



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Pietarin alueen Venäläisten elintarvikeyritysten jakelustrategiat

## Case: Suloin

Neuvonen, Uula

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## Pietarin alueen Venäläisten elintarvikeyritysten jakelustrategiat

Uula Neuvonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Uula Neuvonen

### Pietarin alueen Venäläisten elintarvikeyritysten jakelustrategiat

Vuosi

2014

Sivumäärä

68

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tuoda esiin tietoa mahdollisimman kattavasti Pietarissa toimivien Venäläisten elintarvikeyritysten jakelustrategioista. Tiedon saamiseksi tehtiin opinnäytetyötä varten kyselytutkimus kyseisestä aiheesta kahdeksaan Venäläiseen elintarvikkeiden jakelusta vastaavaan yritykseen. Tutkimuksessa selvitettiin yritysten kestävästä kehityksestä, jakeluketjuja, IT -järjestelmiä, tulevaisuuden suunnitelmia, kustannustehokkuutta ja mittauksen välineitä. Tutkimus suoritettiin SULOIN (Sustainable Logistics Solutions Through International Networking)-hankkeen toimesta.

Tutkimus tehtiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella, jonka empiirinen osio koostui pääosaksi täysin strukturoidusta yksilohaastattelusta. Haastattelut toteutettiin Pietarissa yritysten luona Pietarilaisen yliopiston ENDEGON:n avustuksella Suomessa tehtyä haastattelulomaketta käyttäen. Haastattelulomakkeen kysymykset jaettiin kolmeen kysymyskokonaisuuteen ja jokaisessa osiossa oli neljästä kuuteen jakelustrategiakysymystä. Tutkimuksessa mukana olleita elintarvikealan Venäläisiä yrityksiä oli kahdeksan ja jokainen yrityksistä toimi vähintään Pietarin alueella. Opinnäytetyön toisen osion eli teoreettisen osion muodostaa kirjoja ja sähköisiä lähteitä apuna käyttäen kirjoitettu teoriapaketti Pietarista ja sen logistiikkainfrastruktuurista. Lisäksi teoreettinen osio sisältää myös haastattelulomakkeessa käytettyjen kysymysten tukevaa teoriaa.

Tutkimuksessa syntyneet tulokset olivat pääpiirteittäin seuraavanlaisia: Tutkimuksen perusteella suurin osa käyttää jakeluketjuna ”Valmistaja - Vähittäiskauppa - Asiakas” -ketju sekä ”Valmistaja - Keskusvarasto - Vähittäiskauppa - Asiakas” - ketjua ja neljännes yrityksistä ei mielestään tavoita asiakkaita halutulla tavalla jakelukanavien kautta. Tyytymättömyyttä jakelustrategioissa aiheuttivat vanhanaikaisuus niin tietoteknisissä asioissa kuin henkilökunnassa sekä isot logistiset kulut ja välimatkat Venäjällä. Kestävästä kehityksestä kannatettiin yleisesti ottaen yrityksissä ja kansainvälisiä sertifikaatteja käytettiin laajemmin suuremmissa yrityksissä. Suosituimpia indikaattoreita jakeluketjun laadun mittaamisessa olivat jakelun luotettavuus, jakeluun kuluva aika, asiakkaiden tyytyväisyys sekä tilausten virheettömyys. Tulevaisuudessa yritykset näkivät mm. globaalin kilpailun kasvavan ja varastojärjestelmien kehityksen paranevan.

Pietarin on oletettu taloudellisesti kasvavan paljon, jonka takia logistista infrastruktuuria on kehitetty ja myös kehitetään paljon tulevaisuudessa. Pietari on länsimaalaisimpia kaupunkeja Venäjällä ja sen oletetaan kehittyvän samaan suuntaan länsimaalaistyylisen lakimuutosten ja ulkomaisten sijoitusten myötä. Venäjän kulttuuri tulee varmasti olemaan yksi opiskelemisen arvoinen asia, mikäli Pietarin elintarvikealan markkinoille haluaa.

Uula Neuvonen

**Distribution Strategies of Russian Food Companies in St. Petersburg**

|      |      |       |    |
|------|------|-------|----|
| Year | 2014 | Pages | 68 |
|------|------|-------|----|

---

The purpose of this Bachelor's thesis is to bring forward information about food companies' distribution strategies in St. Petersburg, Russia. In order to collect information for the research there was eight interviews to food industry companies in St. Petersburg we made. The main topics in the interviews were distribution chains/strategies, IT solutions, sustainable development, green solutions and indicators. The study was made by SULOIN (Sustainable logistics solutions through international networking). SULOIN is a venture that aims to develop logistic clusters in South of Finland.

The study was made as a qualitative research. It is divided into two parts, namely empirical and theoretical. The Empirical part of the study mostly consists of the fully structured individual interviews. Interviews were made in St. Petersburg through the University of St. Petersburg called ENDEGON. Laurea University of Applied Sciences did the Interview questionnaire form in Finland. The question form was divided into three parts and every part consisted of four to six questions. Eight companies were involved to the research and all of them are operating in St. Petersburg. The theoretical part consists of theory about St. Petersburg, St. Petersburg's logistic infrastructure, food industry and distribution strategy in general.

The main results that were found in this study are about distribution channels, dissatisfaction with distribution strategies, sustainable development and indicators. From the study results can be found out that the most common distribution chains used by the companies are "Producer - Retail store - (END) customer" and "Producer - Central warehouse - Retail store - (End) customer". Results that appeared in the interviews about dissatisfactions in distribution strategies are outdated IT solutions, old fashioned employees, big freight costs and long distances in Russia. Sustainable development is highly valued in the companies and international certificates like ISO are in more use than in small companies. Most common indicators in measuring logistic strategies are reliability of delivery, time of delivery, customer satisfaction and validity of the orders. On the basis of the interviews it seems that the future will be highly competed with international companies and in warehouse infrastructure will be more developed in St. Petersburg.

First thoughts about the study and St. Petersburg were very positive and rose even more positive along the study. By the forecasts St. Petersburg will have a bright future economically. It is assumed to grow a lot economically and infrastructure of logistics will be developed strongly. St. Petersburg is the most western city in Russia and relying to the study material that was used in this research it will go more and more to the western style. More western companies have invested in St. Petersburg and various aspects of the law system have been developed to more western style. For the companies that are thinking of expanding to St. Petersburg in the future a course of Russian culture would not be bad investment.

Key words    Logistics, SULOIN, Supply Chain Strategy, Distribution, Food Industry, St.Petersburg

## Sisällysluettelo

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 7  |
| 2     | Opinnäytetyön taustaa.....                                   | 8  |
| 2.1   | Tutkimusongelma.....   | 8  |
| 2.2   | Tavoite ja tarkoitus.....                                    | 9  |
| 2.3   | Tutkimuksen rajaus.....                                      | 9  |
| 2.4   | Tutkimusmenetelmä.....                                       | 10 |
| 2.5   | Tutkielman rakenne.....                                      | 11 |
| 2.6   | Tutkielman keskeiset käsitteet.....                          | 12 |
| 2.7   | Tutkimusperinne.....   | 13 |
| 3     | SULOIN-hanke.....  | 14 |
| 3.1   | SULOIN-hankkeen osapuolet.....                               | 14 |
| 3.2   | Logistisen osaamisen merkitys.....                           | 17 |
| 4     | Venäjä ja Pietari.....                                       | 19 |
| 4.1   | Venäjä.....  | 19 |
| 4.2   | Venäjän logistinen järjestelmä.....                          | 19 |
| 4.3   | Pietari.....   | 21 |
| 4.4   | Pietarin kuljetus- ja varastoinfrastruktuuri.....            | 22 |
| 4.4.1 | Meriliikenne.....  | 23 |
| 4.4.2 | Jokiliikenne.....  | 25 |
| 4.4.3 | Maantiiliikenne.....   | 25 |
| 4.4.4 | Rautatiiliikenne.....  | 27 |
| 4.4.5 | Lentoliikenne.....   | 27 |
| 4.4.6 | Varastointi.....   | 28 |
| 4.5   | Pietarin vähittäiskaupan liiketoiminnan markkinatilanne..... | 28 |
| 4.6   | Tutkimusaineiston yritysesittely.....                        | 30 |
| 5     | Jakelustrategiateoriaa.....                                  | 31 |
| 5.1   | Tilaus-toimitusketjun hallinta.....                          | 31 |
| 5.2   | Ketjutyypit.....   | 33 |
| 5.3   | Tilaus-toimitusketjustrategian valinta.....                  | 33 |
| 5.4   | Kuljetusten kustannukset.....                                | 35 |
| 5.5   | Kestävä kehitys.....   | 36 |
| 5.6   | ERP-toiminnanohjausjärjestelmä.....                          | 37 |
| 5.7   | Indikaattorit/Mittarit.....                                  | 38 |
| 5.8   | Laatu- ja ympäristösertifikaatti.....                        | 38 |
| 6     | Jakelustrategiatutkimus.....                                 | 40 |
| 6.1   | Täysin strukturoitu yksilöhaastattelu.....                   | 40 |
| 6.2   | Tutkimusaineisto.....  | 42 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 7     | Tutkimustulokset.....  | 43 |
| 7.1   | Osat I - Yritysten taustatiedot .....  | 43 |
| 7.2   | Osat II .....  | 44 |
| 7.2.1 | Tarkempaa alakohtaista tietoa .....  | 44 |
| 7.2.2 | Laatu ja ympäristösertifikaatit .....  | 45 |
| 7.2.3 | Asiakkaiden tavoittaminen jakelukanavien kautta .....                        | 46 |
| 7.2.4 | Jakeluketjut.....  | 46 |
| 7.2.5 | Laajentuminen ulkomaille .....   | 47 |
| 7.2.6 | ERP - Toiminnanohjausjärjestelmä .....                                       | 48 |
| 7.3   | Osat III - Oikeilla valinnoilla säästöjä ja etuja kilpailijoihin nähden..... | 49 |
| 7.3.1 | Kustannustehokas jakelustrategia.....  | 49 |
| 7.3.2 | Jakeluketjun laadun indikaattorit.....                                       | 50 |
| 7.3.3 | Jakelustrategian kestävä kehitys.....  | 51 |
| 7.3.4 | Jakelustrategian riskit, haasteet ja tavoitteet .....                        | 52 |
| 7.4   | Yhteenveto .....   | 52 |
| 8     | Pohdintaa.....   | 54 |
| 8.1   | Pohdintaa tutkimustulosten pohjalta.....                                     | 54 |
| 8.2   | Opinnäytetyön luotettavuus.....  | 56 |
| 8.3   | Jatkotutkimusaiheet.....   | 57 |
|       | Lähteet .....  | 58 |
|       | Kuvat .....  | 62 |
|       | Kuviot .....   | 63 |
|       | Liitteet.....  | 64 |

## 1 Johdanto

Venäjän merkitys Suomelle on erittäin tärkeä, koska Venäjä on yksi suurimmista viennin kohdemaista Ruotsin ja Saksan lisäksi. Suomalaiset ovat jo pitkään yrittäneet päästä Venäjän suurille markkinoille, mutta menestystä ovat hankaloittaneet yleisesti ottaen mm. kulttuuriset erot ja byrokratia. Vienti on Suomelle ehdottoman tärkeää, koska sen osuus Suomen bruttokansatuotteesta on noin 40 prosenttia. Reilusti yli puolet viennistä sijoittuu EU:n alueelle ja verraten muita kilpailevia maita, EU:n ulkopuolisen kaupan merkitys on Suomelle suurempi. (Elinkeinoelämän keskusliitto.) Suomen koko viennin osuus Venäjälle vuonna 2012 oli hieman alle 10 prosenttia, joka kertoo paljon sen suuruudesta, kun suurimman viennin kohdemaan Ruotsin osuus oli 13 prosenttia (Tulli 2013). Hyvänä esimerkkinä suomalaisesta menestyksestä Pietarin päivittäistavara-kaupassa voidaan pitää kauppaketju Prismaa, joka on jo avannut viisi kauppa kaupunkiin. Opinnäytteeni on tehty tutkimaan Pietarin logistiikkaa ja edistämään suomalaista vientiä Pietariin antamalla tietoa yrityksille.

Opinnäytetyöni tarkoitus on tuoda esiin tietoa Pietarin Venäläisten elintarvikeyritysten jakelustrategioista, jotta Pietariin laajentumisaikomuksissa olevat yritykset saisivat käsitystä kaupungin logistisesta infrastruktuurista ja tavoista. Tutkimus tehtiin haastattelemalla kahdeksaa Venäläistä elintarvikkeiden jakeluista vastaavaa Pietarilaista yritystä, pyrkien saamaan mahdollisimman kattavaa tietoa kyseisestä aiheesta.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suosituin jakelukanava Pietarissa on ”Valmistaja - Vähittäiskauppa - Asiakas” -ketju sekä ”Valmistaja - Keskusvarasto - Vähittäiskauppa - Asiakas” - ketju ja suurin osa yrityksistä tavoittaa asiakkaat jakelukanavien kautta. Suurin osa yrityksistä on myös tyytyväinen kustannustehokkuuteen ja toiminnanohjausjärjestelmiin. Tyytymättömyyttä aiheuttavat kuitenkin vanhanaikaisuus niin tietoteknisissä asioissa kuin henkilökunnassa sekä isot logistiset kulut ja välimatkat Venäjällä. Yritykset suosivat kestäväää kehitystä ja tuloksista voidaan päätellä suoraan verrannolliseksi kansainvälisten sertifikaattien määrää yrityksen kokoon nähden. Edellä mainitut tulokset ovat tutkimuksessa ilmenneitä pääpiirteitä ja tutkimusta lukiessa tulee esiin enemmän ja tarkempia tuloksia, joita myös analysoin.

## 2 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyöni sai alkunsa, kun etsin itselleni opinnäytetyöaihetta Syksyllä 2013 Petri Oikkosen kanssa. Hän ja Suvi Siven olivat olleet vastuussa SULOIN-hankkeeseen liittyvässä tutkimuksessa, jossa lähetettiin Pietarin elintarvikejakeluyrityksille kyselyitä yritystenjakelustrategioita koskien. Vastauksien saapuessa tarvittiin vielä jokin henkilö purkamaan ja analysoimaan vastaukset, joten Petri Oikkonen ehdotti minulle kyseistä tehtävää. Suostuin ja näin syntyi opinnäytetyöni ”Pietarin alueen Venäläisten elintarvikeyritysten jakelustrategiat”

Tutkimukseni aineistona toimivan haastattelulomakkeen on tehnyt Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelija Antti Suominen vuonna 2012. Kysymykset tehtiin alun perin suomeksi, kun vastaavanlainen haastattelututkimus toteutettiin suomalaisiin elintarvikejakeluyrityksiin. Myöhemmin päätettiin tehdä sama myös Pietariin, kun hyvänä ja tuttuna yhteistyökumppanina tunnettu Venäläinen yliopisto Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics (ENGECON) suostui tekemään haastattelut. Ennen kysymysten lähettämistä yliopistolle, ne käännettiin englanniksi. ENGECONin yliopistolla toimiva professori Hukinskiy otti vastuun projektista ja organisoi Pietarin alueelta haastatteluja eri elintarvikejakeluyritysten kanssa. Toisin kuin Suomessa kyselyt tehtiin Venäjällä kasvotusten yksilöhaastattelumuodossa, koska se todettiin tuloksellisemmaksi vaihtoehdoksi.

Kaiken tämän tutkimukseen liittyvän tiedonsaannin, yhteistyön ja muiden resurssien mahdollistaminen on Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ansioita. Euroopan aluekehitysrahasto on toinen kahdesta rakennerahastosta Euroopan sosiaalirahaston lisäksi, josta Suomi saa tukea. Euroopan aluekehitysrahaston tavoitteena on parantaa työllisyyttä, lisätä alueiden kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. Näihin tavoitteisiin päästäkseen EAKR osallistuu tukemalla hankkeita, jotka kehittävät yrityksiä, innovaatioiden syntymistä, verkottumista, osaamista ja alueiden saavutettavuutta. Näiden perusteiden valossa myös SULOIN-hanke on saanut EAKR:n hyväksynnän rahalliseen tukemiseen ja mahdollisti opinnäytetyöni tekemisen. (Rakennerahastot 2013.)

### 2.1 Tutkimusongelma

Venäjän ollessa yksi suurimmista viennin kohteista on tärkeää kehittää vientiä eteenpäin ja saada Suomen yritykset tulevaisuudessa enemmässä määrin Venäjän markkinoille. Tutkimusongelmana opinnäytetyössäni on selvittää Pietarin alueen elintarvikeyritysten jakelustrategiaa ja tuoda esiin sen tärkeimpiä piirteitä. Ongelman selvittämisellä tuon tietoa suomalaisille yrityksille Pietarin alueesta, alueen elintarvikeyrityksistä, alueen logistisista järjestelmistä, alueen elintarvikeyritystenjakelustrategiasta sekä tärkeimmistä Pietarin alueen liittyvistä piirteistä logistista näkökulmaa käyttäen.



Venäjän merkitys Suomelle on tärkeä, koska se on yksi suurimmista viennin kohdemaista Ruotsin ja Saksan lisäksi. Yleisesti ottaen vienti on Suomelle ehdottoman tärkeää, koska sen osuus Suomen bruttokansatuotteesta on noin 40 prosenttia. Reilusti yli puolet viennistä sijoittuu EU:n alueelle ja verraten muita kilpailevia maita EU:n ulkopuolisen kaupan merkitys on Suomelle suurempi. (Elinkeinoelämän keskusliitto.) Suomen koko viennin osuus Venäjälle vuonna 2012 oli hieman alle kymmenen prosenttia, joka kertoo paljon sen suuruudesta, kun suurimman vientimaan Ruotsin osuus oli 13 prosenttia (Tulli 2013).

## 2.2 Tavoite ja tarkoitus

Tutkimukseni käsittelee Pietarin alueen elintarvikejakeluyritysten jakelustrategioita. Tarkoitukseni on analysoida yritysten antamia vastauksia tekemäämme haastattelulomakkeeseen ja analysoida niitä työssäni esiin tuodun teorian kautta. Tutkimusmateriaalin avulla kartoitan ja havainnoin Pietarin alueen elintarvikeyritysten jakelustrategiaa nykypäivänä. Tutkimusta innoitti ajatus saada uutta tietoa ja oppia Pietarin alueen jakelustrategioiden mahdollisista muutoksista ja kehityksestä. Tutkimuksen tuloksilla tuomme lisäarvoa erityisesti suomalaisille yrityksille, jotka ovat kiinnostuneet Venäjän markkinoista, mutta heillä ei ole itse aikaa/resursseja tehdä kartoitusta. Tällä tavoin he saavat tärkeää tietoa Pietarin toimintamenetelmistä ja voivat uusin silmin miettiä viennin mahdollisuuksista Venäjän suuntaan.

Henkilökohtainen tavoite on tuoda ammatillista kasvua ja osaamista täyttäen tulos, jota SULOIN-hanke voi käyttää apuna kehittäen Etelä-Suomen logistiikkaklusteria. Tuloksen takaamiseksi tiedollisen- ja taidollisen menetelmien käyttö tulisi vastata opintojeni aikana omaksuttua tasoa. Opinnäytetyöni tavoitteena on myös antaa näyttöä henkilökohtaisesta kehityksestä ja ammatillisesta osaamisesta tutkielman muodossa, jotka minulle on Laurea-ammattikorkeakoulussa kehittynyt. Lisäksi suuren kiinnostuksen kohteena olevan Pietarin alueen logistiikan oppiminen ja sen tunteminen on yksi suurimmista henkilökohtaisista tavoitteista.

## 2.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on osa SULOIN-hanketta ja kohde on rajattu vastaamaan hankkeen tarpeita sekä tuomaan heidän havainnoimiin ongelmiin vastauksia. Tavoitteena on saada tietoa Pietarin alueen elintarvikejakeluyritysten jakelustrategioista, jotta voimme kehittää Etelä-Suomen elintarvikeyritysten omaa toimintaa viennin kohdalla, ja tuntisimme paremmin Pietarin alueen logistiikkaa.

Tutkimukseni on rajattu ennalta valittuihin Pietarin alueen elintarvikkeiden jakeluista vastaaviin yrityksiin. Tutkimuksessani on mukana kahdeksan yritystä, joista jokaista on haastateltu samaa haastattelulomaketta käyttäen. Haastattelulomakkeen kysymykset kohdistuvat kunkin yrityksen omaan toimintaan ja erityisesti heidän jakelustrategioihin. Haastattelulomakkeeseen vastanneet henkilöt ovat logistiikka-alan ammattilaisia ja suurin osa heistä toimii yrityksen johtotehtävissä. Yritysten koot vaihtelevat keskisuurista suuriin ja toiminta koostuu eri elintarvikkeiden tuoteryhmien kuten alkoholin, meijeriteollisuuden, kalateollisuuden, makeisten, jäätelön, leipomustuotteiden, ja virvokkeiden jakelusta. Haastatteluihin kohdistuneet yritykset ovat nimeltään: Orkla, Brands Russia, JSC "Petroholod", LLC "Ocean Trading Company P", Russian Standard Corporation, Maxidom, Grif, X Irina Anatolyevna sekä PJSC Karavay.

