäläisiltä toimittajilta, ja raaka-aineet varastoidaan tehtaan yhteyteen.

### 3.3 Logistiikan ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan palveluiden ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneelta palveluntarjoajalta. Yleisin ulkoistamisen muoto on kuljetuspalveluiden ulkoistaminen. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 8-9.) Yritysten on halvempaa ulkoistaa kuljetuspalvelut kuin hankkia itse vaadittava kalusto. Yritykset pyrkivät saamaan säästöjä ulkoistamalla, koska yleensä ulkoistettuun toimintoon erikoistuneet yritykset pystyvät tekemään työn alhaisemmilla kustannuksilla.. (wiseGEEK, hakupäivä 30.10.2012). Tämä kustannustehokkuus syntyy siitä, että yritykset keskittyvät ydintoimintonsa ja säästävät mittakaavaetuja, koska hoitavat suuria kokonaisuuksia (Inkiläinen ym. 2011, 143). Kun yritykset ulkoistavat, pystyvät ne keskittymään paremmin ydinosamiseensa ja tuottamattomasta toiminnasta päästään eroon (Inkiläinen ym. 2011, 25).

Logistiikan ulkoistamisesta puhuttaessa on tiedettävä ulkoistamisen neljä tasoa. Ensimmäisellä tasolla yritys ostaa yksittäisen kuljetuspalvelun palveluntarjoajalta. Toisella tasolla ulkoistetaan muutamia logistisia toimintoja, jotta saataisiin alennettua kustannuksia ja lisättyä joustavuutta. Kun yritys ulkoistaa suurimman osan logistisista toiminoistaan, puhutaan kolmannen tason logistiikasta. Tällä tasolla logististen palveluiden ostaja hyödyntää palveluntarjoajan logistiikkaverkostoa ja osaamista. Neljännen tason logistiikka taas on laajin yhteistyön taso, jossa ulkoistajayritys tekee sopimuksen yhden palveluntuottajan kanssa. Tällä tasolla palveluntuottaja johtaa ja operoi ulkoistajan koko toimitusketjua käyttämällä sekä omia että muiden palveluntarjoajien resursseja. (Jalanka ym.2003, 8.)

Vientiin tarvittavat paperit tehdään osaksi Yritys A:n venäläissyntyisen työntekijän toimesta, osaksi erään suomalaisen logistiikkayrityksen (myöhemmin Logistiikkayritys X) toimesta kun viedään Yritys B:n tuotteita Suomesta Venäjälle. Logistiikkayritys X laskee Yritys B:tä ja huolehtii tullimaksut Suomen valtiolle. Tämä on rahoituskellisesti järkevä ratkaisu tutkimalleni yritysryhmälle, ja se kertoo kolmannen tason logistiikka-palveluista.

Case-yritysryhmä on ulkoistanut suurimman osan logistisista toiminnoistaan, eli kuljetuksen ja osan siihen liittyvästä paperityöstä. Kun Yritys D:n valmistamia tuotteita tuodaan Venäjältä Suomeen, venäläinen huolintayritys hoitaa tullaukseen liittyvät asiakirjat. Aikaisemmin mainittu kajaanilainen kuljetusyritys kuljettaa tavarat Venäjältä Suomen puolelle. Tässäkin on kyseessä kolmannen tason logistiikkapalvelu, vaikka kuljetuksen ja huollinnan hoitavat eri yritykset. Yritysryhmällä on jatkuva sopimus kajaanilaisen kuljetusyrityksen kanssa, vaikka kuljetusten päivämääriä ei välttämättä tiedetä etukäteen. Yritysryhmän yhteistyö on jatkunut jo vuosia sekä kuljetusyrityksen että Venäjällä toimivan huolitsijan kanssa.

## 4 KULJETUKSET JA TILAUSOHJAUTUVA LOGISTIikka

Tilausohjautuvassa logistiikassa yritys valmistaa tuotteet vasta asiakkaan tilauksesta. Yleensä tilausohjautuvaa logistiikkaa käytetään, kun tuotteet ovat sellaisia, ettei niitä eriyistä voida valmistaa varastoon. Tilaukseen voidaan joko tuottaa, koota tai varastoida. Kun on kyseessä asiakkaan tarpeisiin mitoitettu tai suunniteltu tuote, on järkevää käyttää tilausohjautuvaa logistiikkaa. (Karrus 2001, 53–54.) Case-yritysryhmän tuotteet ovat niin asiakaskohtaisia, ettei niitä voida suunnitella ja tuottaa varastoon, vaan kaikki lähtee liikkeelle asiakkaan tilauksesta.