Teoria-aineisto on pyritty rajaamaan siten, että vain tarpeellinen ja empiiristä aineistoa tukeva on tuotu esiin. Teoria-aineistolla tuetaan empiiristä osiota niin, että lukija ymmärtää mistä lopussa esitetyt johtopäätökset on tehty. Teorialla myös tuodaan lisätietoa tutkimukseen liittyvistä vähäisistä mutta välttämättömistä asioista, jotta kokonaiskuva tutkimuksesta on selkeämpi.

#### 2.4 Tutkimusmenetelmä

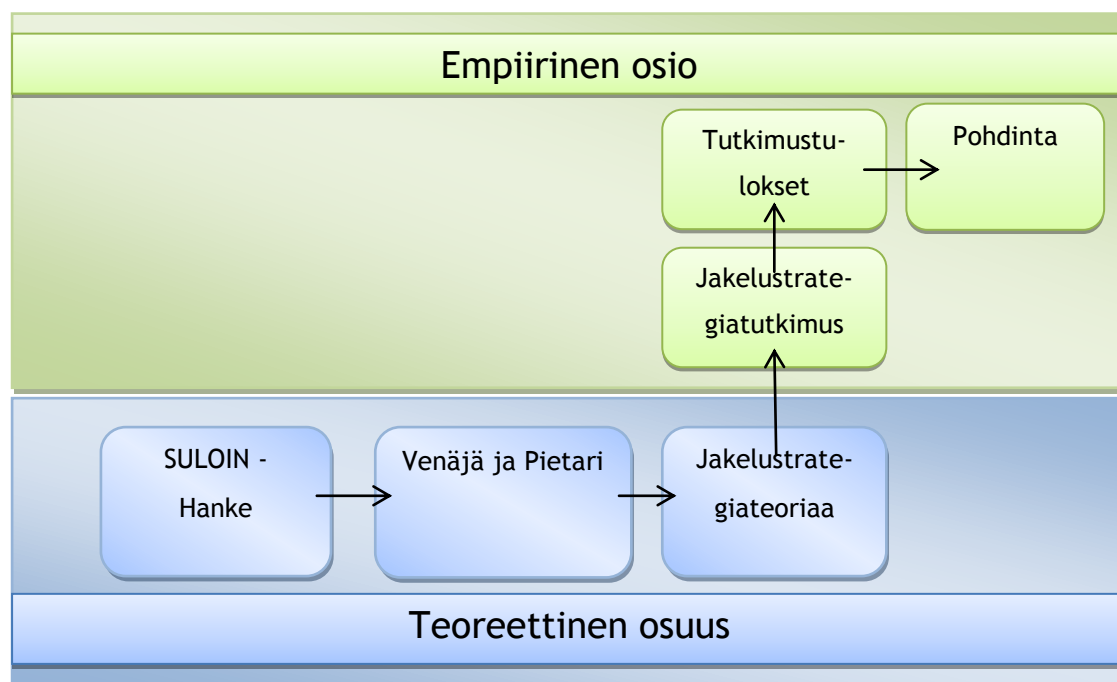
Tutkimusmenetelmä on tutkimuksen strategia, jolla lähdetään tutkimaan ja toteuttamaan itse tutkimusta. Strategian valinta riippuu kyseisestä tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmasta. Vakiintuneimpia tutkimusmenetelmiä perinteisessä käytössä on kolme kappaletta, jotka ovat kokeellinen-, kvantitatiivinen survey- ja kvalitatiivinen menetelmä. Kokeellisessa tutkimuksessa tarkastellaan yhden muuttujan vaikutusta toiseen. Kvantitatiivisen (määrällisen) ja kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimusmenetelmiä on vaikea erottaa täysin toisistaan ja niitä käytetään usein rinnakkain tutkimuksessa. Karkeasti voidaan sanoa, että kvantitatiivisessa menetelmässä käsitellään numeroita ja kvalitatiivisessa merkityksiä. Keskeisimpiä asioita kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat mm. tutkittavan tai tutkittavien henkilöiden valinta perusjoukon mukaan josta otetaan otos, taulukkomuotoon muodostettavat muuttujat sekä tilastollisessa muodossa käsiteltävät aineistot. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas keskeisimpinä asioina pidetään mm. ihmistä tiedonkeruun lähteenä, tarkan kohdejoukon valintaa suunnitellusti sekä aineiston yksityiskohtaista tarkastelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130-131.)

Valitsin opinnäytetyölleni laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmään perustuvan näkökulman. Tutkimuksessa käytetyt haastattelulomakkeet lähetettiin etukäteen valittuihin yrityksiin ja kysymykset perustuvat kunkin yrityksen omaan strategiaan. Tästä syystä laadullinen menetelmä sopii tutkimustyöhöni paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa kohteet ovat yleensä

sä tarkkaan valittuja ja näkökanta työhön painottuu heidän kokemusten ja käsitysten kautta. (Räsänen 2009.) Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta tukee edellisessä kappaleessa mainittuja Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran sekä tässä kappaleessa mainittua Räsäsen viitasta tutkimuksen rajauksen ja tyyppin mukaan.

## 2.5 Tutkielman rakenne

Tutkimus koostuu kahdesta osiosta (Kuva 1): empiirisestä ja teoreettisesta. Empiirinen osuus koostuu johdannosta, opinnäytetyön taustasta, yrityksille tehdyistä kyselylomakkeista ja heidän vastauksista, tutkimustuloksista sekä pohdintaluvusta. Teoriaosuus koostuu asioista, jotka auttavat lukijaa ymmärtämään empiiristä osiota. Teoriaosuuden tarkoitus on luoda pohja empiiriselle osiolle siten, että tutkimuksen lopussa voidaan vedota empiirisestä osiosta saatuihin tuloksiin teoriasta saadulla tiedolla. Teoreettiseen osuuteen kuuluu osiot SULOIN-hanke, Venäjä ja Pietari, Pietarin kuljetus- ja varastointi-infrastruktuuri sekä jakelustrategiateoriaa.



Kuva 1: Tutkimuksen rakenne

Johdanto on valmisteleva luku opinnäytetyön lukemiseen ja sillä pyritään saamaan lukija kiinnostuneeksi aiheesta. Siinä käydään läpi pääpiirteittäin opinnäytetyöni taustat, näkökulmat, tehtävät ja menetelmät joita on käytetty opinnäytetyössä. Opinnäytetyön taustaa -osiossa selvennetään tutkimuksen alkutilannetta, ongelmaa, tarkoitusta ja siinä käytettyjä menetelmiä. Yksinkertaisesti se on luku, joka kertoo mistä tässä tutkimuksessa on kyse ja mistä se sai alkunsa. SULOIN-hanke luvussa esitellään hankkeen toteuttaja, joka mahdollisti tämän opinnäytetyön. Heti neljännessä luvussa annetaan pieni katsaus Venäjästä ja Pietarista sekä esitellään Pietarin kuljetus- ja varastointi-infrastruktuuria logistisesta näkökulmasta. Tätä lukua

seuraa jakelustrategiaa -luku, joka käy läpi haastattelulomakkeeseen liittyvän teorian. Näistä luvuista päästään jakelustrategiatutkimus- sekä tutkimustulokset -lukuun, joissa esitellään haastattelumenetelmä sekä aineisto, joka käydään läpi tuloksia myöten. Viimeisessä luvussa eli pohdintaluvussa tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta ja pohditaan sen luotettavuutta sekä jatkotutkimusaiheita. Tämän jälkeen viimeisinä sivuina ovat enää opinnäytetyössä käytetyt liitteet ja lähteet.

## 2.6 Tutkielman keskeiset käsitteet

### Logistiikka

Logistiikka on vanha käsite, jonka syntyperä sijoittuu Yhdysvaltoihin 1950-luvulle toisen maailmansodan jälkeiselle ajalle. Talous kehittyi paljon ja yritykset alkoivat tarkkailla enemmän kustannuksia. Toimintoja alettiin pilkkoa kokonaisuuksiin ja logistiikka käsitteellä tarkoitettiin siihen aikaan fyysistä jakelua ja markkinointilogistiikkaa eli kuljettamista, varastoimista ja tuotteiden kysynnän ja tarjonnan koordinoimista. (Sakki 2003, 16.) Kaij Karrus (2003,13) on tiivistänyt asian tähän tyyliin ”Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.”.

### Tilaus-toimitusketju

Tilaus-toimitusketjulla tarkoitetaan liiketoiminnan yksittäisistä toiminnoista koostuvaa perättäistä sarjaa. Tuote yleensä syntyy kysynnän ansioista, joten ketjun ensimmäinen vaihe alkaa tavallisen ihmisen tarpeesta. Tarpeen myötä tavallinen ihminen yleensä ostaa tuotteen kaupasta, jonka joku yritys on tuonut maahan ja erilaisten vaiheiden jälkeen kauppaan. Maahan tuontia ennen jonkun on tarvinnut valmistaa tuote ja siihen tarvittavat raaka-aineet. Tilaus-toimitusketju siis yksinkertaisesti syntyy kaikista eri tapahtumavaiheista ennen kuluttajalle päätymistä. Näitä ovat mm. tuotteen valmistus, raaka-aineiden ja pakkausten valmistus, varastointi, kuljetukset sekä tieto- ja rahavirrat. Tilaus-toimitusketjuun kuuluu yhtä paljon niin tavara- kuin tietovirrat, koska ilman tietoa tavara ei luonnollisesti liiku mihinkään. (Sakki 2009, 13-14.)

### Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu tarkoittaa lomakehaastattelua ja haastattelu tapahtuu luonnollisesti valmista kysymyslomaketta apuna käyttäen. Kysymykset ja niiden muoto sekä esiintymisjärjestys on määrätty valmiiksi etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

## 2.7 Tutkimusperinne

Aineistoa kasatessa on tärkeää paneutua mahdollisiin aiempiin tutkimuksiin samasta tai samantyylisestä aiheesta. Aiempien tutkimusten tutkiminen luo tutkielmalle teoreettisen perustan, joka osoittaa aiempien tutkimuksen näkökulmat sekä niiden tulokset. Aiempien tutkimusten avulla voidaan myös päättää mihin suuntaan olisi mieluista suunnata uusi tutkimus. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 13.) Tutkimalla aikaisempia opinnäytetöitä sekä muita sivuavia julkaisuja kyseistä aiheesta, voidaan tulla johtopäätökseen, että aikaisempaa tutkimushistoriaa aiheesta löytyy.

Lähimpänä samaa tutkimusongelmaa käsittelevä tutkielma on Kitaygorodskayan, Shchedrin ja Konovalovin (2009) loppuraportti Leningradin alueen elintarvikelogistiikkakeskusten kehityksestä. Tutkielmissa keskitytään Leningradin ja Pietarin alueella sijaitseviin jakelukeskusten sijaintiin liittyviin ongelmiin sekä elintarviketeollisuuteen yleisesti ottaen. Omaan tutkimusongelmaan kohdistuen tämän tutkielman perusteella ei pystytä tekemään syvempiä johtopäätöksiä Pietarin alueen venäläisten yritysten elintarvikelujakelustrategioista. Tutkielmasta saadaan pintapuolisesti käsitys Pietarin elintarviketeollisuuden logistiikasta ja siihen liittyvistä asioista, mutta ei jakelustrategioista.

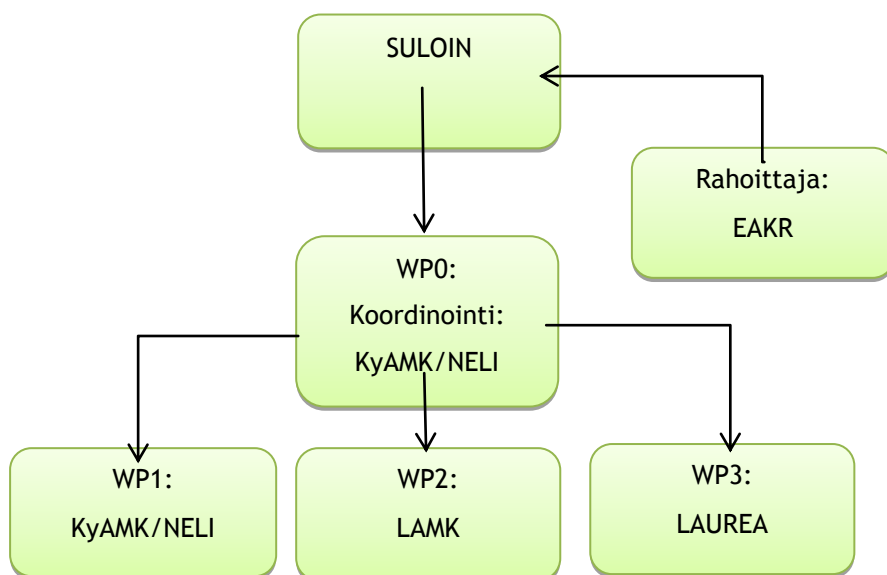
Artikkeleita, jotka olisivat suoranaisesti kyseisestä tutkimusaiheesta kirjoitettuja, ei löydy. Suurin osa artikkeleista on kirjoitettu koko Venäjän logististen järjestelmien näkökulmista, eikä pelkästään Pietarin. Artikkeleissa on mainintoja Pietarin logistista asioista, mutta nekin jäävät suurimmaksi osin pintapuolisiksi raapaisuiksi. Esimerkkinä voidaan pitää Kaipion ja Lepän vuonna 2005 kirjoitettua tutkielmaa Venäjän elintarvikesektorin jakelujärjestelmistä suomalaisen elintarviketeollisuuden näkökulmasta. Tutkielmassa on paljon mainintoja ja viittauksia Venäjän suurimmista kaupungeista, kuten Moskovasta ja Pietarista. Pääpaino tutkielmassa on kuitenkin alueellisesti koko Venäjä. Erillisiä artikkeleita eri aihealueista liittyen Pietarin alueen Venäläisten yritysten jakelustrategioista löytyy, mutta suoraan kyseisestä aiheesta ei ole kirjoitettu.

### 3 SULOIN-hanke

Opinnäytetyö on osa SULOIN-hankkeen WP3 osaprojektia, jonka tarkoituksena on kehittää uusia toimintamalleja elintarvikealan yrityksille jakelukanavien kehittämiseksi. Tässä luvussa esitellään itse hanketta sekä tutkimukseen liittyviä yhteistyökumppaneita.

#### 3.1 SULOIN-hankkeen osapuolet

SULOIN (Sustainable Logistics Solutions Through International Networking)-hanke on Etelä-Suomen logistiikkaklusterin osaamista, kilpailua ja ekologisuutta kehittävä usean ammattikorkeakoulun ja Päijät-Hämeen liiton yhteinen hanke. Hankkeessa mukana olevat Ammattikorkeakoulut ovat Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu sekä Laurea-ammattikorkeakoulu. SULOIN-hanke (Kuva 2) koostuu neljästä osaprojektista, joista kolme on jo toteutettu. Tällä hetkellä käynnissä oleva viimeinen osaprojekti on nimeltään: WP3 Uusia toimintamalleja elintarvikealan yrityksille jakelukanavan kehittämiseksi. Aiemmat osaprojektit ovat olleet: Projektin koordinointi, Kansainvälinen yhteistyö ja verkoston rakentaminen sekä Metsäteollisuuden toimitusketjujen kehittäminen. Hankkeen kesto on kokonaisuudessaan n. kolme vuotta osaprojekteineen ja se päättyy 2013 vuoden loppuun mennessä. Budjetti SULOIN-hankkeelle on 851 300 euroa. (NELI 2013.)



Kuva 2: SULOIN-hankkeen Organisaatiokaavio. (NELI 2013).

SULOIN-hankkeen mahdollistaa Euroopan unioni rahoittamalla hankkeen Euroopan aluekehitysrahaston avulla. ”Rahastosta tuetaan hankkeita, jotka kehittävät yrityksiä, innovaatioiden syntymistä, verkottumista, osaamista ja alueiden saavutettavuutta.”, kerrotaan Rakennerahastot.fi Internet sivuilla. (Rakennerahastot 2013). Suomi on jaettu alueellisesti viiteen osaan ja kutakin osaa tuetaan EAKR-ohjelmalla. Alueellisen erottelun perustana on asukkaiden tasa-arvoisuus, eri maakuntien tulevaisuus sekä alueen rakenteellinen kehitys investoinneilla. Näistä alueista SULOIN-hanke kuuluu luonnollisesti sijaintinsa perusteella Etelä-Suomen EAKR ohjelmaan. (Rakennerahastot 2013.)

WP3-osaprojekti muodostuu uusien toimintamallien elintarviketeollisuuden jakelukanavien kehittämiseen, josta päävastuu on koordinoitu Laurea-ammattikorkeakoululle. Tavoitteena on luoda toimintaehdotuksia ja kehittämissuunnitelmia elintarviketeollisuuden yrityksille jakelukanavastrategioihin yhteistyössä valituille osa-alueille. Samalla saadaan kytkettyä opiskelijat tutkimuksiin ja kansainväliseen yhteistyöhön. Jakamalla hankkeesta syntyvää tietoa yleiseen käyttöön elintarvikealan jakelijoiden kesken niin kotimaisesti kuin kansainvälisesti, autetaan yrityksiä pääsemään kansainväliselle jakelulogistiikan polulle sekä kehitetään heidän nykyisiä toimintamalleja. Tavoitteisiin kuuluu myös verkostoitua aiempien osaprojektien logistiikka-klustereihin ja saada vertailutietoa heidän käyttämistä jakelustrategioista ja toteutuksista. Lisäksi tavoitteena on tuoda ICT-toimittajat mukaan käytännön logistiikan kehittämishankkeisiin lisäten tuottavuutta kehittämistyössä. (SULOIN diashow; NELI 2013.)

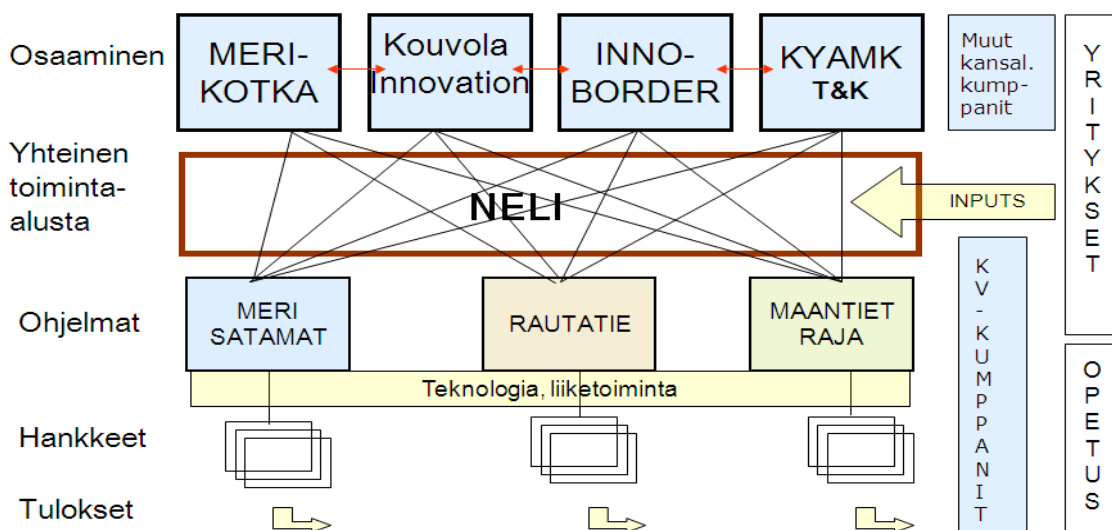
Tavoitteisiin päästään tutustumalla elintarvikkeiden jakelujärjestelmiin ja analysoimalla niiden toimintamalleja. Tavoitteet täyttäviin lopputuloksiin pyritään myös tuomalla hankkeeseen uusia osapuolia yritysmaailmasta ja yhteistyökouluista, unohtamatta partneriyrityksien arviointia sekä kehityskohteiden kartoittamista yritysten edellyttämien toimenpiteiden selvittämisen takia. Näiden tehtävien suunnittelussa pidetään ajatuksena edistää myös logistiikan ekologisuutta. Tietoteknillinen osaaminen tuodaan mukaan myös toimitusketjuyhteistyöhön tutkimalla sen roolia kohdemarkkinoilla ja neuvotteluvoimassa. Lisäksi tietoteknillistä osaamista käytetään hyväksi tietojärjestelmän toiminnan ja hyödyntämisen selvittämisessä. (NELI 2013.)

Projektin onnistuminen ja sen vaikutus kehitettäviin yrityksiin parantaa heidän toimimista samoilla tuotteilla nykyisillä markkina-alueilla sekä kehittää heidän nykyistä osaamista ja ohjeistoa. Lisäksi projekti tuo lisää kannattavia toimintamalleja ja arvioita yrityksille sekä kehitystä tietotaitoon materiaalikäsittelyissä ja tunnistamisteknologioiden käyttöönotossa. Samalla kehittyy myös tietotaito Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden, case-yritysten ja logistiikkakehittäjien kohdalla. (NELI 2013.)

NELI on Kymenlaakson ammattikorkeakoulun hallinnoima kehitysohjelma vuosille 2007-2013, ja on mukana SULOIN-hankkeessa projektin toteuttajana. NELI hoitaa mm. osaprojektien koordinoimisen ammattikorkeakoulujen kesken. NELI perustettiin kehittämään logistiikkaklustereita kansainvälistymisen, osaamisen, innovaatioiden, korkeatasoisen koulutuksen ja yrityksiä tukevien toimien kautta. NELI pitää suurimpina arvoina toiminnalleen yhteistyökokoaa, edelläkävijä -kykyä sekä uusiutumista. Toiminnan tavoitteina ovat logistiikkapalveluja tarjoavien yritysten kilpailukyvyyn parantaminen, pitää koulutus alalla nykypäivän kehityksen mukana ja tukea uutta liiketoimintaa sekä sen kasvua.

(NELI 2013.)

Toiminnan perusta on NELI:n omat asiantuntijat sekä strategisten kumppaniverkostot. Innovairil-instituutti (Kuva 3), Merikotka sekä Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoimi muodostavat NELI:n toiminnallisen ytimen (NELI 2013). Kaikista tiiviimmän yhteistyön verkostosta muodostaa NELI:n kanssa T&K yhteisö. NELI:llä on myös oma hankehautomo nimeltään Innoborder, joka toiminnallaan pyrkii kehittämään rajojen ulkopuolelle perustuvia liiketoimintamahdollisuuksia sekä turvallisuuskysymyksiä liikenteeseen ja logistiikkaan. Kansainvälisiä TKI yhteistyötoimijoita NELI:llä on kolmesta viiteen kappaletta. Alapuolella olevasta kuvasta voi todentaa kuinka tiiviisti NELI on yhteistyössä kunkin toimijan kanssa. NELI:n ollessa toiminnan keskellä, se pystyy kontrolloimaan projektia ja saamaan/välittämään tietoa jokaiselle toimijalle välittömästi. (NELI 2013.)



Kuva 3: NELI:n toimintamalli. (NELI 2013)



Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, lyhemmältä nimeltään ENGECON on Pietarissa vuonna 1906 perustettu yliopisto. Endegon on yksi johtavista insinööri- ja taloustieteen kouluista Venäjällä ja koulussa on tänä päivänä 28 000 opiskelijaa, mukaan lukien 600 vaihto-opiskelijaa 35 eri maasta. Yliopisto on kokenut, eteenpäin katsova ja hyvin varusteltu, joka tarjoaa opiskelijoille erinomaisen oppimisympäristön. Yliopisto muodostuu kahdesta instituutista ja 14 tiedekunnasta, joiden tutkimustyöt, harjoittelut ja kansainväliset yhteistyöt suoritetaan 42 akateemisessa rakennuksessa. 14 eri tiedekuntaa tarjoavat 56 eri kandidaatin- ja 34 eri maisteriohjelmia. Yhtenä suurena prioriteettina opetuksessa pidetään tutkimustöitä, joiden avulla saadaan teoreettiseen ajatteluun myös soveltavaa tutkimusta sekä tiedon siirtämistä. Näistä syistä opiskelijoita kannustetaan tutkimustöihin mukaan. (ENGECON 2013.)



Kuva 4: Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics (ENGECON 2013)

ENGECON pitää tärkeänä opiskelijatoiminnan vahvistamista tarkoittaen opiskelijajärjestöjen kasvattamista sekä opiskelijoiden luovuuden kehitystä uusien projektien ja ideoiden toteuttamista. Yliopistoalueella on useita opiskelijajärjestöjä kuten mm. opiskelijaliitto, tiedeyhteisöjä ja opiskelijoiden asuntoneuvosto. Lisäksi yliopistoalueelta löytyy myös virkistys- ja urheilumahdollisuuksia sisältäen mm. valokuvaus- ja teatterikerhon. (ENGECON 2013.)

Laurea-ammattikorkeakoulu on tehnyt yhteistyötä ENGECONin kanssa. ENGECON tarjoaa mm. opiskelijoille mahdollisuutta päästä opiskelemaan Pietarin yliopistoon pientä korvausta vastaan joitakin kursseja. Lisäksi ENGECON:sta on tullut professoreita pitämään luentoja Laurea-ammattikorkeakouluun liiketalouden eri aiheista.

### 3.2 Logistisen osaamisen merkitys

Suomelle tuonnin ja viennin merkitys on valtavan suuri ja koko ajan enemmän kansainvälistyneen markkinatilanteen myötä sen osuus vain kasvaa. Jotta Suomi pysyy mukana kansainvälisessä kehityksessä, on tärkeää panostaa osaamiseen ja sen kehittämiseen uusien innovatiivis-

ten ratkaisujen kautta. Logistinen osaaminen parantaa kilpailukykyä ja auttaa vastaamaan nykypäivän ympäristön tuomiin haasteisiin. Erityisen tärkeä markkina-alue on Venäjä ja tärkeää on, että kansainvälisiä logistiikkapalveluja tarjoavat yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen hyvin toimivat, turvalliset ja korkealaatuiset palvelut. Liikenneinfrastruktuurin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi Suomen hallitus aikoo investoida viisi miljardia euroa vuoteen 2022 mennessä. (Suomen suurlähetystö 2013.)

Erityisesti energian hinnan ja öljyn väheneminen nostavat hintoja sekä pakottavat yrityksiä miettimään vaihtoehtoisia energiamuotoja toiminnalleen. Samalla maapallo kärsii ilmastonmuutoksesta ja ekologisuudesta huolestuneet tahot pyrkivät pienentämään hiilijalanjäljen määrää erilaisten rajoitusten tavoin. Määrällisesti eniten Suomen rajan ylittäviä kuljetuksia tapahtuu meriteitse ja esimerkiksi 2015 astuu voimaan laki, joka rajoittaa laivapolttoaineen 0,1 rikkipitoisuuteen (Suomen suurlähetystö; Työministeriö 2013). Euroopan Unionin politiikka sekä ympäristösuojelukysymykset asettavat epäsuotuisia kilpailuasemia Pohjois-Euroopalle (Suomen suurlähetystö 2013). Innovaatioita siis tarvitaan uusien ratkaisujen ja tehokkuuden lisäämiseksi, mutta logistiikka-alalle haluava työvoima ei ole itsestään selvyys. (Aaltonen 2011.) Logistiikka-alalla on paljon ikääntyviä työntekijöitä ja suuri osa on jäämässä eläkkeelle. Esimerkiksi kuljetusalalle ennustetaan tulevan työvoimapula ja alalle tarvitaan mahdollisesti jopa 5000 uutta työntekijää vuosittain (Studentum 2013).

Logistiikkaosaaminen auttaa kehittämään ja tuomaan ratkaisuja näihin tulevaisuuden haasteisiin joihin on välttämätöntä paneutua sekä kilpailukyvyyn että työpaikkojen säilyttämiseksi. Tämä on välttämätöntä ihan koko Suomen talouden puolesta, koska ilman tieto-, raha- ja tavavarintojen hallintaa on vaikea tehdä tulosta.

## 4 Venäjä ja Pietari

Neljännän luvun tarkoituksena on esitellä Venäjää ja Pietaria niin alueellisesta kuin logistisesta näkökulmasta. Venäjää käsitellään hyvin yleisesti tuoden vain välttämättömät asiat esille, jotka vaikuttavat myös Pietariin kuten hallinnollista ja yleislogistisia faktoja. Pietarista taas paneudutaan syvemmin sen elintarvikelogistiikkaan. Neljännessä luvussa on esittelyssä myös tutkimusaineistossa haastateltavat yritykset ja Pietarin elintarvikkeiden vähittäiskauppaa. Luvun avulla annetaan pohjaa ymmärtämään Pietaria ja sen toimintatapoja, jotta on helpompi ymmärtää pohdintaluvussa tehtyjä mietteitä.

### 4.1 Venäjä

Venäjä on maailman suurin maa 17075,5 tuhannella nelikilometrillä, jossa asuu noin reilu 143 miljoonaa ihmistä. Väkiluvultaan Venäjä on maailman kahdeksanneksi suurin ja se kattaa kaksi prosenttia maailman väestöstä. Venäjän pääkaupunki on Moskova ja virallinen kieli on Venäjä. Etnisesti Venäjä on erittäin rikas sisältäen yli 160 eri kansallisuutta, joista noin 80 % on alkuperäisiä Venäläisiä. Suurimpana uskontona Venäjällä on kristinuskon ortodoksinen suunta. Valuuttana Venäjän federaatiossa toimii rupla. (Embassy of the Russian Federation 2013.)

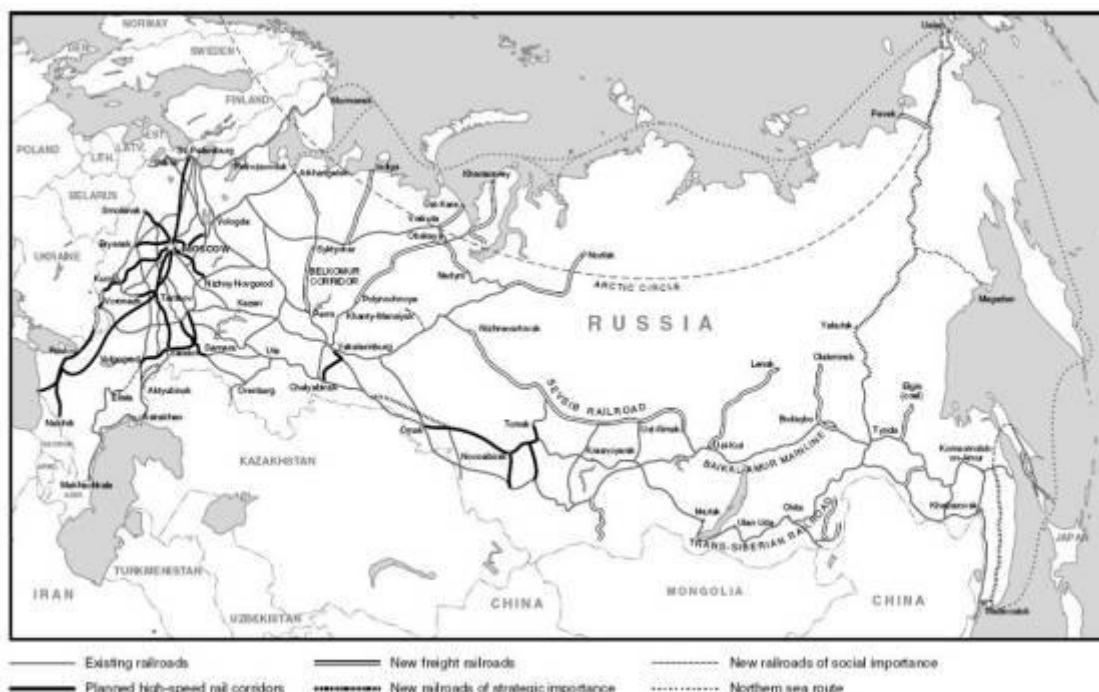
Venäjä on demokraattinen liittovaltio, jossa on tasavaltaisen oikeusvaltion hallitusmuoto. Liittovaltion valtionpäämies on presidentti, joka valitaan joka neljäs vuosi kansanäänestyksellä. Tällä hetkellä Venäjän presidenttinä toimii Vladimir Putin. Lainsäädäntövalta Venäjällä on kaksikamarisella parlamentilla, johon kuuluu 178 edustajaa ja toimeenpanovalta kuuluu hallitukselle. Venäjän federaatio on jaettu seitsemään hallintopiiriin: Keskinen, Eteläinen, Luoteinen, Kaukoitö, Siperia, Ural ja Volga. Hallintopiirin sisällä on 89 erillistä hallintoaluetta sekä kaksi kaupunkia (Moskova ja Pietari), jotka omaavat yleisvaltakunnallisen merkityksen, mutta eivät kuulu mihinkään alueeseen. Tasavaltoja ovat kaikki neuvostoliiton entiset autonomiset tasavallat ja heillä on oma perustuslaki, hallintojärjestelmä ja oikeuslaitos joiden puitteissa he voivat harjoittaa autonomista valtiovaltaa. Lisäksi federaatiossa on kuusi aluepiiriä ja 49 aluetta, joiden sisällä on kymmenen autonomista piirikuntaa ja yksi autonominen alue. Piirikunta ja alue ovat hallinnollinen alue, jolla on oma kansallinen kantaväestö ja he käyttävät autonomista hallintoaan omaa väestöä koskevissa asioissa. Ne eroavat toisistaan vain maantieteellisen laajuutensa vuoksi. (Peda 2005.)

### 4.2 Venäjän logistinen järjestelmä

Liikenneinfrastruktuuri Venäjällä on Neuvostoliitolta perittyä, joka muodostuu laajasta rautatieverkosta, sisävesiliikenneverkosta, syrjäisetkin alueet kattavasta lentokoneliikenneverkosta sekä harvasta ja huonokuntoisesta maantieverkosta. Euroopan puoleiseen osaan Venäjän yh-

distää kaasu- ja öljyputkistot ja sähkönsiirron kantaverkko. Rautatielinjoja pitkin kulkee tele- ja tietoliikenneverkko. Neuvostoliiton sortuessa nykyinen Venäjä menetti paljon määräysvaltaa ja alueita, joista tärkeimmät ulkomaankaupan satamat sijaitsivat Itsenäistyneiden Baltian ja Ukrainan alueilla. Tästä syystä Venäjä on joutunut investoimaan omiin satamiin mm. Leningradin ja Pietarin alueelle. (Hernesniemi, Auvinen & Dudarev 2005, 36.)

Kuljetusverkoista pitkillä matkoilla kaikkein kattavin ja tehokkain on rautatieverkko (Kuva 5). Se yhdistää maan niin itä-länsi- kuin pohjois-eteläsuunnassa. Suurin keskipiste radalla on Moskova, joka toimii myös isona solmukohtana ja ruuhkautuu usein. 48,8 prosenttia rautateistä on sähköistetty ja kahden tai useamman raiteen ratoja on 42,2 prosenttia. Pietarin rautatieverkko palvelee Luoteis-Venäjää. (Hernesniemi ym. 2005, 36-39.)



Kuva 5: Pietarin rautatieverkosto. (Parag Khanna 2012.)

Päätiet Venäjällä ovat hyvin samanlaiset rautatieverkoston kanssa, mutta eivät yhtä kattavat pitkissä matkoissa. Päätiet alkavat suurimmista kaupungeista kuten Moskovasta ja Pietarista ja kulkevat myös pienten kaupunkien läpi yhdistyen katuverkkoon. Valtateistä puuttuu poikittaiset tieyhteydet ja tehokkaat ohitus- ja läpikulkuväylät joiden takia suuret kaupungit ovat ruuhkaisia. Muut kuin päätiet ovat usein huonokuntoisia ja päällystämättömiä. Kestopäällysteisiä teitä Venäjällä on yhteensä 753 000 km, joista 537 000 km on julkisia. Huoltoinfrastruktuuri autotieverkostossa on heikko. (Hernesniemi ym. 2005, 39.)

Sisävesiliikenne on tärkeä kuljetusmuoto rautateiden ohella. Volga-Baltia-kanava ja jokiverkko, jota pitkin kuljetukset kulkevat Itämerestä Mustaanmereen ja Kaspianmereen ovat tär-

keimmät yhteydet. Sisävesiliikenneyhteyksiä on myös Itämereltä Viananmerelle sekä Pohjois-Venäjälle ja Siperiaan laskevat jäämeren joet. Alle puolet näistä sisävesiväylistä on varustettu yleisen käytön tukevalla infrastruktuurilla kuten mm. väylämerkeillä. Merikauppasatamia Venäjällä on siviilikäytössä 44 kappaletta, joista suurimmat sijaitsevat Itämeren, Mustanmeren, Barentsin- ja Japaninmeren rannoilla. Erityisesti Itämeren satamissa on ongelmia syntynyt talvesta johtuvista jääesteistä sekä liian kapeasta kanavasta Pietarin satamaan johtavasta merikanavasta. Tästä johtuen liikennettä pystytään pitämään vain yhdensuuntaisena. (Hernesniemi ym. 2005, 39.)

Erinomainen yhteys kaukasiin asutuskeskuksiin on Neuvostoliiton ajalta jäänyt lentoliikenneverkosto. Tänä päivänä lentoliikenne on Venäjällä vähentynyt Neuvostoliiton ajoista, koska Neuvostoliiton aikana lentolippujen hinnat eivät vastanneet todellisia kustannuksia. Lentokentät ovat lähinnä siviilikäyttöön tarkoitettuja, mutta rahtiterminaalejakin löytyy. Rahtien ilmakuljetuksia valtion tilaamana on muutamia, mutta nekin kuljetetaan ilmavoimien toimesta. (Hernesniemi ym. 2005, 40.)

#### 4.3 Pietari

Pietari Suuren vuonna 1703 perustama nykyiseltä nimeltään Pietari on maailman pohjoisin kaupunki, jossa on yli miljoona asukasta. Noin viiden miljoonan asukasluvulla ja 1400 neliökilometrin pinta-alalla Pietari on Venäjän toiseksi suurin kaupunki. Pietari sijaitsee Venäjän luoteisosassa Suomenlahden rannalla (Kuva 6), jonka halki kulkee suuri 74 kilometriä pitkä Neva-joki. Pietarin sijainti kahdentoista pääraiteen, yhdentoista valtatie ja yhden suursataman varrella tekee siitä Venäjän ”portin” Eurooppaan. Lisäksi olemalla yksi tärkein Venäjän kulttuurin ja koulutuksen keskus, se on myös Venäjän kaupungeista lähimpänä Euroopan Unionin maita, mikä tekee siitä Venäjän strategisen keskuksen. (Petersburg City 2013.)



Kuva 6: Pietarin sijainti kartalla. (Sister Cities of Los Angeles 2013)

Kaupunki on jaettu 18 hallinnolliseen alueeseen mukaan lukien kaupungin laidalla olevat kaupungit (Terijoki, Kolpino, Kronshtadt, Lomonosov, Pavlovsk, Peterhof, Pushkin ja Siestarjoki). Turismin näkökulmasta kaupunki voidaan kuitenkin jakaa kolmeen ryhmään: historiallinen keskusta ja ympäristö, Pohjoinen-, etelä- ja itäosa sekä lähiöalueet. (Petersburg4u 2013.) Pietarissa on myös kaksi talouden erityisaluetta: Noidorf ja Novoorlovskaya. Alueilla toimivat yritykset saavat erityisiä etuja, kuten teknillistä infrastruktuuria, erityiskohtelua verotuksessa, tulliasetuksia, valtion takauksia, halvemmat tontti- ja vuokrahinnat sekä mahdollisuus logistiikka- ja kuljetuspalveluihin. Nämä edut ovat annettu yrityksille, jotka toimivat informaatioteknologian, lääketieteen, energiatehokkuuden ja tarkkuusvälineiden alalla. (Russia Briefing 2012.)

Pietari kerää myös mainetta tullakseen Venäjän taloudelliseksi keskuksiksi. Suuret kansainväliset yritykset kuten mm. Intel ja Motorola ovat sijoittaneet miljoonia tutkimus- ja kehitystyöhön Pietariin. Sijoitusmielessä Pietaria suositaan Moskovan sijaan sen halvempien elinkustannuksien takia. Halvemmat elinkustannukset myös kasvattavat kaupunkiin muuttajien määrää, joka on toistaiseksi vielä vähän Moskovaa perässä. (SRAS 2013.) Suurimmat osuudet Pietarin bruttokansantuotteen kasvusta vastaavat rakentaminen, vähittäiskauppa, tiede, tietoliikenne- ja palvelualat. Tietoliikenne- ja palvelualoihin kuuluvat koulutus, terveydenhuolto sekä vakuutus- ja kiinteistöala. (St. Petersburg Essential Guide 2013.) Pietariin on myös sijoitettu suuria määriä autoteollisuuteen, kun vuonna 2010 Scania sekä Hyundai avasivat tuotantotilat Pietariin jo usean muun kaupungissa olevan autoteollisuuden suuryrityksen (Toyota, GM ja Nissan) lisäksi. Autoteollisuus kasvoi vuonna 2012 112,5 prosenttia verrattuna edelliseen vuoteen. (Doing Business In St. Petersburg 2013.) Financial Timesin mukaan kaupungin kasvun ansioista Pietarissa toimi vuonna 2012 viidennes 500:sta maailman suurimmasta yrityksestä (Russia Briefing 2012).

Pietari on kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävä kaupunki isännöiden 52 ulkomaan konsulaattia ja kolmea kansainvälistä järjestöä (IVY:n interparlamentaarisen yleiskokous, Euroopan jälle rakennus- ja kehityspankin edustaja ja Euraasia kehityspankin konttori). Isännöinnillä Pietari vahvistaa suhteitaan politiikan ja talouden keskuksena vanhoihin Neuvostoliiton maihin ja kasvattaa kansainvälisesti kiinnostusta kehittää Pietarin politiikan taloudellista ympäristöä. Pietarissa järjestetään myös vuosittain Pietarin kansainvälinen talousfoorumi, joka on yksi maailman johtavista talouden ja liiketoiminnan konferensseista. (Russia Briefing 2012.)