Tilausohjautuvassa logistiikassa on mahdollista saavuttaa toimintojen ketju, jossa toiminta lähtee asiakastarpeesta ja päättyy asiakkaan hyväksymiskuitaukseen. Tämä toimintojen ketju voi kuitenkin katkeilla eri vaiheissa, raaka-aineita, informaatiota ja tuotteita siirrellään tai kapasiteetti ei ole tasapainossa. (Karrus 2001, 63.) Esimerkkiyritysryhmän yksi haaste on Yritys D:n ja Yritys B:n maantieteellinen etäisyys, missä vaiheessa mittalaitteet tilataan Yritys D:n valmistamiin muovituotteisiin. Myös tuotannon aloittamisen ajankohta on yritykselle haasteellinen, asiakkaat tilaavat tuotteet usein hyvin lyhyellä varoitusaajalla.

### 4.1 Tilausohjautuva suunnittelu

Tilausohjautuva suunnittelu on valmistavan yrityksen toimintaa, jossa tuotteet suunnitellaan kokonaan tai osittain asiakkaan tarpeisiin. Joillain aloilla asiakkaiden tarpeita ei ole mahdollista tyydyttää vakiotuotteilla. Näillä aloilla on pakko suunnitella tuotteet yhdessä asiakkaan kanssa käyttäen valmistavan yrityksen teknologian tuntemusta. (Edu.fi, Viestinvälitys ja logistiikkapalvelut 1.11.2012) Suunniteltaessa tilaukseen on taustalla yleensä tietoa samantyyppisistä tuotteista. Lopullinen tuotetieto on kuitenkin suunnittelussa muuttuvaa ja tapauskohtaista. (Karrus 2001, 55.) Tilaukseen suunniteltaessa asiakastilausten hallinta on toiminnan tärkein osa. Tähän vaikeuksia aiheuttaa se, että asiakastilaukset voivat muuttua suunniteltaessa, joten suunnitteluun ja tarvittaviin hankintoihin on varattava aikaa. (Karrus 2001, 65.)

Yritys D valmistaa jätevesiratkaisuihin tarvittavia muovituotteita, jotka ovat hyvin asiakaslähtöisiä. Yritys osallistuu asiakkaan suunnitteluvaiheeseen tai suunnittelee juuri asiakkaan tarpeisiin sopivan jätevesiratkaisun, johon usein sisällytetään Yritys B:n valmistamia mittausrakenteita. Yrityksellä on tietty pohja, jonka pohjalta tuotteet valmistetaan, mitä materiaaleja tuotteiden valmistamiseen tarvitaan, ja millaisia ne yleensä ovat. Kuitenkin jokaisen asiakkaan tarpeet ovat erilaiset, joten suunnitteluvaiheeseen on pakko osallistua. Pelkästään asiakassuunnittelun perusteella Yritys D ei voi lähteä valmistamaan tuotteita, vaan heidän tuntemuksensa alan teknologiasta on erittäin tärkeää, jotta asiakas saa tarpeitansa vastaavan tuotteen.

#### 4.2 Tilausohjautuva valmistus ja kuljetus

Tilausohjautuvaa tuotantoa käytetään useimmiten silloin, kun tuotevalikoima on laaja, ja yksittäisen tuotteen kysyntä on vähäistä (Inkiläinen ym. 2011, 49). Tilausohjautuva valmistus on ohjauskonsepti, jossa tuotteen valmistus tehdään vasta tilauksesta. Tuotteen tarvittavat osat tilataan vasta, kun tilaus on saatu asiakkaalta, ja kokoonpano suoritetaan, kun kaikki tarvittava materiaali on saatavilla. Tätä valmistusmallia voidaan käyttää sekä vakio- että asiakaskohtaisissa tuotteissa. (Edu.fi, Viestinvälitys ja logistiikkapalvelut, hakupäivä 1.11.2012) Kun yritys valmistaa tilauksen perusteella, on heillä käytettävissä tieto tuotteen rakenteesta, tuotantoajoista, raaka-aineiden hankinnasta sekä kustannuksista. Tuote pyritään tuottamaan toimitusajassaan, joten raaka-aineet, kapasiteetti ja materiaalit ajoitetaan ja kohdistetaan tuotekohtaisen informaation avulla. (Karrus 2001, 55.)