#### 4.4 Pietarin kuljetus- ja varastoinfrastruktuuri

Venäjän muihin kaupunkeihin verrattuna Pietarilla on huomattavasti kehittyneempi logistinen infrastruktuuri. Kaupungin kuljetusinfrastruktuuriin (Kuva 7) kuuluu 11 valtatieta, laaja juna-

verkosto, joki- ja meriportti sekä laaja verkosto öljy- ja kaasuputkia (Russia Briefing 2012). Sijainniltaan Pietari on erinomaisessa paikassa Suomenlahden rannalla, jonka myötä sen merkitys nousee Venäjän johtavaksi logistiseksi keskuksiksi. Pietarin hyvän kuljetusinfrastruktuurin ansioista Pietarilla on merkittävä vaikutus Venäjän länsipuolen tavaroiden kuljettamiseen maahan ja maasta pois. Pietarin kautta kulkee myös valtava määrä transitolähetyksiä. (Tuominen 2009, 28-29.)

Pietari on tehnyt pitkäaikaisen suunnitelman kehittää kuljetusinfrastruktuuria vuoteen 2025 mennessä. Suunnitelmaan kuuluu sijoittaa rajusti teihin, satamaan ja lentokenttään. Sijoituksilla parannetaan kilpailukykyä, taloudellista kasvua ja työllisyytilannetta. (Worldbank 2011).



Kuva 7: Pietarin kuljetus- ja logistiikkajärjestelmä. (Timofeeva 2007)

#### 4.4.1 Meriliikenne

Pietari on Venäjän suurin meriliikenteen keskus. Satama yhdistyy Itämereen kapean 34 km kanavan kautta. Pohjoisesta sijainnista huolimatta Pietarin Suursatama on käytössä koko vuoden ajan jäänmurtajien ansioista. Suursatama (Kuva 8) koostuu useista erillisistä alueista, kuten Pietarin keskustan pääsatama kompleksista, Kronshadtista, Brocknasta ja Lomonosovista (Tuominen 2009, 32). Pietarin Suursatama käsittelee n. 65 prosenttia kaupallisesta ja ei-kaupallisesta kuljetuksista Venäjän ja Euroopan Union välillä. Kaupungin satama koostuu kansainvälisestä matkustajaterminalista, kalastussatamasta, puutavaraportista, kaupallisesta satamasta, öljysatamasta sekä laivan rakennus- ja korjaustelakasta. (Russia Briefing 2012.) Merirahti on yksi Pietarin tärkeimmistä kuljetusmuodoista voimakkaasti kasvaneen liikenteen myötä. Pietarin keskustan satamaan tulleiden rahtien jatkokuljetusmahdollisuudet ovat suuren jokilaivojen, rekkosten ja junien kautta. Suursatama pystyy käsittelemään monenlaisia rah-







Neuvostoliiton hajoamisen yhteydessä Venäjä menetti paljon satamien kapasiteetista, kun Eesti, Latvia ja Liettua itsenäistyivät. Siitä lähtien Luoteis-Venäjään on kohdistunut suuria paineita kehittää satamien infrastruktuuria, joka on erityisesti kohdistunut Pietariin. (Tuominen 2009, 31.) Tällä hetkellä rahtimäärä halutaan pitää nousevana viime vuosien tapaan ja Pietarin Suursataman irtotavara- ja konttiterminaaleja rakennetaan uudelleen sekä kunnostetaan vanhaa. Vuoteen 2030 mennessä odotetaan konttirahtien olevan rahtien päätyyppi. Rahtien määrän odotetaan kasvavan vuoteen 2015 mennessä 76,7 miljoonan tonniin ja vuonna 2030 sen odotetaan olevan 108 miljoonaa tonnia. (Transport Portal of St. Petersburg 2009.)

#### 4.4.2 Jokiliikenne

Neva Joen varrella oleva Pietari on yksi Volga-Itämeren vesitien terminaalipisteistä. Volga-Itämeren vesitie on sarja kanavia ja jokia, joka yhdistää Volga joen Itämereen. Vesitie on myös osa laajempaa vesitiejärjestelmää (Unified Deep Water System), jotka yhdessä Vienanmeren-Itämeren kanavan, Volga-Itämeren kanavan, Volgan-Donin kanavan ja Moskovan kanavan kanssa muodostavat vesiyhteyden Itämereltä Kaspianmerelle, Mustallemerelle ja ihan maailman merille asti. (Tuominen 2009, 33-34.)

Sisävesiliikenne on huomattavasti halvempi kuljetustapa kuin rautatiet, mutta heikkouksia on mm. hidas toimitus. Vesitie sai alkunsa 1700-luvulla, kun Pietaria yhdistettiin sisämaahan. Aktiivisimmillaan vesitie oli Neuvostoliiton aikana ja isoimmat kanavat rakennettiin 1930-luvulla. Kanavat kunnostettiin ja modernisoitiin myöhemmin 1960-luvulla. Tänä päivänä vesitietä on alettu vasta arvostamaan ja siitä on kehitetty enemmänkin kilpailuetu Luoteis-Venäjälle. Vesitietä käytetään erilaisten rahtien, kuten mukaan lukien petrokemikaalien ja puutavaran kuljetukseen. Itse vesitie on valtion omistama, mutta jokilaivat ovat yksityisten yritysten omia. (Tuominen 2009, 34; Infoplease 2012.) Vuonna 2012 kuljetettiin vesitien kautta 22,4 miljoonaa tonnia rahtia ja vuoden 2013 rahtimäärä oletetaan olevan samalla tasolla (Portnews 2013).

#### 4.4.3 Maantieliikenne

Luoteis-Venäjän tiet moottoroiduille ajoneuvoille ovat muuhun Venäjään nähden keskiarvoa paremmassa kunnossa. Pietarin ja Leningradin läheisyydessä on teitä tiheimmillään koko Venäjää tarkastellessa, kun taas alueet joissa luonnonvarojen teollisuusalat ovat suuressa osuudessa, on teitä harvakseltaan. (Tuominen 2009, 139.) Katu ja tieverkostoa Pietarin ja Leningradin alueella on 3150 km ja vuoteen 2015 mennessä on tarkoitus kasvattaa sitä n. 500 kilometrillä (Transport Portal Of Saint Petersburg 2009). Pietarin kaupungin (vuonna 2011) mukaan 44 prosenttia edellä mainitusta katuverkostosta ei ole asianmukaisessa kunnossa. Vuoteen 2025 maantieverkoston pitäisi olla vähintään alla olevan kuva 9 mukainen.



Kuva 9: Pietarin moottori- ja valtateiden kehitys vuoteen 2025 mennessä. (The City Government of St. Petersburg 2005, 229)

Pietariin johtavat liittovaltion tiet ovat Valtatie M10 (Moskova-Novgorod-Pietari-Viipuri-Suomen raja), Kola valtatie (Pietari-Muurmansk), M11 Valtatie (Moskova-Pietari), tie Pietarista Pihkovaan ja tie Narvasta Pietariin. Raskain liikenne Pietariin muodostuu Leningradin alueelta sekä Suomesta. Kaupungin tiet ja kadut yhdistävät taloudellisten toiminnan keskuksia ja kuljetuskeskuksia (mm. Pulkovon lentokenttä, rahtiterminaalit, suursatama ja rautatiet), jotka yhdessä muodostavat modernin kuljetusinfrastruktuurin Pietariin. (The City Government of St. Petersburg 2005, 228.) Pietarin kaupunki on tehnyt kehityssuunnitelman, jolla se pyrkii parantamaan tieverkoston sujuvuutta. Vanhan kaupungin keskusta ruuhkautuu helposti ja suunnitelmana on kanavoida ajoneuvot pois keskustan tuntumasta sekä parantaa kaupunginosien yhteyttä toisiinsa. Tärkeimpinä strategisina tekijöinä, joilla on toteutettu edellä mainitut suunnitelmat, ovat kehäteiden rakentaminen kaupunginosien välille sekä pohjois- ja eteläosan yhdistävä nopea valtatie (Western High speed diameter)(Kuva 10). Valtatie tukee myös Pietarin Suursatamasta tulevaa liikennettä ja sen on uskottu vähentävän Neva joen siltojen liikennettä 20 prosentilla. (City of St. Petersburg 2011, 13-18.)



Kuva 10: Pietarin Etelä- ja Pohjois-osan yhdistävä valtatie (Lilalla, punaisella ja sinisellä vahvistettu tie). (BelEnergostroy 2013)

#### 4.4.4 Rautatieliikenne

Pietari toimii valtavana risteys- ja pääte-/jatkopisteenä useille kansainvälisille ja mantereellisille rautatieyhteyksille. Pietarissa on viisi suurta rautatieasemaa: Baltiyski, Finlandski, Ladozhski, Moskovski ja Vitebski (Tuominen 2009, 139.) Pääyhteydet Pietarista ovat Trans-Siperian rautatie, Euroopan rautatierata numero yhdeksän ja Venäjän Pohjois- ja Eteläosan yhdistävä rautatie. Rautatiekiskoja Pietarissa on noin 568 km ja Leningradin alueella 3000km, joista 30 prosenttia on sähköistetty. Rautatieliikenteestä vastaa Venäjän federaation omistama RZD konserni, joka on yksi Venäjän tuottavimmista yrityksistä (RZD Russian Railways 2013). Rautatierahtien tilavuuksien perusteella Pietari on Venäjän toiseksi suurin rautatieliikenteen liittymä, joka yhdistää Venäjän Suomeen ja Baltian maihin. Nopea junayhteys on rakennettu Helsingin, Pietarin ja Moskovan välille. (Russia Briefing 2012.) Moskovan ja Pietarin nopeaa junayhteyttä pyritään nopeuttamaan ja rakentamaan toinen nopea raide vuoteen 2030 mennessä (Think Russia 2010).

#### 4.4.5 Lentoliikenne

Pietarin lähellä sijaitsee myös Pulkovon kansainvälinen lentokenttä, joka on Venäjän kolmanneksi vilkkain lentokenttä matkustajien määrässä mitattuna. Noin 71. lentoyhtiöllä on säännöllisiä lentoja Pulkovoon ja Pulkovosta pois. Kansainvälisen matkustajaliikenteen lisäksi Pulkovon lentokentän yhteydessä toimii myös rahtiterminaali. Rahtiterminaali on Venäläis-

Saksalaisen yhteisyrityksen (ZAO Cargo Terminal Pulkovo) omistuksessa. Perustajayritykset ovat GlobeGround GmbH, Aviation Enterprise Pulkovo ja AOZT "Lenzhilstroysservice". Terminaali avattiin vuonna 2002 ja se käsittelee vuosittain n. 30 000 tonnia rahtia ja työllistää n. 250 henkeä. (Russia Briefing 2012.)

Pulkovon lentokentän kiitoratoja ja palvelutiloja on tarkoitus kunnostaa sekä rakentaa kokonaan uusi terminaali. Matkustajaliikenteen odotetaan kasvavan 20 miljoonaan vuoteen 2025 mennessä, kun vuonna 2012 se oli 11,2 miljoonaa. (Worldbank 2010; Capa 2013.)

#### 4.4.6 Varastointi

Varastotilaa Pietarissa on n. 27 miljoonaa neliometriä. Suurimmaksi osaksi varastot sijaitsevat Pietarin suursatama-alueella sekä teollisuusalueilla. Tällä hetkellä vapaiden varastotilojen määrä on erittäin huono, koska kesäkuussa 2013 27 miljoonan neliometrinen varastotilasta vain n. 30 000 neliometriä oli vapaana. Laadukkaista varastoista on pulaa, koska varastojen kehitys Pietarissa ei ole ollut merkittävää kysyntään nähden. Vain pohjoisosassa Leningradskaya Oblast:iin rakennetaan kolme uutta ja laajaa tilaa, nimeltään Osinovaya Roscha Logopark, Orion ja Pietarin terminaali kompleksi. Seuraavan kahden vuoden aikana on suunniteltu rakennettavan varastotilaa myös Pietarin eteläosaan nopean Moskovan kulkuyhteyden ja kehätien lähelle. (Kalashnikova 2013.) Vuoteen 2025 mennessä pitäisi olla rakennettu viidestä kuuteen uutta logistista aluetta ja suosituimpia alueita kehitykselle ovat Sushary sekä Kolpino (Kitaygorodskaya, Shchedrin & Konovalov 2009, 46-47).

#### 4.5 Pietarin vähittäiskaupan liiketoiminnan markkinatilanne

Vähittäiskauppa on Venäjän yksi vahvimpia ja merkittävimpiä kuluttajaorientoituja sektoreita paikallisista sektoreista. Vähittäiskauppa on kasvanut vuosi toisensa jälkeen n. 7,87 prosenttia vuodesta 2006 vuoteen 2013. Vähittäiskaupan sektoreista ruoka ja alkoholittomat tuotteet ovat koko Venäjän suosituimpia kulutuskohteita. Tavallinen Venäläinen kuluttaja käyttää arvioltaan 40 prosenttia kotitalouden budjetista ruokakuluihin, joka on noin tuplasti verrattuna Euroopan keskiarvoon. Venäjän vähittäiskaupan odotetaan vuonna 2013 nousevan ruoan kohdalla 10,8 prosenttia, oluen kohdalla viisi prosenttia, hedelmämehun kohdalla neljä ja puoli prosenttia ja elintarvikkeiden kohdalla 26,8 prosenttia. Suosituimpia Venäjän elintarvikkevähittäiskauppoja vuoden 2012 myynnin perusteella ovat mm. X5 Retail Group, Magnit, Auchan Group ja Metrko Cash & Carry. (Kolchenikova & Konstantinova 2013, 1-7.) Venäjän vähittäiskauppaketjujen osuus koko vähittäiskaupan myynnistä on 19,8 % (PMR 2013).

Venäjän eri vähittäismyyntipisteet ovat muotoa hypermarket, supermarket, pieni tukkukauppa (Cash & Carry), lähikauppa, piha vähittäiskaupat ja halpamyymäläkonsepti. Kyseiset eri

vähittäismyyntipisteet eroavat lähinnä koon, valikoiman ja palveluiden mukaan. Isoimmat myyntipisteet kuten hypermarketit sijaitsevat yleisesti ottaen suurimmissa kaupungeissa ja ostoskeskuksissa. Halvemmat hyper- ja supermarketit ovat saaneet suosionsa, kun yhä enemmän ostetaan ruoat ja tarvikkeet kerralla koko viikolle. (Kolchenikova & Konstantinova 2013, 10-13.)

Pietarin asukkaiden keskimääräinen kulutus on 4700 Ruplaa (Noin 104 euroa) kuukaudessa elintarvikkeisiin. Edellä mainitusta kulutuksesta 15,1 prosenttia menee leipään, 11 prosenttia vihanneksiin ja 6.1 prosenttia teeheh sekä kahviin. Elintarvikekustannukset ovat Pietarissa n. 28.6 prosenttia kuukauden kokonaiskuluista ja kuusi ja puoli prosenttia menee ruokaan kodin ulkopuolella. 1,9 prosenttia kuukauden kokonaiskulutuksesta käytetään alkoholijuomien ostoon. Verraten vuosien 2011 ja 2012 toista kvartaalia elintarvikekulutus kasvoi 4,2 prosenttia. (PMR 2012.) Venäjän suurimmat vähittäiskauppa- ja palvelusketjut sijaitsevat Moskovassa ja Pietarissa. Vuoden 2011 lopussa 45% kaikista ostoskeskuksista sijaitsivat edellä mainituissa kahdessa kaupungissa. (Kolchenikova & Konstantinova 2013, 18.)

Maahantuodut ruokatuotteet Venäjän vähittäiskauppa- ja palvelusketjuihin ja ravitsemustoimintalaitoksiin tulevat maahantuojien, jakelijoiden ja tukkukauppojen kautta. Tuotteet tulevat joko maanteiden, meriteiden tai lentoteiden kautta varastoihin ja satamiin. Korkealuokkaiset ruoat Yhdysvalloista ja kuluttajaorientoidut ruoat tulevat Pietarin tai Moskovan kautta tulliselvitykseen. (Kolchenikova & Konstantinova 2013, 22.)

Leningradin alueen maatalous perustuu lihaan ja maitoon sekä siipikarjan, vihannesten ja perunan viljelyyn. Leningradin alueen tuotanto on noin kaksi prosenttia koko Venäjän maatalouden tuotannosta. Ruoan tuotanto on keskitetty 100-150 km päähän Pietarista, joka on kyseisen alueen päämarkkina-alue. Pietari nojautuu vahvasti ruoan tuontiin Pietarin ulkopuolelta. Vuonna 2008 lähes 80% ruokatuotteista tuotiin Pietariin ulkomailta. Ainoana poikkeuksena Luoteis-Venäjän ruoan varmastatoimituksesta on kananmunan tuotanto, jonka kansallinen johtava tuottaja on Leningradin alue. (Kitaygorodskaya ym. 2009, 40-41.)

Vuoden 2012 päätapahtumia Pietarissa vähittäiskaupan saralla ovat uusien elintarvikeketjujen tulo markkinoille. Kesko avasi Venäjän ensimmäisen K-Ruoka hypermarketin ja Prisma kauppa- ja palvelusketju avasi viisi uutta kauppa- ja palvelusketjua eripuolille kaupunkia mukaan lukien kolme hypermarkettia. (Colliers 2012.)

#### 4.6 Tutkimusaineiston yritysesittely

Alla on esitelty tutkimusaineistona käytetyt yritykset. Kaikkia yrityksiä ei ollut mahdollista esitellä puuttuvien yrityksestä kertovien Internet-sivujen takia. Osalla oli myös Internet-sivut vain venäjän kielellä, joten henkilökohtaisen venäjän kielen puuttumisen takia yrityksestä oli vaikea saada tietoa.

PJSC ”KARAVAY on 95 vuotta vanha leipomoteollisuudessa toimiva yritys. Tänä päivänä yhtiö toimittaa 30 prosenttia Pietarin markkinoilla olevista leipomotuotteista. Yhtiö on toiseksi suurin leipomotuotteiden välittäjä PJSC HLEBNIY DOM:in jälkeen. Yhtiöllä on yli 3000 työntekijää.

Russian Standard on vuonna 1992 Roustam Tarikon perustama yhtiö. Yhtiö on yksi Venäjän nopeimmin kasvavista yrityksistä, yli 30 000 henkilöstöllä useammassa maassa. Russian Standard on alkoholituotteita valmistava yritys ja hallitseva markkinajohtaja Venäjällä, Ukrainassa, Puolassa ja Unkarissa. Kokonaisuudessaan yhtiö on yli 80 markkinoilla ympäri maailmaa. Tunnetuimpia yhtiön tuotteita on Russian Standard Vodka, joka lanseerattiin vuonna 1998. Tuotteesta tuli nopeasti markkinoiden myydyin korkealuokkainen vodka. Vuonna 1999 perustettiin myös Russian Standard Bank, joka on Venäjän johtava pankki kuluttajien talousmarkkinoilla, vähittäispankkitoiminnassa ja luottokorteissa. (Russian Standard 2013.)

Maxidom on Venäjän ensimmäinen paikallinen rautakauppaketju. Se nousi markkinoille vuonna 1997. Maxidomilla on yhdeksän liikettä, joissa on yhteensä 2500 henkilöä töissä. Seitsemän liikkeistä sijaitsee Pietarissa ja loput Nizhny Novgorodissa, Kazanissa, Ufassa sekä Ekaterinburgissa. Vuonna 2012 myynti oli 525,4 miljoonaa Yhdysvaltojen dollaria. Forbes yhtiön mukaan Maxidom on vakauttanut asemansa Venäjän 200 parhaimman yksityisen yrityksen joukossa. Lisäksi yritys on yksi suurimpia Luoteis-Venäjän yrityksiä. (Maxidom 2013.)

Orkla Brands Russia on syntynyt vuonna 2011 N.K. Krupskayan ja OJSC ”Confectionary Group ”SladCo”:n fuusioituessa yhdeksi yritykseksi. Orkla Brands Russia on osa monipuolista Orkla konsernia, joka on kuluttajatuotteiden toimittaja Skandinaavisilla ruoka markkinoilla ja omaa vahvan aseman Keski- ja Itä-Euroopassa sekä Venäjällä. Yhtiö tuottaa kaikkia tavallisia makeisia kuten suklaata, karkkeja, keksejä ja vohvelikeksejä. Tehtaita heillä on Pietarissa, Leningradin alueella, Ekaterinburgissa ja Ulyanovskissa. Työntekijöitä Orkla Brands Russialla on 3500 henkilöä ja liikevaihto oli viime vuonna noin 4748,5 miljoonaa Ruplaa. (Orkla Brands Russia 2013.)

## 5 Jakelustrategiateoriaa

Viidennen luvun tarkoituksena on antaa lukijalle jakelustrategiaa tukevaa tietoa tutkimusaineiston ymmärtämiseksi. Viidennessä luvussa käsitellään keskeisimpiä tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden teorioita jakelustrategiasta. Koska jakelustrategiakäsite on niin laaja, päätin ottaa viidenteen lukuun vain tärkeimpiä ja tutkimusaineistoon liittyvää teoriaa.

Strategia-sana on käsitteenä erittäin vanha ja sen juuret ulottuvat Kreikkaan 508-7 eKr. Tuohon aikaan strategista ajattelua käytettiin lähinnä sodassa ryhmittäen joukot etukäteen halutulla tavalla yllättäen viholliset. Myöhemmin strategista ajattelua alettiin käyttää ihan arkipäiväisessä elämässä vastaten tulevaisuuden haasteisiin. (Karrus 2003, 360.)

Logistiseen maailmaan strateginen ajattelu tuli n. 1970-luvulla, kun yrityksen strategian ja logistiikkastrategian välistä suhdetta alettiin tutkia. Logistiikkastrategialla pyritään auttamaan toimitusketjun hallintaa suunnittelemalla ja linjaamalla tulevaisuutta, jotta kannattavuus ja kustannustehokkuus saataisiin mahdollisimman hyväksi. Tavoitteisiin pyritään järjestelmien ja prosessien suunnittelulla, toteutuksella sekä toimintojen valvonnalla ja ohjauksella. Näin saadaan turhat vaiheet ketjusta pois sekä säästetään rahaa. (Karrus 2003, 365). Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala (2011, 141) toteaa, että ”Logistiikkastrategiassa pitää käsitellä ainakin seuraavat asiat:

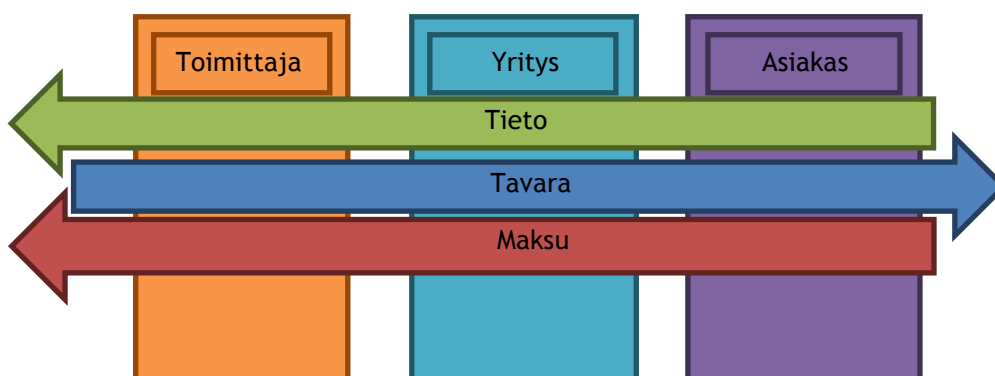
- Logistiikan nykytila (hankinta, varastointi, kuljetus ja jakelu, paluulogistiikka, toimitusketju hallinta)
- menestystekijät, tavoitteet ja päämäärät (asiakkaat, tuotteet, palvelutaso, ulkoistaminen)
- johtaminen ja organisointi (suhteet tavarantoimittajiin ja verkostokumppaneihin)
- strategian toteuttaminen käytännössä (resurssit ja toimenpiteet)

### 5.1 Tilaus-toimitusketjun hallinta

Tilaus-toimitusketjun hallinnan määrittäminen on monimutkaistunut tämän päivän logistiikan kehityksen myötä. Tilaus-toimitusketjun hallinnalla ei ole selkeää tai keskeistä ongelmaa, joka määrittäisi sen tarkoituksen, kuten muilla logistiikan muilla toiminnoilla on ollut. Kuljetukset ovat olleet aikataulutuksen ja reitityksen kuluja minimoimista ja asiakaspalvelu asiakasreklamaation supistamista, mutta tänä päivänä nämäkin toiminnot ovat kasvaneet paljon monimutkaisemmaksi selkeästä historiastaan. Koska tilaus-toimitusketjun yksittäisistä vaiheista on tullut niin suuria ja itsenäisiä vaiheita, niin tilaus-toimitusketjun hallinnan yksinkertaisen ydintoiminnan määrittäminen on vaikeutunut. (Jacoby 2009, 25.)

Tilaus-toimitusketjulla tarkoitetaan liiketoiminnan yksittäisistä toiminnoista koostuvaa perättäistä sarjaa. Tuote yleensä syntyy kysynnän ansioista, joten ketjun ensimmäinen vaihe alkaa tavallisen ihmisen tarpeesta. Tarpeen myötä tavallinen ihminen yleensä ostaa tuotteen kaupasta, jonka joku yritys on tuonut maahan ja erilaisten vaiheiden jälkeen kuljetettu kauppaan. Maahantuontia ennen jonkun on tarvinnut valmistaa tuote ja siihen tarvittavat raaka-aineet. Tilaus-toimitusketju siis yksinkertaisesti syntyy kaikista eri tapahtumavaiheista ennen kuluttajalle päätymistä. Näitä ovat mm. tuotteen valmistus, raaka-aineiden ja pakkausten valmistus, varastointi, kuljetukset sekä tieto- ja rahavirrat. Tilaus-toimitusketjuun kuuluu yhtä paljon niin tavara- kuin tietovirrat, koska ilman tietoa tavara ei luonnollisesti liiku mihinkään. Tilaus-toimitusketjun hallinta on näiden toimintoihin liittyvien tieto- ja tavaravirtojen välittämistä ja käsittelyä sekä kyseisiin virtoihin liittyvien maksu-, raha- ja pääomavirtojen suunnittelua ja toteuttamista. (Sakki 2009, 21.)

Kuva 11 on yksinkertaistettu toimitusketjuprosessi, jossa näkyy toimitusketjun kolme tärkeintä virtaa: tieto-, tavara- ja maksuvirta. Tietovirta koostuu suurimmaksi osaksi yrityksen asiakas- ja hankintatilauksista, mutta osa virrasta muodostuu myös suunnittelusta ja ennustamisesta. Tietovirta on erittäin tärkeä, koska ilman oikeaa tietoa muiden virtojen on hankala toimia. Oikean tiedon avulla saadaan turhat toimenpiteet pois ja virrehankinnat poistuvat, jonka myötä säästytään ylimääräisiltä kuluilta. Pääasiallinen suunta tietovirralla on asiakkaalta toimittajalle välissä olevan yrityksen kautta, mutta totta kai sitä pitää kulkea myös toiseen suuntaan saadakseen toimiva prosessi. (Sakki 2009, 22.)



Kuva 11: Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2009, 22.)

Tavaravirta on konkreettisesti tavaroiden fyysistä kuljettamista ja varastoimista. Pääsuuntana se kulkee toimittajalta asiakkaalle, mutta sitä tapahtuu myös toiseen suuntaan vähissä määrin, kuten palautuksien ja kierrätysten merkeissä. Tavaravirtaan kohdistuu huomattava määrä kustannuksia, jotka syntyvät kuljetuksista ja varastoinnista, jonka takia onkin tärkeää, että virta on täsmällinen, virheetön ja luotettava. (Sakki 2009, 23.)



Virtojen kehittyminen teknologian mukana vauhdittaa prosessia rahavirrannin osalta. Kun tavara, maksu ja tieto saadaan toimitettua nopeammin, vaikuttaa se yrityksen kannattavuuteen. Suurimmaksi osaksi rahavirta koostuu toimitusten maksuista. Mikäli maksu saadaan asiakkaalta ennen maksuajan päättymistä, yritys tarvitsee liiketoiminnan pyörittämiseen vähemmän pääomaa. (Sakki 2009, 23.)

## 5.2 Ketjutyypit

Yleisimmin ketju-sanalla tarkoitetaan hankintaketjun, tuotannon ja jakeluketjun vertikaalista ketjujärjestelmää, joka on muodostunut arvonalisäysvaiheissa osallistuvien tahojen puolesta. Muita merkityksiä sanalle ketju voidaan käyttää mm. kauppaketjussa, jossa muodostuma on horisontaalinen liikkeiden muodostama joukko. Kauppaketjussa liikkeillä on yhtenäinen liikeidea ja toimintatapa sekä niitä ohjataan yhdessä. (Karrus 2003,150.) Logistiikan ja jakelun ominaisia perusrakenteita yrityksen ketjun tasolla on Karrus (2003, 151) luetellut kirjassaan seuraavanlaisesti:

- Sarjallinen, jossa kullakin solmulla voi olla aina vain yksi seuraaja- ja/tai edeltäjäsolmu
- Rinnakkainen, jossa kukin solmu on täysin itsellinen ja palvelee suoraan loppukysyntää
- Puhtaasti kokoava, jossa kullakin solmulla saa olla enintään yksi seuraajasolmu, vaikka edeltäjäsolmuja voi olla useita
- Puhtaasti leviävä, jossa kullakin solmulla voi olla useita seuraajasolmuja, mutta edeltäjäsolmuja saa olla vain yksi kullakin
- Asyklinen, jossa mikä tahansa edeltäjien ja seuraajien määrä on sallittu, mutta verkossa ei saa olla paluita aiempiin solmuihin
- Yleinen, jossa mikä tahansa solmujen ja reittien yhdistelmä on sallittu.

Toimitusketjut voidaan olla rakennettu erilaisiin muotoihin parantamaan liiketoiminnan tehokkuutta. Mikäli liikekumppanit toimivat ilman toimitusketjujen yhdistämistä toisiinsa, he eivät kommunikoi keskenänsä tai toimi yhteistyössä toisiensa kanssa. Yhteistyön puuttuminen näkyy jokapäiväisissä toiminnoissa, kuten esim. liian suuresta inventaariosta. Kun toimitusketju on suunniteltu valmiiksi, tulee liikekumppaneiden miettiä kuinka se toimii päätoimintojen (materiaali-, tieto- ja maksuvirta) ehdoilla. (Crandall, Crandall & Chen 2010, 42-44.)

## 5.3 Tilaus-toimitusketjustrategian valinta

Tilaus-toimitusketjun strategiaa tehdessä pitää valita tarkkaan oikeanlainen strategia sillä epäonnistunut valinta voi tuoda suuriakin ongelmia yritykselle. Yritys jolla on tilaus-

toimitusstrategia ja keskittyy sen noudattamiseen, menestyy yritys suuremmalla todennäköisyydellä verrattuna yritykseen jolla ei ole. Kuitenkaan kaikkien uusien suositeltujen tilaus-toimitusketjustrategioiden hajotettu kokeileminen yrityksessä ei auta pääsemään tavoiteltuihin tuloksiin niin paljon kuin keskittyminen tiettyyn strategiaan. (Jacoby 2009, 50.) Tilaus-toimitusketjustrategia pitää perinteisesti sisällään toimittajastrategian, toimintastrategian ja logistiikkastrategian. Päätöksenteot mm. inventaarioon, kuljetuksiin, toimintatiloihin ja tietovirtoihin tilaus-toimitusketjussa ovat kaikki osa tilaus-toimitusketjustrategiaa. (Chopra & Meindl 2004, 4.)

Yrityksen pohtiessa tilaus-toimitusketjustrategiaa tarvitsee sen olla sopiva yrityksen muuhun kilpailukykyiseen strategiaan. Kilpailukykyinen strategia palvelee asiakkaan tarpeita ja tyytyväisyyttä yrityksen tuotteiden ja palveluiden avulla. Yrityksen kilpailustrategia valitaan usein asiakkaan mielipiteisiin perustuen tuotteen hinnasta, toimitusajasta, valikoimasta ja laadusta. Kilpailustrategian ja tilaus-toimitusketjustrategian suhteen havaitsee parhaiten tutkimalla yrityksen koko arvoketjua. Esimerkkiyrityksen arvoketjuna voidaan pitää kyseisistä toiminnoista koostuvaa ketjua: uuden tuotteen kehitys, markkinointi ja myynti, valmistus, jakelut sekä asiakaspalvelut. Näiden osastojen rinnalla toimii tietysti myös rahoitus, kirjanpito, informaatioteknologia ja henkilöstöhallinto. Arvoketju alkaa tuotteen kehityksellä, jonka elinkaarta markkinointi-/myyntiosasto alkaa suunnitella. Valmistusosasto valmistaa tuotteen ja jakelu toimittaa tuotteen asiakkaalle, johon asiakaspalvelu on yhteydessä myynnin aikana tai jälkeen. Nämä ovat arvoketjun ydintoimintoja, jotka pitää olla kunnossa menestyvän myynnin takaamiseksi. Rahoitus, kirjanpito, informaatioteknologia ja henkilöstöhallinto tukee sekä helpottaa arvoketjun toimintaa omalla toiminnallaan. Jokainen osasto tuo oman arvonsa tähän ketjuun tekemällä oman osansa ja siksi kukin osasto tarvitsee oman strategiansa. Tämän takia saadakse asiakkaan tyytyväisyyden näiden strategioiden tarvitsee olla hyvin toimivia keskenään ja tavoitteena yhteinen päämäärä. (Chopra & Meindl 2004, 28-29.)

Tavoittaakseen strategisen hyödyn kilpailu- ja tilaus-toimitusketjustrategiassa tulee yrityksen ymmärtää asiakkaan tarve kullekin kohdistetulle segmentille, johon tilaus-toimitusketju vastaa palvelullaan. Hahmottamalla asiakkaan tarve, auttaa se yritystä määrittelemään hinnat ja palveluvaatimukset. Tärkeänä vaiheena on myös toimitusketjun epävarmuuden ymmärtäminen, jotta pystytään määrittelemään epävarmat tekijät ja viivästykset. Erilaisten tilaus-toimitusketjumallien toimintakykyjen hahmottamisella ja sisäistämällä saadaan yritykselle oikeanlainen ketju ja hyötyaste suurimmilleen. (Chopra & Meindl 2004, 31.)

## 5.4 Kuljetusten kustannukset

Logistisen prosessin kaikkein kallein osa on kuljetukset. Useimmissa yrityksissä kuljetuksien kulut ovat noin 40 prosenttia yrityksen logistisista kuluista ja tulevaisuudessa mahdollisesti vielä enemmän mm. öljyn hinnan nousemisen, kilpailun sekä pienempien ja kansainvälisten tilausten myötä. Jakelustrategialla pyritään siihen, että oikea tuote saadaan toimitettua oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikeaan hintaan. Saadakseen onnistuneen toimitusketjun aikaan, on kokonaisidea kuljetusprosessissa yhdistää jakelukeskukset asiakkaisiin kuljetuksen ja asiakaspalvelun avulla. Paras keino tähän on tuntea omat asiakkaat. Lisäksi täytyy tuntea jakelukeskuksen alueet, vasteajat, muut lähetyksiin liittyvät aikataulut sekä lähetyksen kokonaisvolyymit. (Frazelle 2002, 169-171.)

Yrityksen kuljetuskustannuksilla tarkoitetaan joko erilliselle rahdinkuljettajalle kuljetuksesta maksamaa hintaa tai oman rekan ja henkilöstön kustannuksia. Rahtiarvo taas tarkoittaa kuljetuksesta aiheutuvia kaikkia kustannuksia pisteestä A pisteeseen B, jotka jakautuvat kauppasopimuksessa sovitulla tavalla ostajan ja myyjän kesken. Yleisesti ottaen kuljetukset koostuvat kolmesta osavaiheesta. Tavara saa alkunsa kuljetusprosessissa päästyään kuljetusliikkeen terminaaliin, josta se toisessa vaiheessa siirtyy yhden tai useamman toimenpiteen kautta loppupään ja asiakkaan lähellä olevasya terminaalista asiakkaalle. Kustannusten jakautuminen tässä kolmivaiheisessa prosessissa voi olla erittäin epäsuhtaista. Vaikka kuljetusmatka keskivaiheen runkokuljetuksessa olisi huomattavan pitkä, voi alku- ja loppupään kustannukset olla nouto- ja paikalliskuljetuksessa yli puolet koko prosessin rahtiarvosta. Tämä usein johtuu siitä, että runkokuljetuksessa yhdistetään monen toimeksiantajan tavarat samassa kuljetuksessa. Paikallisjakelu saattaa usein osoittautua hankalaksi jos samaan kuljetukseen ei saada yhdistettyä muita kuljetuksia ja tällöin hinta nousee. Paikkakunta-kohtainen jakelujärjestely osoittautuukin yleisesti ottaen kustannusten, nopeuden ja laadun kannalta edullisimmaksi pienten kuljetuserien yhdistyessä samaan yksikköön. Toisin sanoen voidaan todeta, että kuljetuksen hinta ei muodostu yleisesti ottaen painosta, tilavuudesta tai matkasta vaan prosessiin kohdistuvista tapahtumien määristä. (Sakki 2003, 58-59.)

Mitään yleistä ohjesääntöä ei kuljetusratkaisuihin ole vaan ne pitäisi aina rakentaa omiin olosuhteisiin nähden siten, että taloudellisuus on tärkein ja keskeisin tavoite. Taloudellisuuden mittareina voi käyttää kuljetusten suoritteiden ja kuljetuskustannuksen suhdetta. Pitämällä toinen samana ja kasvattamalla suoritetta tai pienentämällä kustannuksia parannetaan kustannuksia. (Sakki 2003, 59.)

## 5.5 Kestävä kehitys

Ihmisten herättyä ilmastonmuutoksen ja yleisen saastumisen realiteettiin monet valtiot ja tahot ovat tehneet paljon sääntöjä/lakeja sen hidastamiseksi. Yritykset ovat joutuneet seuraamaan näitä sääntöjä ja muutoksia, joiden myötä yritykset siirtyvät enemmän kestäväan kehitykseen. Vaikka kestävä kehitys ei suoranaisesti auta parantamaan yrityksen tulosta, parantaa se yrityksen imagoa. Yritykset eivät välttämättä ymmärrä, että maineen parantamisella voidaan saada erityisesti enemmän nuorten huomio ja tulla suosioon työnhakijoiden silmissä. Yritykselle tai jopa yksittäiselle tuotteelle voidaan laskea paljonko se vaikuttaa ilmastonmuutokseen. ”Mitä suurempi hiilijalanjälki, sitä enemmän ilmastoa lämmittäviä kasvihuonekaasuja tuotteen vuoksi syntyy” (Ekologia 2013). Varastointi ja kuljetukset voivat tuottaa yrityksen kokonaishiilijalanjäljestä suuren osuuden. Vihreiden tuotteiden käyttö voi vähentää yrityksen vakuutusmaksuja ja jätteiden hävityskuluja sekä kasvattaa asiakkaiden tyytyväisyyttä, työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä. (Blanchard 2010.)

Mahdollisimman monen asiakkaiden kuljetusten yhdistäminen samaan yksikköön vähentää polttoaineen kulutusta ja on strategisesti paras tapa vähentää kuluja rahdissa. Käyttämällä oikeanlaisia pakkauksia saadaan käyttöön koko yksikön käyttökapasiteetti mahdollisimman suureksi, jolloin yksiköiden käyttöaste ja kulut vähenevät. Kehittämällä kuljettajien ajotyyliä ajokurssien avulla, voidaan opettaa tekniikoita vähentämään bensiinin kulutusta, lastaukseen kuluvaan aikaa ja nopeuttaa toimitusaikoja. Reittien valinnalla on luonnollisesti myös suuri osuus kulutukseen ja kuluvaan aikaan. Siirtymällä elektroniseen järjestelmään pystytään vähentämään paperin käsittelyä ja jätettä sekä automaation osuutta voidaan kasvattaa. Sähköisellä järjestelmällä pystytään myös olemaan paremmin yhteydessä asiakkaisiin ja vähentämään palautusten määrää parantamalla järjestelmää asiakaspalautusten myötä. (Blanchard 2010.)

Varastoinnin ja jakelun puolella kestävämpään kehitykseen päästään asettamalla selkeät tavoitteet energian säästön kanssa. Käyttämällä energiansäästölamppuja ja asentamalla liikkeen tunnistimia valaistuksen kanssa, pystytään säästämään sähköä huomattavasti suurissa varastoissa. Reaaliajassa olevalla inventaariojärjestelmällä autetaan poistamaan tarpeettomat toimenpiteet ja yhdistämään toimistohenkilökunta varastoon raportoinnin ja varastotietojen suhteen. Optimoimalla jakeluverkkoa voidaan vähentää matkoja, seisonta-aikaa ja jakelun kokonaiskustannuksia. Luomalla paikallisia jakelukeskuksia pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden kysyntään. (Blanchard 2010.)

## 5.6 ERP-toiminnanohjausjärjestelmä

Tuotteiden toimitusaikoja, tuotantokapasiteettien kustannustehokkuuksia, vaihto-omaisuuden hallintaa ja asiakaspalvelun joustavuutta hallitaan tuotannonohjauksen avulla. Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning, ERP) tukee näitä toimintoja keräämällä ja välittämällä niistä tietoa yritykselle. Järjestelmän käyttö on hyvin yleistä suuryrityksissä, koska tuotteita valmistetaan huomattavasti enemmän ja kysynnän ennustettavuus on helpompaa. Pk-yritykset ovat usein hyvin erilaisia ja työnkuvat voivat vaihdella yhden ihmisen osalla suuresti, joten järjestelmää on vaikea räätälöidä yrityksille. ERP muodostuu osista, joita voidaan jakaa yrityksen eri toimintoihin haluamallaan tavalla. Ohjausjärjestelmän keräämällä tiedolla pystytään tukemaan suunnittelua esim. jakeluverkostossa tai myynnissä. Yhteenvedona ERP:llä pyritään yhdistämään yrityksen prosessit, toimintatavat, kirjanpito ja keskeisimmät toiminnot. (Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala 2011, 56.)