Tuotteen tai tuotteiden valmistus alkaa, kun yritys D saa asiakastilauksen. Valmistukseen on yleensä hyvin vähän aikaa johtuen siitä, että asiakkaat tekevät tilaukset viime hetkillä. Tarvittavat mittalaitteet tilataan Yritys B:ltä, ja raaka-aineet venäläisiltä toimittajilta. Joitain raaka-aineita yritys varastoi jatkuvasti. Kun valmistukseen tarvittavat materiaalit ovat tehtaalla, alkaa valmistus ja kokoonpano asiakkaalle suunnitellun mallin mukaan. Tuotantoajat ja kustannukset ovat tässä vaiheessa Yritys D:n tiedossa, ja tarvittavat materiaalit ajoitetaan tuotantovaiheiden mukaan.

Kun tilatut tuotteet ovat valmiina, toimitetaan ne välittömästi asiakkaalle. Yritys D ei varastoi valmiita tuotteita tuotantolaitoksessa tai terminaalissa. Asiakkaat tilaavat tuotteet yleensä niin myöhään, että toimitusaikoihin on vaikea päästä ilman ylimääräistä varastointiakin. Voidaan sanoa, että Yritys D:n tuotevarasto on pyörien päällä, koska valmiit tuotteet ovat varastoituneina kuljetusvälineeseen kuljetuksen ajan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin case-yritysryhmän jakelutoimintoihin kuljetusten ja varastoinnin osalta. Työtä tehdessäni minulle selvisi, Tutkimuksen aikana huomasin, että yritysryhmän jakelu on harkittua, ja mahdollisia parannusehdotuksia olisi ehkä vaikea löytää. Teoriaan ja yritysryhmän toimintoihin tarkemmin tutustuessani löysin kuitenkin muutamia ehdotuksia, joita case-yritysryhmä voisi miettiä tulevaisuudessa.

Tutkimani yritysryhmä on hoitanut kuljetuksensa järkevästi. Yritykset ovat ulkoistaneet kuljetuksensa, jottei niiden tarvitse hankkia kuljetuskalustoa. Näin ne voivat keskittyä ydinosaamiseensa, eikä yritysten tarvitse investoida kuin päätoimintojaan varten. Myös suurin osa huolintatoiminnoista on ulkoistettu. Yrityksillä on asiantuntevat kumppanit sekä kuljetuksessa että huolinnassa sekä Suomen että Venäjän puolella. Heillä on myös töissä venäläissyntyistä henkilöstöä, joka tuntee tavat ja käytänteet entisessä kotimaassaan. Nämä asiat auttavat selviämään Venäjän haasteellisesta infrastruktuurista sekä byrokratiasta. Nykyiset kumppanuussuhteet ovat yritysryhmälle erittäin arvokkaita, ja jos toiminta säilyy nykyisellään, muutoksiin ei ole tarvetta.

Mielestäni case-yritysryhmän tulisi harkita kuljetusten siirtämistä suuremmalle kuljetusyritykselle, mikäli sen toiminta kasvaa tulevaisuudessa. Tässä kuitenkin ongelmaksi muodostuvat isompien kuljetusyritysten reititykset. Yritys A:n toimitusjohtajan mukaan yritykset ovat olleet neuvotteluissa isojen logistiikkapalvelujentuottajien kanssa kuljetusten hoitamisesta, mutta kuljetuksissa menisi liian kauan koska reititykset menisivät Pietarin kautta. Myös Venäjän rajamuodollisuudet voivat aiheuttaa tässä ylimääräisiä viivästyksiä. Jos kuljetuksissa on mukana toisten yritysten tuotteita, jotka olisivat esimerkiksi vääränlaisissa puupakkauksissa, joutuvat case-yritysryhmän tuotteet odottamaan rajalla turhaan. Tällöin myös asiakas joutuisi odottamaan tavarakuljetuksiaan liian kauan ja case-yritysryhmän tavoittelema asiakaspalvelutaso kärsisi. Yksi vaihtoehto olisi ottaa toinen, pienimuotoisempi kuljetusyritys mukaan maantiekuljetusten hoitamiseen, tällöin ei tarvitsisi hylätä vanhaa kumppania, mutta kuljetuskapasiteetti kasvaisi.