Työntö- ja imuohjaus ovat tuotannossa käytettyjä ohjausperiaatteita. Työnnössä on kyse tuotteen valmistuksesta suunnitellun aikataulun mukaisesti, jonka myötä voidaan ajoittaa materiaalitöimitukset ja varastotäydennykset vastaamaan tuotantoa. Imuohjauksella tarkoitetaan materiaalivirran ohjausta ennakoivasti tarpeiden mukaan. Tarkoittaen sitä, että imuohjausta käytetään silloin kuin materiaaleja ja kapasiteettia on tarpeeksi ja työntöohjausta silloin kun materiaaleja on rajoitetusti. Tarpeiden suunnittelu tietenkin tarkoittaa kulutuksen/kysynnän tietoa jollain ajantasolla sekä tietoa tuoterakenteista, koodeista, toimitus- ja läpimenoajoista ja varastosaldoista. Karkeat tiedot näistä syötetään tuotannonohjausjärjestelmään. (Ritvanen ym. 2011, 57-58.)

Työntöohjausperiaatetta käytettäessä suunnittelun apuna käytetään usein materiaalitaru-suunnittelua tai laskentaa (Materials Requirement Planning, MRP). Varaston täydennyksen perusteena käytetään välitöntä tarvetta ja materiaalia käytettävä seuraava vaihe määrittää varastosta oton. MRP seuraa tarkasti tuotantosuunnittelua, jonka avulla valmistetaan tuote. Imuohjauksessa taas käytetään usein JIT (Just In Time)-mallia, jossa asiakastilausta pidetään valmistuksen periaatteena. (Ritvanen ym. 2011, 58.)

Yksi yleisimmistä strategiamalleista, jonka periaatteita yrityksessä käytetään on JIT. Just In Time-nimitys voidaan kääntää suomeksi JOT (Juuri oikeaan aikaan) -termiksi. JIT periaatteella pyritään kysynnän ja tarjonnan sellaiseen suhteeseen, että varastoinnista luovutaan kokonaan ja käyttöpisteet vastaanottavat materiaalit suoraan. Tällöin pystytään mm. poistamaan turhat välivaiheet, vähentämään virheitä ja tuhlausta, nopeuttamaan toimitusaikoja ja tekemään prosessista keskeyttämätön. Suuria määriä ja samoja tuotteita valmistavat yritykset käyttävät usein JIT-mallia, koska tuotteiden kysyntä on paremmin ennustettavissa kuin vaihtelevuutta ei ole paljoa. JIT-malli ei tarvitse tietenkään käyttää yksinään vaan on hyvä sovel-

taa esimerkiksi lean tai agile nimistä ohjautaa. Lean eli suomeksi keveyttä tarkoittava periaate on helposti kysynnän perusteella ennustettavien tuotteiden, kuten kulutustavaroiden ohjausta. Sillä pyritään poistamaan esim. kaikki turhat vaiheet lisäarvon kannalta, koska näissä tuotteissa on usein pienet myyntikatteet. Agile taas puolestaan on lyhyen elinkaaren omaaviin tuotteisiin, joilla on tärkeä saatavuus. (Ritvanen ym. 2011, 60.)

### 5.7 Indikaattorit/Mittarit

Mittareiden ja tunnuslukujen avulla voidaan mitata logistiikan ja toimitusketjujen suorituskykyä. Mittareita voi olla monenlaisia taloudellisista ei-taloudellisiin, taktisia, strategisia ja operatiivisia sekä ulkoisia tai sisäisiä. Mittareiden avulla saadaan tietoa toimitusketjun eri vaiheista, kuten esim. tuotannosta tai varastoinnista. Tunnusluvulla taas saadaan selvitettyä kahden eri mittarin välinen suhde. Riittävän monella ja hyvin valitulla/määritetyllä mittarilla saadaan osoitettua kannattavuus ja kehittämiskohteet todenmukaisesti. Jotta saadaan mitta- reista hyöty irti, pitää niitä verrata joihinkin muihin lukuihin. Luonnollisesti tunnuslukuihin vaikuttavat tekijät on ymmärrettävä, jotta niitä voidaan parantaa. Oman yrityksen lukuihin vertaamisen lisäksi on tärkeää verrata myös muihin organisaatioihin. Muihin organisaatioihin verratessa on kuitenkin huomioitava henkilökohtaiset, ulkoiset ja sisäiset tekijät. (Ritvanen ym. 2011, 101.)

Mittarit kuvastavat yrityksen aikaansaannosta ja sen takia ne tulisi valita asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteisiin pääsemisen takaamiseksi on mittareita säännöllisesti seurattava ja tilannetta korjattava jos tavoitteita ei saavuteta. Mittareiden sopiva määrä on usein kolmesta viiteen kappaletta riippuen toimialasta, tavoitteista ja yrityksestä. Niiden on hyvä olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettävissä. Mittarit ja tunnusluvut toimivat usein myös työhenkilöstön palkinnan perusteina ja sen takia on tärkeää, että tuloksien avulla kehitetään yritystä. Tällä saadaan myös työmotivaatiota nostettua. (Ritvanen ym. 2011, 104-105.)

### 5.8 Laatu- ja ympäristösertifikaatti

Tuotetta ostaessa asiakas toivoo saavaansa mahdollisimman hyvää laatua olevan tuotteen. Asiakkaan mahdollisuudet tuotteen laadun testaamiseen jää yleensä sen vastaanottamiseen ja käyttöönottoon. Harvemmin asiakas pääsee seuraamaan paikanpäälle tehtaalle tuotteen valmistusta, kun suurin osa tuotteista tulee kuitenkin ulkomailta. Toimittajalla on vähän samanlainen kiinnostus laadun suhteen kuin asiakkaalla, koska he haluavat tietenkin tuottaa hyvää laatua ja jokaisen tuotteen tarkastus vie aikaa liian paljon. Näitä asioita on tehty ratkaise- maan standardit. (Lecklin 2006, 308.)

Tekemällä yhteiset pelisäännöt tuotteen laatustandardille niin kotimaisesti kuin kansainvälisesti, pystytään varmistamaan tuotteen toimivuus ja sille asetetut vaatimukset. Tämä vaatii sitä, että standardointia valvoo ja kehittää puolueeton taho. Tänä päivänä standardeja ei käytetä pelkästään vain laadun varmistamiseen vaan niitä käytetään myös suorituskyvyn parantamisen apuna. Laatu- ja ympäristöasioiden julkisuuteen nousu on nostanut laatu- ja ympäristösertifikaatit kovaksi kilpailukyvyn parantajaksi yritysmaailmassa. Erityisesti kansainvälisessä kaupassa sertifikaatteja käytetään luottamuksen mittarina paljon, kun ei tunneta kyseistä toimittajaa erityisen hyvin. (Lecklin 2006, 308-309.)

Eri toimialoilla ja eri maissa on paljon erilaisia standardeja, mutta suurimmaksi ja merkittävimmäksi on noussut ISO-standardit. International Standards Organization (ISO) on 80-luvulla standardinsa luonut organisaatio, jolla on paljon erilaisia standardeja. ISO-standardeista on tullut jopa niin merkittäviä, että joillain aloilla on pakko hankkia tietty standardi saadakseen tilauksia/tarjouspyyntöjä. Mitään yhdenmukaista ja yksinkertaista menetelmää ei standardien ole tarkoitus luoda yritykselle, vaan kukin yritys saa luoda itselleen sopivan järjestelmän tietyt vaatimukset sisällyttäen. ISO-Sertifikaatteja myöntävät akkreditoidut tutkimuslaitokset, joita Suomessakin on muutama. Sertifikaatin saadakseen kuuluu pakollisina vaiheina hakemus, suunnittelukokous ja laadunhallintajärjestelmän arviointi. (Lecklin 2006, 309-310.)

Ympäristösertifikaateilla on myös heikkoutensa liike-elämässä. Sertifiointi antaa asiakkaalle varmuuden, että yritys toimii dokumentoidun järjestelmän mukaisesti, mutta itse menettelytapojen ja prosessien tehokkuudesta ne eivät anna takuuta. On mahdollista, että vähemmän tehokkaat ja järkevät menetelmät saavat sertifiointin. Haittaa sertifiointeista on myös sellaisilla aloilla, joilla sertifiointi on vähäistä ja ensimmäisenä sertifiointin saaneen yrityksen kilpailukyky räjähti ja muiden oli pakko tulla perässä. Näin ollen sertifiointi menee kyseisen tuotteen laadun edelle vaikka tuote olisikin jo erittäin laadukas. Unohdetaan laadun kehittäminen ja panostetaan vain yrityksen ulkokuoren parantamiseen sertifiointin kautta. (Lecklin 2006, 315.)

## 6 Jakelustrategiatutkimus

Kuudennessa luvussa käydään läpi jakelustrategiatutkielman empiirisen aineiston hankintamenetelmää. Tarkoituksena on selittää tutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä, esitellä tutkimusaineisto sekä tuoda esiin haastattelumenetelmän tärkeimmät piirteet.

Tutkielmassa käytetyn jakelustrategian tutkimusaineiston muodostavat yrityshaastatteluista saadut vastaukset. Haastatteluiden tarkoituksena on kerätä tietoa Pietarin alueen Venäläisten elintarvikeyritysten jakelustrategioista, toimintatavoista ja menetelmistä. Menetelmänä on käytetty täysin strukturoitua yksilöhaastattelua, joka muodostuu kolmesta osiosta, ja kunkin osion kysymyksien määrä vaihtelee neljästä kuuteen. Kysymyssarjat muodostuvat sekä monivalinta- että kommentointikenttäkysymyksistä, jotka tehtiin valmiiksi Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijan Antti Suomisen toimesta. Haastattelun kohteiksi valittiin Venäläiset elintarvikejakeluista vastaavat yritykset, joiden toimialueena on Pietari. Haastattelut tehtiin kasvotusten Venäläisten yritysten kanssa täysin valmista haastattelulomaketta käyttäen ja haastatteluista vastasi Pietarin yliopisto ENGECON (Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics). Yhteyshenkilönä Pietarin yliopistossa oli Professori Hukinskiy, joka työskentelee yliopiston logistiikan yksikössä. ENGECON haastatteli kahdeksaa yritystä Pietarin alueelta joulukuun 2012 ja huhtikuun 2013 välisenä aikana. Kasvotusten käytävään haastatteluun päädyttiin Venäjän huonon sähköisen tietoliikenteen takia. Epäiltiin, että sähköisen tietoliikennejärjestelmät ovat haastateltavissa yrityksissä vähäisessä käytössä, joten vastauksien saanti kestäisi liian pitkään.

### 6.1 Täysin strukturoitu yksilöhaastattelu

Haastattelumenetelmänä tutkielmassa on käytetty täysin strukturoitua yksilöhaastattelua. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa lomakehaastattelua, jossa kysymyssarjat, esittämisjärjestys ja kysymysten määrä on ennalta määrätty. Täysin strukturoidussa menetelmässä ennalta määrättyistä asioista ei poiketa vaan ne tehdään niin kuin on suunniteltu. Haastattelua tiedonkeruumenetelmänä suositaan sen joustavuuden sekä suoran kielellisen vuorovaikutuksen takia. Haastattelua pidetään kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä ja sen tarkoituksena on kerätä tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tämän tutkielman haastattelussa joustavuudesta ei ole hyötyä ennalta määrätyn kyselylomakkeen takia, mutta suorasta suullisesta vuorovaikutuksesta sitäkin enemmän. Suora suullinen vuorovaikutus antaa mahdollisuuksia tulkita haastateltavan vastauksia paremmin eleiden ja ilmeiden kautta. Lisäksi epäselviä vastauksia pystytään tarkentamaan ja selventämään haastateltavasta, jolloin samalla päästään myös syvempiin keskusteluihin aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2007,199-203.)



Haastattelijalla on erittäin suuri rooli haastattelussa, joka saattaa myös koitua ongelmaksi. Haastattelija saattaa tietämättään tuoda haastateltavalle tunteita, jotka voivat vaikuttaa haastatteluun. Haastattelija voi olla tavalla tai toisella pelottava tai uhkaava haastateltavan mielestä, jolloin vastaukset saattavat muuttua. Lisäksi vastauksien tulkinta on haastattelijan vastuulla, jolloin omat kokemukset, näkemykset ja kulttuuri saattavat vaikuttaa asiaan. (Hirsjärvi ym. 2007,200-201.) Koska tutkimuksen haastattelut tehtiin Venäjällä venäläisille henkilöille, oli hyvä saada haastattelijaksi samasta kulttuurista ja samaa kieltä puhuva henkilö.

Yksilöhaastattelun apuna käytettiin ennalta laadittua kyselylomaketta. Valmista tutkimuslomaketta apuna käyttäen saadaan aika käytettyä tehokkaasti. Lisäksi, kun haastateltavia henkilöitä on monia, niin aineistojen analysointi ja vertailu on helpompaa ennalta laadittuja lomakkeita käyttäen. Lomakkeessa on käytetty niin avoimia kuin monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymykset tarkoittavat kysymystä, johon on jätetty vastausta varten tyhjä tila. Avoimien kysymyksien avulla annetaan haastateltavalle mahdollisuus kertoa ajatuksistaan vapaasti. Monivalintakysymys taas tarkoittaa kysymystä, johon on laadittu valmiiksi vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee joko yhden tai useamman vaihtoehdon haluamansa mukaan. Monivalintakysymykset auttavat tuloksien vertailussa, pitävät vastaukset aiheessa ja helpottaa vastaajaa vastaamaan valmiisiin vastauksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 193-196.) Tietenkin kyseisen tutkimuksessa kysymykset on esitetty suullisesti haastattelun tavalla, mutta lomakkeessa ne ovat kirjattu edellä mainituilla tavoilla.

Kyselylomaketta laadittaessa on tärkeää muistaa, että kysymykset ovat selviä. Monimerkitykselliset sanat ja yleiset kysymykset antavat tulkinnoille enemmän mahdollisuuksia, kun tärkeämpää on saada spesifisiä vastauksia spesifisiin kysymyksiin. Kysymykset on myös parempi pitää lyhyinä ja yhtä asiaa kysyen, jotta kysymyksiin on helpompi vastata ja ymmärtää. Lomakkeen kysymykset järjestetään siten, että helpommin vastattavat ja yleisemmät kysymykset sijoitetaan alkuun. Näihin kuuluvat mm. haastateltavaa koskevat tiedot. Sanavalintojen ammattimaisella käytöllä saadaan vastaaja helposti ymmärtämään kysymys, eivätkä ne johdattele suuntaan tai toiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 197-198.)

Jotta saadaan hyvä ja toimiva lomake, on hyvä esitellä lomake kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä. Täten saadaan realistinen käsitys lomakkeen kysymyksien ja ohjeiden oikein tajuamisesta sekä mahdollisista turhista tai lisättävistä kysymyksistä. Testausryhmän ei tarvitse olla suuri, kunhan saadaan käsitys lomakkeen suurimmista ongelmista ennen oikeaa tiedonkeruuta. (Vehkalahti 2008, 48.) Tämän tutkimuksen haastattelulomaketta ei esitellätty kohderyhmällä ennen varsinaisia haastatteluja.

## 6.2 Tutkimusaineisto

Haastatteluosuuden ensimmäisessä osiossa kartoitetaan yritysten taustoja. Kysymystyyppinä käytetään pelkästään kommentointikenttäkysymyksiä. Yritystautaselvittely koostuu viidestä kysymyksestä kuten yrityksen nimi, liikevaihto, sijainti, työllistäminen ja haastateltavan työntekijän virkanimike. Ensimmäisen osion tarkoituksena on esitellä lukijalle haastatteluissa käytettyjä yrityksiä.

Toisen osion aiheina ovat yritysten toimialat, ympäristösertifikaatit, jakelukanavat, kansainväliset markkinat sekä tuotanto-ohjausjärjestelmät. Tarkoituksena on syventyä yrityksen toimintatapoihin ja saada tietoa tulevaisuuden suunnitelmista. Kysymystyyppinä käytetään sekä kommentointikenttä- että monivalintakysymyksiä. Kokonaisuudessaan kysymyksiä on kuusi kappaletta, joista kaksi on monivalintakysymystä ja neljä kommentointikenttäkysymystä.

Kolmas eli viimeinen osio on otsikoitu nimikkeellä ”Oikeilla logistisilla valinnoilla ja päätöksillä voidaan tehdä paljon säästöjä sekä kasvattaa kilpailuetua muihin toimijoihin”. Osion aiheina ovat kustannustehokkuus, jakelukanavien indikaattorit, kestävä kehitys sekä jakelustrategian riskit, haasteet ja kehityssuunnitelmat. Kysymyksiä on neljä kappaletta, joista yksi on monivalintakysymys ja loput kommentointikenttäkysymyksiä.

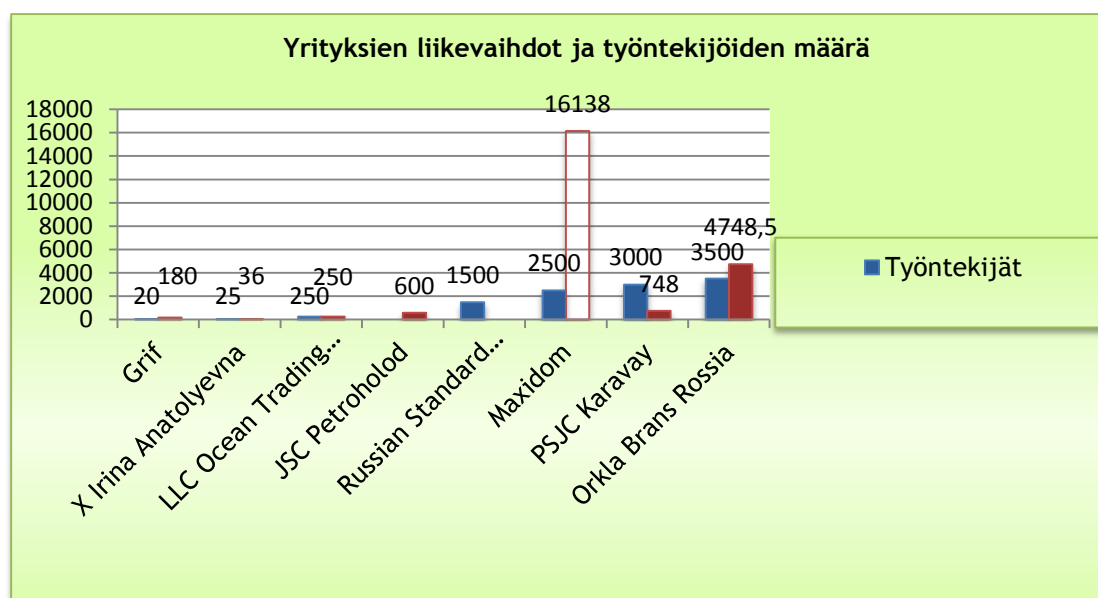
## 7 Tutkimustulokset

Luvussa seitsemän esitellään haastattelulomakkeen kysymykset ja tuodaan tulokset julki kunkin kysymys kerrallaan. Haastattelu koostuu kolmesta osiosta ja jokainen osio on jaettu haastattelulomakkeen kysymysten mukaan. Kunkin väliotsikon eli kysymyksen aiheen kohdalle on tiivistetty kaikkien kahdeksan yrityksen tutkimustulokset kustakin kysymyksestä. Tekstin tueksi käytetään taulukoita havainnollistamaan tulokset paremmin.

### 7.1 Osat I - Yritysten taustatiedot

Ensimmäisessä osiossa tuodaan esiin yritysten yleisiä tietoja ja haastattelulomakkeen ensimmäisen osion kaikki viisi kysymystä käydään läpi tässä kappaleessa. Haastatteluihin osallistui kahdeksan Venäläistä elintarvikejakelesta vastaavaa yritystä, joista kaksi on selvästi muita pienempiä. Kahdessa yrityksessä on vain 20 ja 25 työntekijää sekä liikevaihto on 180 milj. ja 36 milj. ruplaa. Muiden yritysten henkilöstö vaihtelee 250 henkilöstä 3500 henkilöön sekä liikevaihto 500 miljoonasta 4748,5 miljoonaan. Kaikille yrityksille on yhteistä, että ne sijaitsevat/työskentelevät Pietarin alueella, mutta yksi yritys on maininnut myös toiminta-alueeseen Leningradin. Lisäksi yhdellä on toimistoja Yekaterinburgissa, Ulyanovskissa ja Leningradissa. Kaikki haastateltavat ovat alansa asiantuntijoita, joista viisi on maininnut virkanimikkeeksi johtotason.

Alla olevasta kuviosta (Kuvio 1) nähdään kunkin yrityksen nimen, työntekijöiden määrän ja liikevaihdon ruplissa. Kahden yrityksen tiedoista (JSC Petroholod ja Russian Standard Corporation) puuttui tiedot liikevaihdosta ja Russian Standard Corporationin haastatteluun oli merkitty liikevaihdon sijasta tulokseksi 2,6 miljoonaa ruplaa.