Yritysryhmän kuljetuslogistiikka on tilausohjautuvaa, koska tuotteet suunnitellaan, valmistetaan ja kuljetetaan vasta asiakastilauksesta. Näin vältetään turhia varastointikustannuksia. Varastointia ei lopputuotteelle tarvita, koska lopputuotevarasto on pyörien

päällä matkalla asiakkaalle. Yritysryhmän osallistuminen asiakkaiden tuotteiden suunnitteluun on erittäin tärkeää. Yritykset, jotka tilaavat yritysryhmän tuotteita, ovat usein asiantuntevia, mutta yritysryhmän asiantuntevuus jätevesiratkaisuissa on niin kattavaa, että asiakkaan kannattaa se hyödyntää. Pahimmassa tapauksessa asiakas saisi tarpeisiinsa sopimattoman tuotteen, jos suunnittelisi sen kokonaan yksin.

Keskustelin Yritys A:n toimitusjohtajan kanssa mahdollisuudesta perustaa tuotantolaitos Venäjän lisäksi Suomeen. Tällä hetkellä kaikki yrityksen muovituotteet valmistetaan Venäjällä Yritys D:ssä. Tuotantolaitos perustettiin Venäjälle, koska tuotteita tehdään myös Venäjän markkinoille ja, koska käsityövaltainen tuotanto on siellä edullista. Venäläinen tullauskoodisto mahdollistaa myös tuotteiden tuonnin Venäjältä Suomeen edullisemmin. Suosittelem case-yritysryhmälle perinpohjaista logistiikkakustannusten selvitystyötä esimerkiksi opinnäytetyönä, koska logistiikkakustannukset muodostavat suuren osan yrityksen kokonaiskustannuksista. Yritysryhmällä on karkea arvio logistiikkakustannuksista ja kustannukset ovat Yritys A:n toimitusjohtajan mukaan suuret. Tämä tieto olisi yritysryhmälle arvokas, jotta voitaisiin tarkastella mahdollisia liiketoimintamallin muutoksia.

Case-yritysryhmän kannattaisi harkita tuotantolaitoksen perustamista Suomeen, jos logistiikkakustannukset ylittävät Venäjällä tuottamisesta saavutettavat edut. Tämä voisi tulla kyseeseen, jos yritysryhmän tuotteiden kysyntä kasvaisi Suomessa. He voisivat silti pitää Venäjän tuotantolaitoksen toiminnassa Venäjän tarpeisiin, ja taas vastaavasti tuottaa Suomeen myytävät tuotteet kotimaassa. Venäjän WTO-jäsenyys saattaa tuoda yritysryhmälle kustannussäästöjä tullimaksujen osalta, mutta vasta mahdollisesti vuosien päästä. Tällä hetkellä case-yritysryhmän tuotteita myydään enemmän Suomeen kuin Venäjälle, joten kuljetukset lisääntyvät Venäjältä Suomeen.

Case-yritysryhmässä ollaan kuitenkin huolissaan siitä, aiheuttaisiko kahden tuotantolaitoksen olemassaolo sellaisen tilanteen, että esimerkiksi raaka-aineet saattaisivat olla välillä väärässä paikassa. Tällä hetkellä raaka-aineet ja puolivalmisteet ostetaan Venäjältä Moskovan ympäristöstä ja Suomeen perustettavaan tuotantolaitokseen ne ostettaisiin edullisemmasta hintatasosta johtuen edelleen samasta paikasta. Tällöin siirrytään kuljettamaan raaka-aineita ja puolivalmisteita valmiiden tuotteiden sijasta, jolloin kulje-

tustarve ei vähene. Yritysryhmän kannattaisi tätä mahdollisuutta miettiessään puntaroida, tuottaisiko asiakkaille lisäarvoa tuotteen kotimaisuus ja nopeampi toimitus.