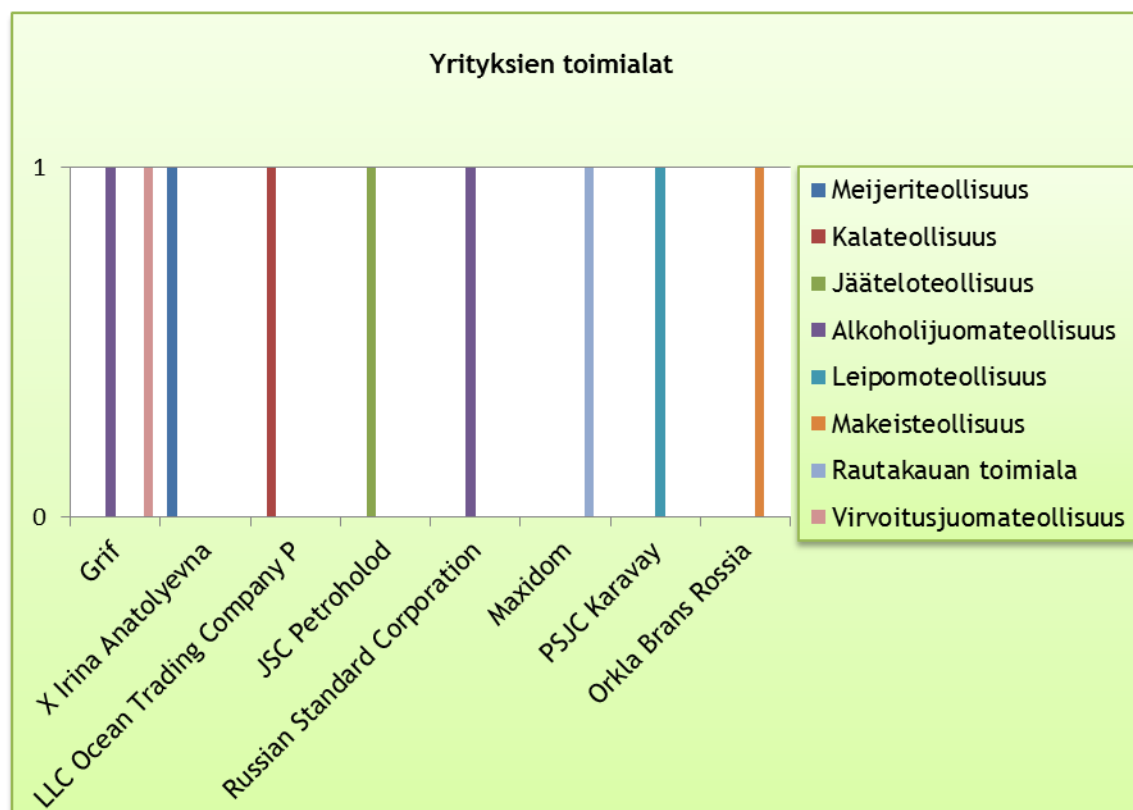
Kuvio 1: yritysten työntekijät ja liikevaihdot

## 7.2 Osat II

Toisen osion aiheina ovat yritysten toimialat, ympäristösertifikaatit, jakelukanavat, kansainväliset markkinat sekä tuotanto-ohjausjärjestelmät. Tarkoituksena on syventyä yrityksen toimintatapoihin ja saada tietoa tulevaisuuden suunnitelmista. Kysymystyyppinä käytetään sekä kommentointikenttä- että monivalintakysymyksiä. Kokonaisuudessaan kysymyksiä on kuusi kappaletta, joista kaksi on monivalintakysymystä ja neljä kommentointikenttäkysymystä.

### 7.2.1 Tarkempaa alakohtaista tietoa

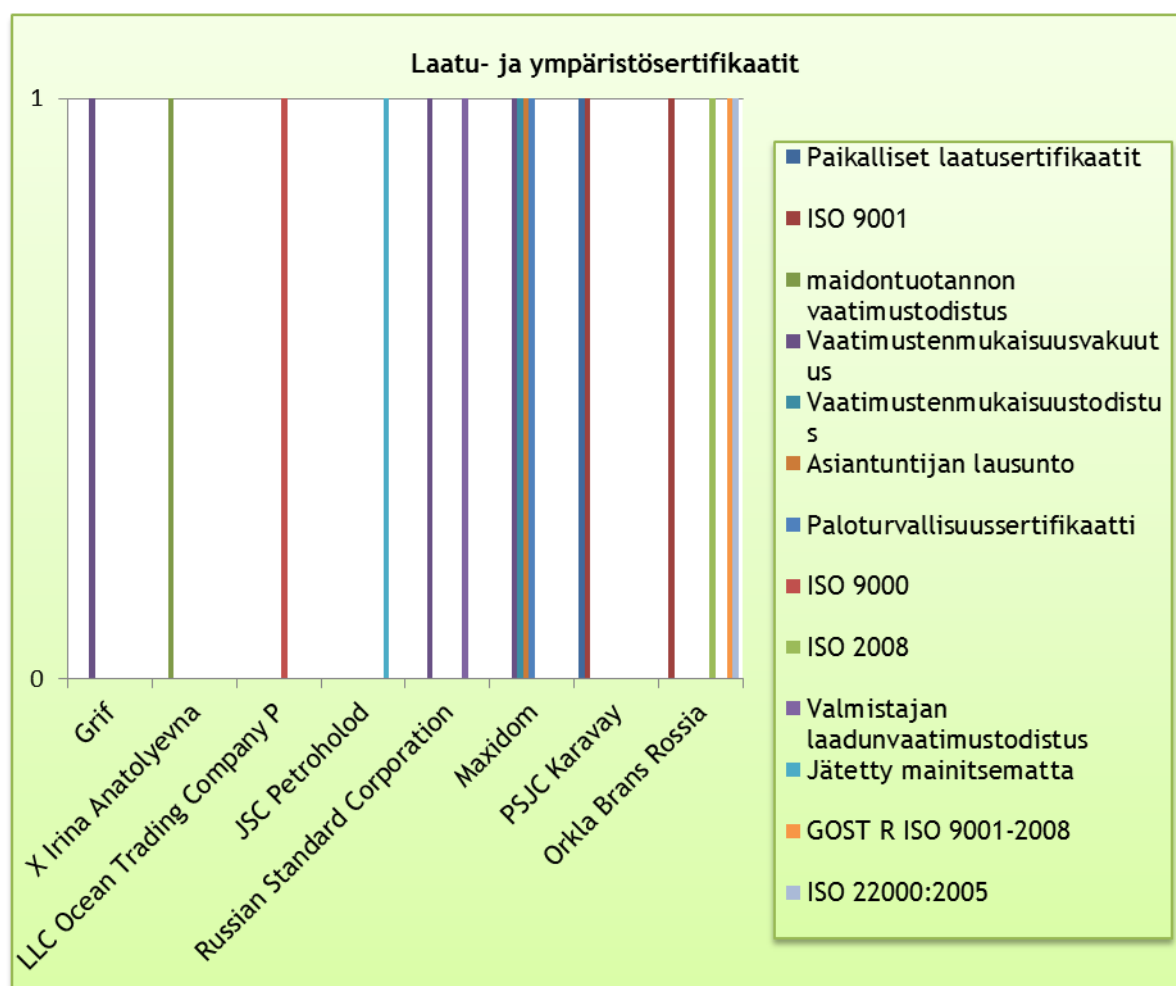
Ensimmäisessä kysymyksessä kysytään yrityksen elintarvikealaa, jolla yritys toimii. Kysymykseen on annettu vaihtoehtoina valmiiksi 23 eri elintarviketeollisuuden alaa sekä ”muu/jokin muu” -vaihtoehto, joista voi valita omansa. Kokonaisuudessaan eri aloja oli valittu seitsemän kappaletta (Kuvio 2), joista vain kaksi ilmoitti olevansa samalla alalla alkoholiteollisuudessa. Yrityksistä yhdellä oli myös kaksi elintarvikealaa joissa on toimijana. Yritysten valitsemat eri toimialat ovat meijeri-, kala-, jäätelö-, alkoholi-, leipomo-, makeis- ja virvoitusjuomateollisuus sekä rautakaupan toimiala.



Kuvio 2: Yritysten toimialat

### 7.2.2 Laatu ja ympäristösertifikaatit

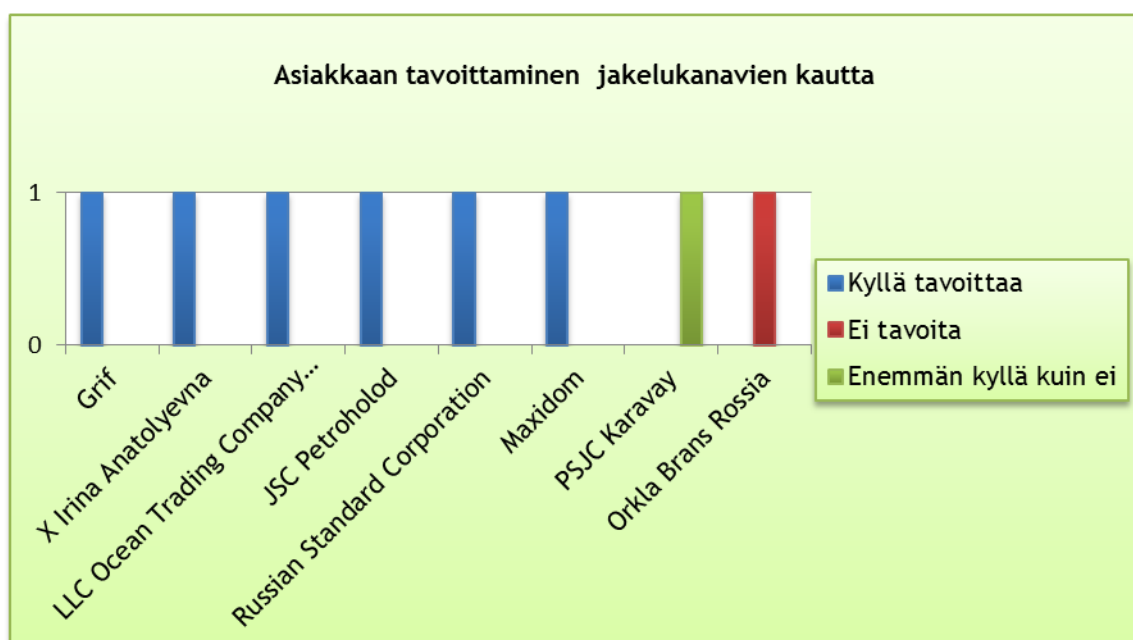
Kaikki yritykset vastasivat myönteisesti käyttävänsä laatusertifikaattia, mutta yksi yrityksistä vastasi kielteisesti omistavansa ympäristösertifikaatin. Jatkokysymykseen minkälaisia laatu- ja ympäristösertifikaatteja yrityksessä on vastasi kaikki muut yritykset paitsi yksi. Kolmella kahdeksasta yrityksestä on vain yksi sertifikaatti, kahdella kaksi, yhdellä neljä ja yhdellä kolme. Eri sertifikaattien kirjo on laaja ja vain kolme yritystä mainitsee omistavansa kansanvälisesti tunnettuja ISO-sertifikaatteja. Vaatimustenmukaisuusvakuutus on kolmella yrityksellä, josta yhdellä on myös Vaatimustenmukaisuustodistus. Vastauksissa mainitaan myös asiakirjat: valmistajan laadunvaatimustodistus, maidontuotannon vaatimustodistus, paloturvallisuussertifikaatti, tulisertifikaatti ja paikalliset laatusertifikaatit. Alla olevasta kuviosta 3 näet kunkin yrityksen laatu- ja ympäristösertifikaatit.



Kuvio 3: Yritysten laatu- ja ympäristösertifikaatit

### 7.2.3 Asiakkaiden tavoittaminen jakelukanavien kautta

Toisen osion kolmannessa kysymyksessä kysyttiin segmentoitujen asiakkaiden tavoittamisesta jakelukanavien kautta. Kuusi kahdeksasta yrityksestä (kuvio 4) kertoo tavoittavansa segmentissä olevat asiakkaat nykyisten jakelukanavien kautta. Yksi yritys ei tavoita ollenkaan ja toinen vastaa enemmän myöntävästi kuin kieltävästi. Kielteisten vastauksien syiksi on perusteltu laajaa koko Venäjän maan halki olevaa tuotteiden toimitusaluetta sekä vähittäiskaupan toimesta tapahtuvaa asiakkaiden segmentointia.

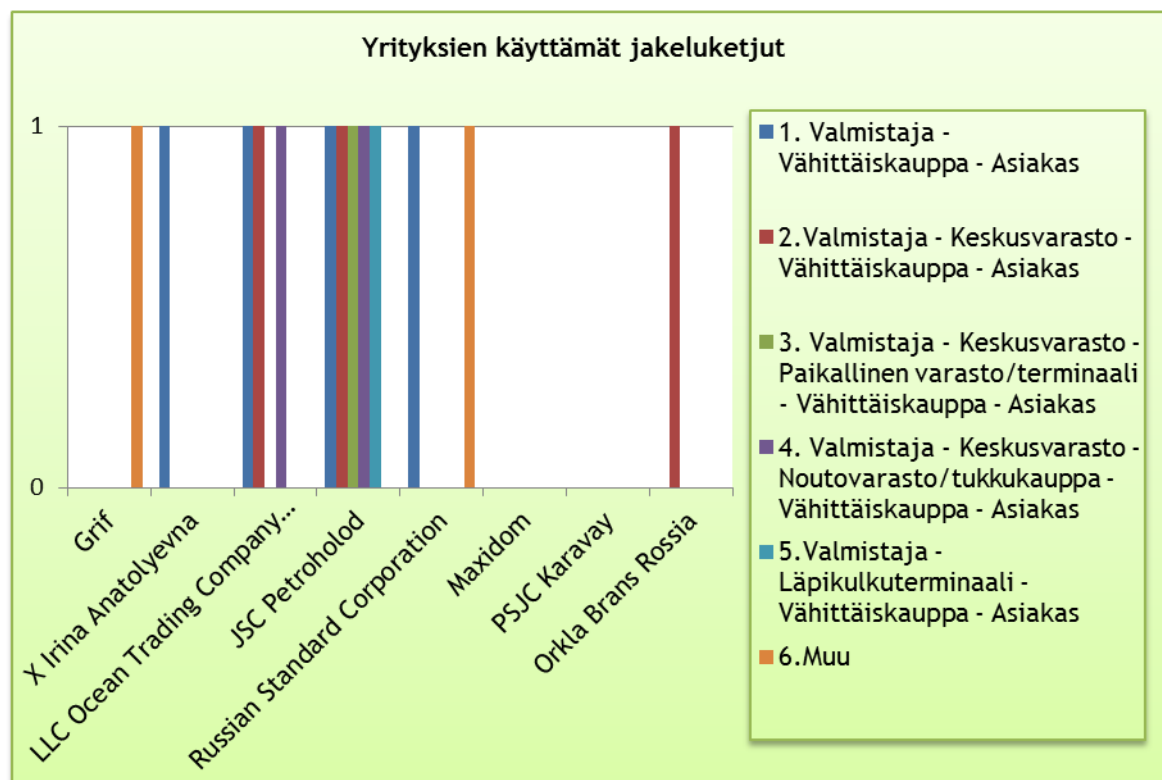


Kuvio 4: Asiakkaiden tavoittaminen jakelukanavien kautta

### 7.2.4 Jakeluketjut

Yrityksen jakeluketjutyyppeihin kohdistuva kysymys on toteutettu monivalinnan merkeissä. Mahdollisuus on myös kommentoida itse oma jakelukanavamalli, mikäli viidestä (kuvio 5) eri vaihtoehdosta ei mikään ollut yrityksen omaa mallia vastaava. Kaksi yritystä ei vastannut ollenkaan kysymykseen. Ensimmäisen vaihtoehdon valitsi kolme yritystä, joista yhdellä heistä se on ainoana jakeluketjuna. Kolme yritystä käyttää vaihtoehtoa numero kaksi jakeluketjunaan, joista yhdelle se on myös ainoa. Vain yksi yritys kertoi käyttävänsä vaihtoehto kolmosta, mutta kyseinen yritys mainitsee käyttävänsä kaikkia muitakin vaihtoehtoja samanaikaisesti. LLC Ocean Trading Company P alleviivasi neljännen vaihtoehdon kahden muun lisäksi, mutta toteaa haastattelussaan, että keskusvarasto jää pois laskuista heidän prosessissaan. Vain kaksi yritystä mainitsi käyttävänsä muun tyyppisiä jakeluketjuja. Yritys Russian Standard Corporation käyttää ensimmäisen vaihtoehdonlisäksi jakelukanavaa, jossa tavara kulkee valmistajalta jakelijalle, joka toimittaa sen vähittäiskauppaan ja mistä asiakas sen ostaa. Edellä mainitun

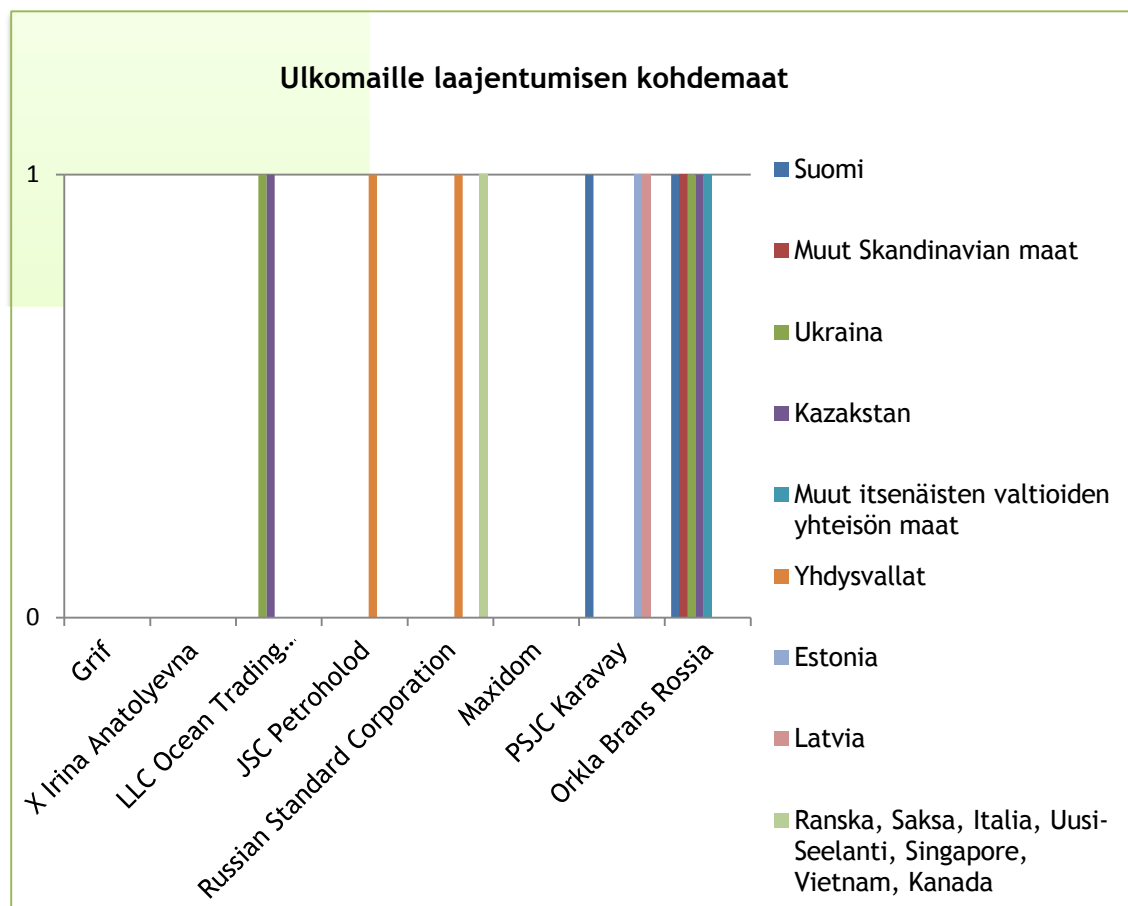
Russian Standard Corporationin käyttämän toimitusketjun lisäksi yritys Maxidom käyttää kahta muuta jakeluketjua: ”Valmistaja - jakelija - Noutovarasto/tukkukauppa - Vähittäiskauppa - asiakas” ja ”valmistaja - jakelija - vähittäisketju - asiakas”.