Tässä tutkimuksessa vaikeinta oli aiheen rajausta ja teorian karsinta. Teoriaa aiheesta on erittäin paljon, ja vaikeutena oli etsiä juuri opinnäytetyöhöni sopivaa teoriaa. Aloittaessani opinnäytetyötäni minun oli vaikeaa myös hahmottaa yritysryhmän rakennetta ja toimenkuvat. Yritykset toimivat tiiviissä yhteistyössä ja Yritys B ja Yritys D ostavat toisiltaan tuotteita. Yritys B ja Yritys C ovat sisaryrityksiä, ja Yritys D on yritys C:n tytäryhtiö. Kuvio on todella monimutkainen, ja sen jäsentäminen tuntui välillä vaikealta. Keskustelin asiasta yritys A:n toimitusjohtajan kanssa, ja hän sanoi, että yritysfuusiosta on keskusteltu ajatuksen tasolla. Tämä voisi olla yritysryhmän kannalta positiivinen asia. Näin yrityskuva selkeytyisi myös heidän asiakkailleen ja se saattaisi helpottaa kaupankäyntiä. Lisäksi yritysten väliset tuotteiden sisäiset siirrot olisivat joustavia, kun tukitoiminnot kuten laskutus ja tilaukset jäisivät pois yritysten välillä. Case-yritykset saisivat myös synergiaetua tilausohjautuvasta tuotannosta, varastoinnista ja kuljetuksista.

Tutkimusprosessi oli erinäisistä syistä pitkälinen ja ajoittain hankala. Mainitsemani vaikeudet tuntuivat välillä ylitsevämmäntä ja aihe kokonaisuudessaan tuntui monimutkaiselta. Tehokkaalla rajauksella sain kuitenkin selkeän kuvan siitä, mitä halusin tässä opinnäytetyössä tuoda esille, ja millä keinoin saisin tutkimusongelman ratkaistua.

Opin työtä tehdessäni jakelusta, tilausohjautuvasta logistiikasta ja kuljetuksista syvällisemmin kuin opintojen aikana. Opin myös tarkastelemaan teoriaa ja suhteuttamaan sitä käytännön kanssa. Tämä tutkimus on tehty luotettavasti. Lisää luotettavuutta sille olisi mahdollisesti tuonut useammat haastateltavat. Olen haastatellut vain yhden yrityksen henkilöstöä. Yritys A:n toimitusjohtaja vastasi kysymyksiini ja sain häneltä tarvittavat tiedot. Yritys A:n toimitusjohtaja on tukenut tämän opinnäytetyön tekemistä ja tarkastanut tiedot, joita olen yrityksistä kirjoittanut, joten tiedot pitävät paikkaansa eikä aineiston purussa ole tapahtunut virheitä tai väärinymmärryksiä.

Yritysryhmä voi käyttää tässä opinnäytetyössä esittelemiä näkökulmia ja ehdotuksia tehostamaan jakeluaan. Yritysryhmän tämänhetkinen tilanne on hyvä, joten parannusehdotuksia löytyi vähän. Tuotteiden asiakaskohtaisuudesta johtuen yrityksen jakelulogistiikan on melkein pakko olla tilausohjautuvaa ja tuotantolaitoksen sijainnin vuoksi

kuljetusreittiä tai -tapaa on melkein mahdoton muuttaa. Yritysryhmän kannattaisi selvittää tai selvityttää logistiikkakustannuksensa ja pohtia, olisiko toinen tuotantolaitos jo kannattava nykyisellä kysyntätasolla.

## LÄHDELUETTELO

- Auvinen, Seppo & Dudarev, Grigory & Hernesniemi, Hannu 2011. Suomen ja Venäjän logistinen kumppanuus. Liikenne- ja viestintäministeriön SVULO-projektin loppuraportti. Helsinki. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA.
- Christopher, Martin 2011. Logistics and Supply chain management. Neljäs painos. Dorset. Henry Ling Ltd.
- Edu.fi, Viestinvälitys- ja logistiikkapalvelut. Hakupäivä 1.11.2012. <[http://www.edu.fi/viestinvalitys\\_ja\\_logistiikkapalvelut/kasitteet\\_ja\\_kaannokset/t](http://www.edu.fi/viestinvalitys_ja_logistiikkapalvelut/kasitteet_ja_kaannokset/t)>
- Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J 1999. Jakelu 2020, Asiakkaan läpimurto. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Inkiläinen, Aimo & Ritvanen, Virpi & Santala, Jouko & von Bell, Anders 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi, Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.
- Jalanka, Jussi & Salmenkari, Raimo & Winqvist, Björn 2003. Logistiikan ulkoistaminen, käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki. Suomen Logistiikkayhdistys ry.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Karhunen, Jouni & Pouri, Reijo & Santala, Jouko 2004. Kuljetukset ja varastointi - järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Suomen Logistiikkayhdistys ry. WS Bookwell Oy.
- Karrus, Kaj E 2001. Logistiikka. Kolmas uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laivauskäsikirja, Finpro. Venäjä. Hakupäivä 1.11.2012 <<http://www.finpro.fi/web/10304/142>>
- Leinonen, Hannu 2012. Venäjä yllätti paperitullilla. Kauppalehti 23.10.2012, 3A.
- Melin, Kirsti 2011. Ulkomaankaupan menettelyt, vienti ja tuonti. Tammertekniikka / Ank-Kustannus Oy. Hansaprint.
- Mäkelä, Tommi & Mäntynen, Jorma & Vanhatalo Jaana, 2005. Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. Liikenne ja kuljetustekniikan laitos. Opetusmoniste 38.
- Quayle, Michael & Jones, Bryan 2001. Logistics, an integrated approach. Toinen painos Bromborough, Wirral. Liverpool Business Publishing
- Ritvanen, Virpi & Koivisto, Eija, 2007. Logistiikka pk-yrityksissä - hankinta kilpailutekijänä. Helsinki. WSOY:
- Sakki, Jouni 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B – Vähemmällä enemmän. Seitsemäs uudistettu painos. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Stonehouse, George & Cambell, David & Hamill, Jim & Purdie, Tony 2004. Global and Transinternational Business, Strategy and Management. West Sussex, England. John Wiley & Sons Ltd.
- Suomen Huolintaliikkeiden liitto. Hakupäivä 28.10.2012. <<http://www.huolintaliitto.fi/huolintaliikkeidenliitto/fi/huolinta-ala/index.php>>
- S-kanava, S-ryhmän rakenne. Hakupäivä 28.10.2012 <<http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/tytaryhtiot>>

- Tilastokeskus, Käsitteet ja määritelmät. Hakupäivä 24.10.2012  
<<http://tilastokeskus.fi/meta/kas/vaihtoomaisuus.html>>
- Taloussanommat. Taloussanakirja. Hakupäivä 28.10.2012  
<<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/etabloituminen/>>
- Vuorijärvi, Aino & Boedeker, Mika. Asiantuntijaviestintä ja opinnäytetyötekstin rakenne. Hakupäivä 9.11.2012 <  
[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQ-FjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.oamk.fi%2Fopinnytehanke%2Fdocs%2Fkirja\\_artikkelit%2F5\\_valmiit\\_artikkelit%2F15\\_vuorijarvi\\_boedeker.doc&ei=jhOdULTNOeaE4ATx7oGYCQ&usg=AFQjCNF3WtjxGU3yy8fiVTzj0fiX4k6Chg&cad=rja](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQ-FjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.oamk.fi%2Fopinnytehanke%2Fdocs%2Fkirja_artikkelit%2F5_valmiit_artikkelit%2F15_vuorijarvi_boedeker.doc&ei=jhOdULTNOeaE4ATx7oGYCQ&usg=AFQjCNF3WtjxGU3yy8fiVTzj0fiX4k6Chg&cad=rja)>
- Waters, Donald 2003. Logistics- an Introduction to Supply Chain Management. Basingstoke. Palgrave Macmillan.
- wiseGEEK, What is outsourcing? Hakupäivä 30.10.2012  
<<http://www.wisegeek.org/what-is-outsourcing.htm>>
- World Trade Organization. What is the WTO? Hakupäivä 30.10.2012  
<[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/whatis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm)>

## LIITTEET

### Liite 1

Yritys A:n toimitusjohtajan haastattelu 9.3.2012

Tarkentavat kysymykset teemahaastattelun syventämiseksi.

1. Miten yritysten jakelu hoidetaan nykyisellään?
2. Miten jakelua voisi nopeuttaa / helpottaa / saada kustannustehokkaammaksi?
3. Onko Venäjä tuonti- ja vientimaana aiheuttanut yritysryhmälle hankaluuksia? Jos on, millaisia?
4. Valmistetaanko tuotteet varastoon/tilauksesta?
5. Onko yritysryhmä harkinnut logistiikkapalvelujen ulkoistamista, tai onko ulkoistettu jo?