Kuvio 5: Yrityksien käyttämät jakeluketjut

### 7.2.5 Laajentuminen ulkomaille

Toisen osion viides kysymys koskee yritysten laajentumisaikomuksista ulkomaille. Kysymyssarja koostuu yhdestä pääkysymyksestä sekä kahdesta jatkokysymyksestä. Mikäli kysymykseen vastaa myönteisesti, niin jatkokysymyksissä kysytään laajentumismaita sekä minkälaisia jakeluketjuja on aikovinaan käyttää kyseisessä maassa. Kuviossa 6 on kerrottu kunkin yrityksen laajentumisaikomusten kohdemaat, mikäli laajentuminen on suunnitelmassa. Kolmella yrityksellä ei ole ollenkaan aikomuksia laajentaa toimintaa ulkomaille, kun taas loput viisi vastasivat myönteisesti. Kahdella yrityksellä oli skandinaavisista maista Suomi yhteisenä maana sekä kahdella itsenäisten valtioiden yhteisöstä Kazakstan ja Ukraina. Kaksi yritystä oli myös vastannut suunnitelmikseen laajentua Yhdysvaltoihin. Muita maita oli lueteltuna Ranska, Saksa, Uusi-Seelanti, Singapore, Vietnam, Kanada, Eesti ja Latvia.



Kuvio 6: Ulkomaille laajentumisen kohdemaat

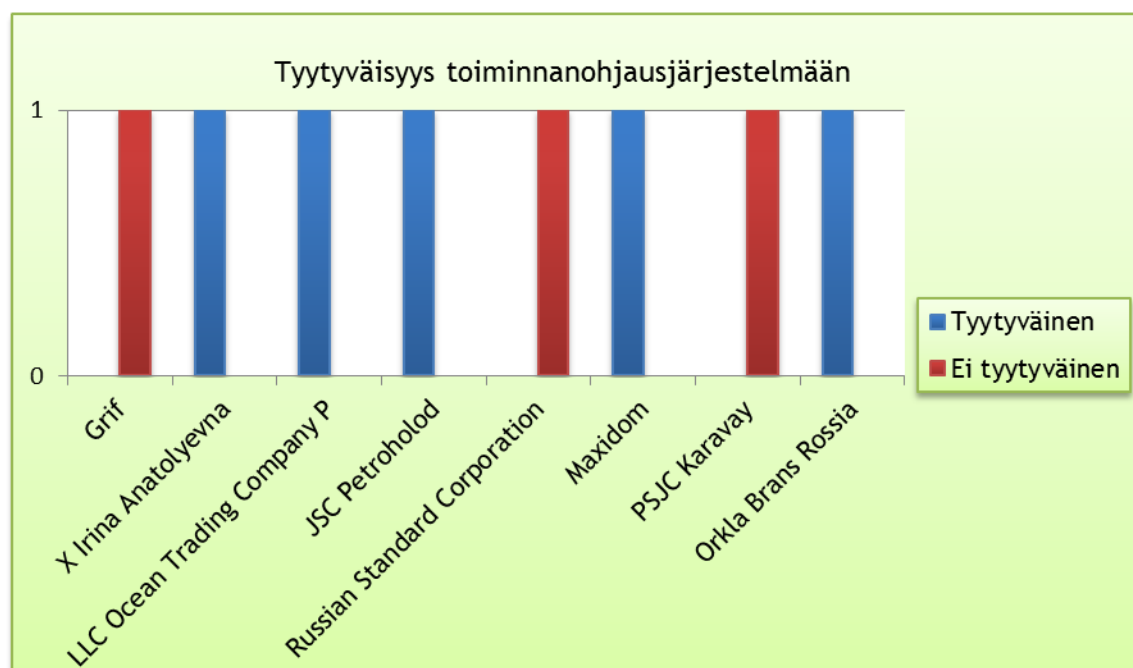
Toiseen jatkokysymykseen kohdemaan jakelustrategiasta oli vastannut viidestä yrityksestä neljä, joista kahdella oli sama vastaus. Kahdella olisi jakeluketjuna uudessa kohdemaassa ”Valmistaja - Keskusvarasto - Noutovarasto/tukkukauppa - Vähittäiskauppa - Asiakas” - ketju. Kahdella muulla yrityksellä toimisi kuviossa 5 esitetyt vaihtoehdot neljä (4) ja viisi (5) siten, että keskusvarasto puuttuisi ketjun välistä.

#### 7.2.6 ERP - Toiminnanohjausjärjestelmä

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin haastateltavilta tyytyväisyyttä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Viisi kahdeksasta yrityksestä (Kuvio 7) oli täysin tyytyväinen, mutta kolme yritystä vastasi kielteisesti. Perusteluina tyytymättömyyteen haastateltavat mainitsivat henkilökunnan iän nykypäivän teknologian perässä pysymiseen, järjestelmän vanhanaikaisuuden vähäisten lisäohjelmamahdollisuuksien takia sekä eri osastojen välisen yhteistyömahdollisuuden puuttumista toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Viimeistä perustelua Russian Standard Corporation tarkensi esimerkin kautta, jossa suunnittelu ja ostosasto suunnittelevat ostokustannuksia keskenään ilman logistiikan osastoa ja tekevät ostokustannukset kerralla koko vuodelle. Suunnittelu- ja ostosasto miettivät vain tuotteiden vähäisimpiä kokonaiskustan-



nuksia tuotteiden kustannuksissa. Ne eivät ota huomioon, että todellisuudessa kuljetuksen kustannukset ovat puolet tuotteen kustannuksista.



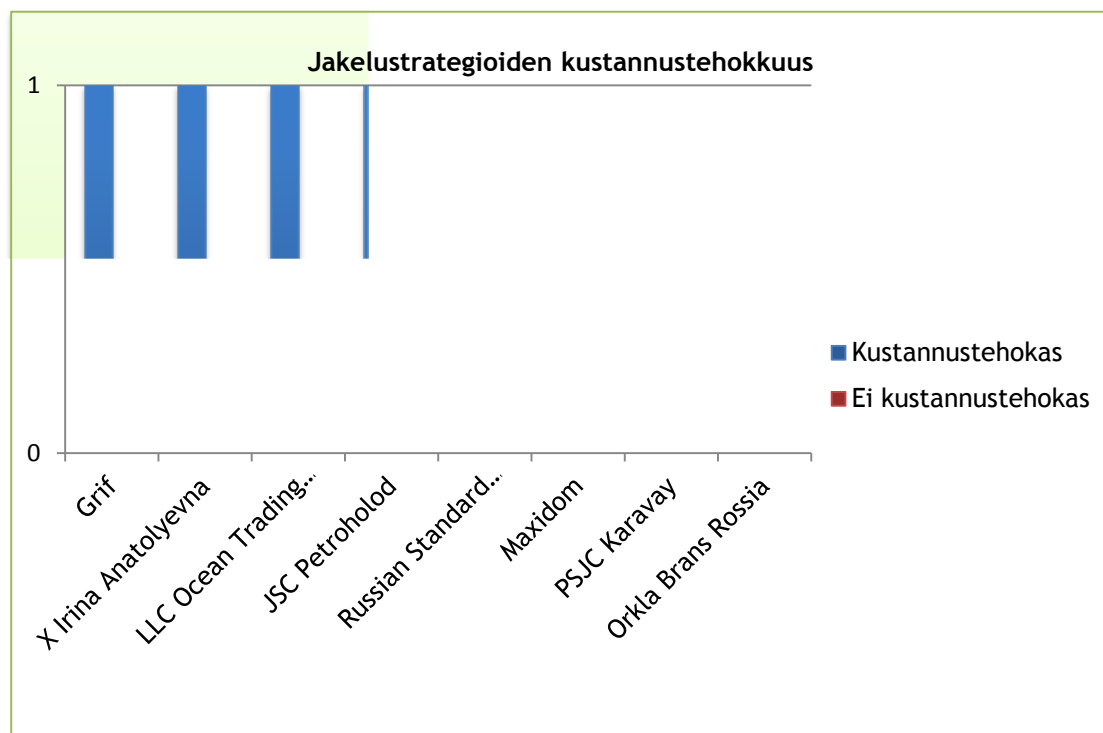
Kuvio 7: Tyytyväisyys toiminnanohjausjärjestelmään

### 7.3 Osat III - Oikeilla valinnoilla säästöjä ja etuja kilpailijoihin nähden

Kolmas eli viimeinen osio on otsikoitu haastattelulomakkeessa nimikkeellä ”Oikeilla logistisilla valinnoilla ja päätöksillä voidaan tehdä paljon säästöjä sekä kasvattaa kilpailuetua muihin toimijoihin”. Osion aiheina ovat kustannustehokkuus, jakelukanavien indikaattorit, kestävä kehitys sekä jakelustrategian riskit, haasteet ja kehityssuunnitelmat. Kysymyksiä on neljä kappaletta, joista yksi on monivalintakysymys ja loput kommentointikenttäkysymyksiä.

#### 7.3.1 Kustannustehokas jakelustrategia

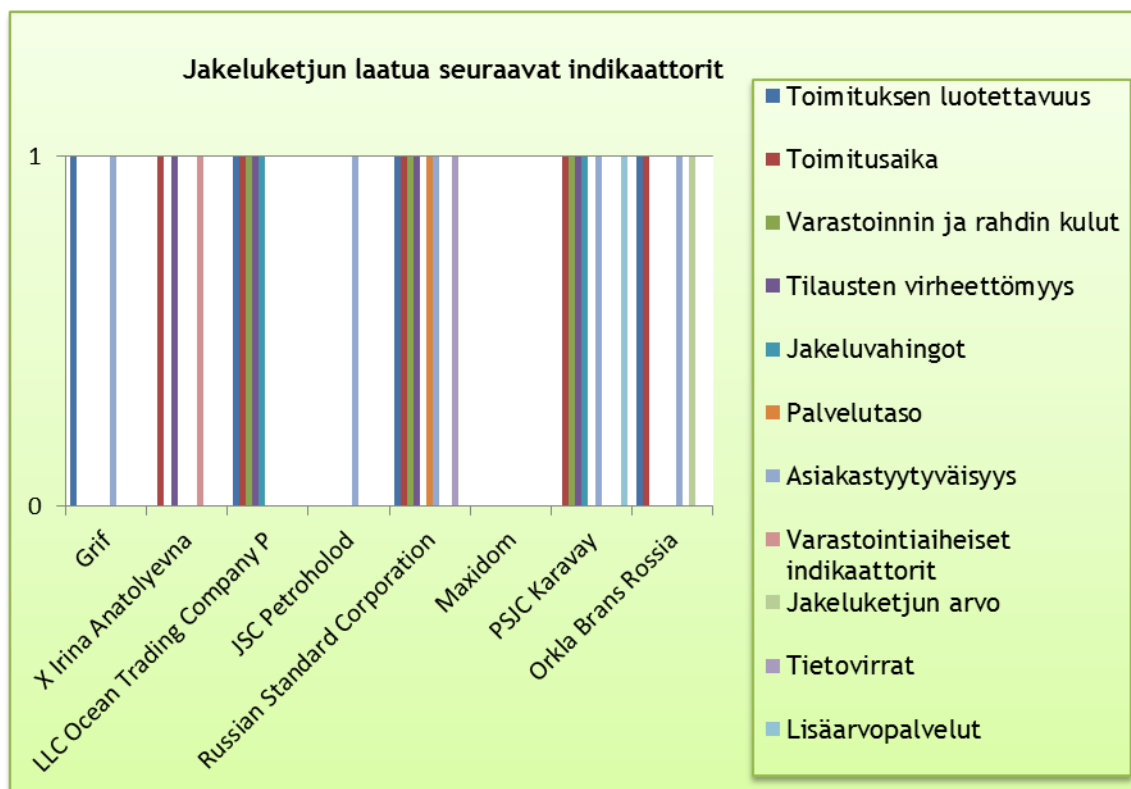
haastattelun kolmas osio aloitettiin kysymällä yrityksen jakelustrategian kustannustehokkuudesta. Kolme yritystä (Kuvio 8) vastasi kysymykseen kielteisesti, että heidän jakelustrategia ei ole kustannustehokas. Loput viisi yritystä olivat sitä mieltä, että heidän jakelustrategiansa on kustannustehokas. Syitä kustannustehottomuuteen perusteltiin ei-paikallisen varaston/terminaalin käytöllä, liian pitkällä jakeluajalla keskusvarastosta paikalliseen liikkeeseen sekä korkeilla logistisilla kuluilla kuljetuksissa, varastoinnissa, käsittelyssä ja tuotteiden hinnoissa. Tuotteiden korkeita hintoja selitettiin sillä, että Venäjän markkinoille on hankala päästä uusilla tuotteilla. Ihmiset ovat valmiita maksamaan enemmän vanhoista ja tunnetuista merkeistä erityisesti alkoholituotannossa.



Kuvio 8: Jakelustrategian kustannustehokkuus

### 7.3.2 Jakeluketjun laadun indikaattorit

Kolmannen osion toinen kysymys on monivalintamuodossa oleva kysely, jossa yrityksen pitää valita jakeluketjun laatua seuraavat indikaattorit. Kysymyksessä oli valmiina neljätoista eri vaihtoehtoa, joista valittiin 11 (Kuvio 9) vaihtoehtoa. Yksi 14 vaihtoehdosta oli ”muu, mikä?”-vaihtoehto. Yksi yritys jätti vastaamatta kysymykseen. Suosituimpia indikaattoreita olivat yritysten keskuudessa jakelun luotettavuus, jakeluun kuluva aika, asiakkaiden tyytyväisyys sekä tilausten virheettömyys. Näitä indikaattoreita käyttivät viidestä kuuteen yritystä. Vähemmän suosittuja olivat varaston ja rahdin kulut, jakelun virheet, palvelutaso, jakelukanavien arvoa mittaavat indikaattorit, lisäarvoa tuovat palvelut, tiedonkulku sekä varastointiin liittyvät indikaattorit. Edellä mainittuja indikaattoreita käyttivät yhdestä kolmeen yritystä.

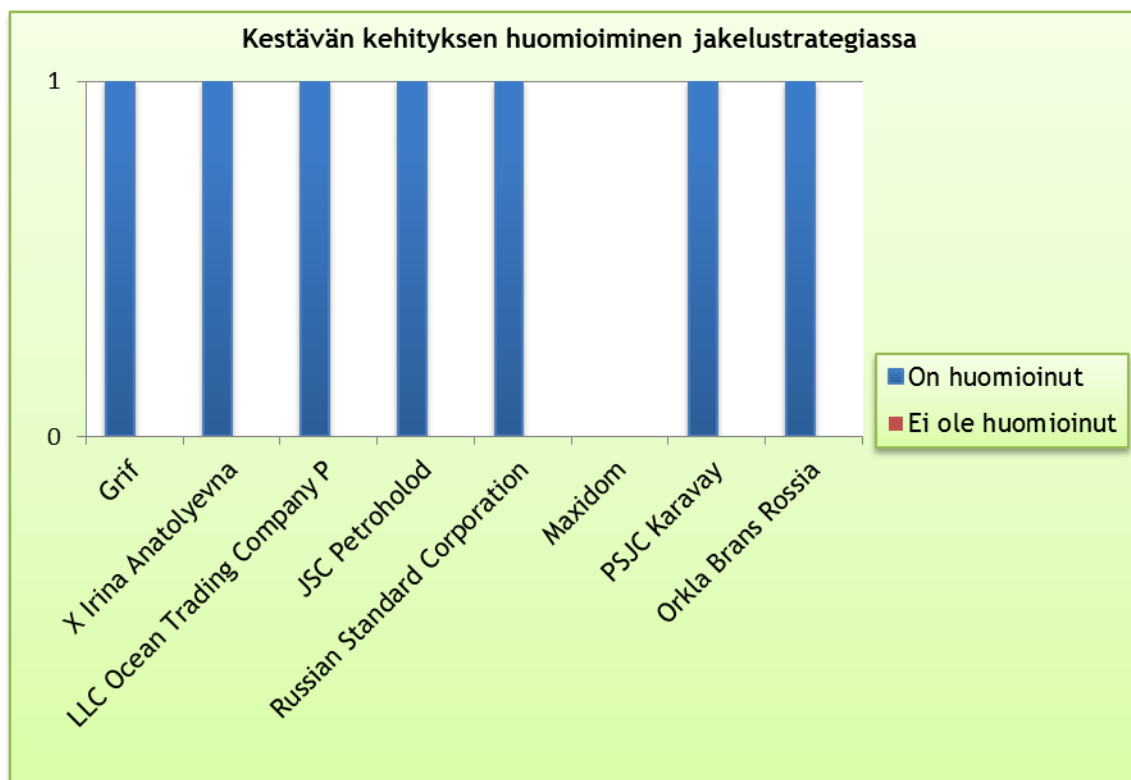


Kuvio 9: Jakeluketjun laatua seuraavat indikaattorit

Jatkokysymykseen edellä mainittujen indikaattorien hyödyntämismahdollisuuksista vastasi viisi yritystä. Yritykset hyödyntävät mainitsemiaan indikaattoreita korkealogistisissa ohjelmisissa, lähtevän tavaran laadun mittaamisessa, jakelussa käyttämällä omia ja vuokrattuja autoja, laajentamalla tuotevalikoimaa, kehittämällä ja laajentamalla logistisia aktiviteetteja sekä tarjoamalla JIT-jakeluita, alhaisia hintoja ja laadukasta pakkausta.

### 7.3.3 Jakelustrategian kestävä kehitys

Kolmannen osuuden kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, että onko yritys huomionnut kestävä kehitystä jakelustrategiassa ja mikäli on, niin millä tavalla. Yrityksistä yksi jätti vastaa-matta kyseiseen kysymykseen ja loput vastasivat myönteisesti (Kuvio 10) olevansa huomionnut kestävä kehityksen jakelustrategiassa. Mainitsemia tapoja joilla yritykset ovat huomioineet kestävä kehitystä ovat: ostamalla ajoneuvoja, jokapäiväisen työn kohdistaminen jakelukanavien laajentamiselle läpi päivittäistavarakauppojen, olemalla lojaali asiakkaille, tekemällä pitkäaikaisia sopimuksia valmistajien ja asiakkaiden kanssa, optimoimalla tavaran määrää konttirahdeissa sekä vähentämällä kuluja kehittämällä jakelun luotettavuutta ja täsmällisyyttä, joka johtaa tehokkaaseen jakeluun. Lisäksi asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa suoraan tuotteiden laatuun.



Kuvio 10: Kestävän kehityksen huomioiminen jakelustrategiassa

#### 7.3.4 Jakelustrategian riskit, haasteet ja tavoitteet

Yksi kahdeksasta yrityksestä jätti vastaamatta haastattelun viimeiseen kysymykseen yritysten näkemyksestä heidän jakelustrategian kehityksen haasteisiin, riskeihin ja tavoitteisiin jakelustrategiassa. Yksi yritys totesi uhkakuvaiksi vähittäiskaupan ja valmistajan yhteydenpidon parantumisen. Vähittäiskaupan ja valmistajan paraneva yhteydenpito nähdään uhkana siten, että yrityksestä tulee kokonaan riippuvainen vähittäiskauppojen järjestelmistä. Tavoitteita, riskejä ja haasteita yritykset näkivät varastojärjestelmän kehityksessä uusien kauppojen avaamisen myötä, tuotteiden kuljetusmahdollisuuden kasvu siirtyessä trailerista konttikuljetuksiin, selviytyminen lastauksien ja purkujen viivästymisistä sekä dokumenttien käsittelystä. Haasteita, riskejä ja tavoitteita tuovat myös uusien globaalien kilpailijoiden yhdistyminen, kilpailu sekä laadun ja tuotteiden puutos. Varastosäännöt ja viimeiset myyntipäivät tuotteissa nähdään myös haasteina, joiden käsittelyn parantamiseen halutaan paneutua.

#### 7.4 Yhteenveto

Tein tutkimustuloksista yhteenvedon listamuodossa helpon ja nopean lukemisen edistämiseksi. Alla oleva lista tuo esiin tärkeimpiä poimintoja tutkimustuloksista ilman minkäänlaista erittelyä eri kyselyosiosta. Tärkeimmät poiminnat ovat seuraavanlaisia:

- Haastatteluihin osallistui kahdeksan Venäläistä elintarvikejakelusta vastaavaa yritystä.
- Yritysten koot vaihtelevat pienistä suuriin yrityksiin ja kaikkien toimialueena on Pietari.
- Yritykset toimivat eri toimialoilla, kuten: meijeri-, kala-, jäätelö-, alkoholi-, leipomo-, makeis- ja virvoitusjuomateollisuudessa sekä rautakaupan toimialalla.
- Kaikilla yrityksillä on laatusertifikaatti, mutta ympäristösertifikaatti puuttuu yhdeltä yritykseltä.
- 25 prosenttia yrityksistä eivät tavoita asiakkaita jakelukanavien kautta ja mainitsevat ongelmikseen laajat toimitusalueet sekä vähittäiskaupan vaikutusvallan asiakkaiden segmentoinnissa.
- Suosituimmat jakeluketjut yritysten keskuudessa ovat ”Valmistaja - Vähittäiskauppa - Asiakas” -ketju sekä ”Valmistaja - Keskusvarasto - Vähittäiskauppa - Asiakas” - ketju.
- 62,5 prosenttia yrityksistä on suunnitelmassa laajentua tulevaisuudessa ulkomaille.
- Suosituimmat laajentumisen kohteet ulkomaille ovat Suomi, Kazakstan, Ukraina sekä yhdysvallat.
- 37,5 prosenttia oli tyytymättömiä toiminnanohjausjärjestelmäänsä ja perusteluina tyytymättömyyteen mainittiin ohjelman vanhanaikaisuutta, henkilökunnan ikää ohjelman hallintataitojen opettelemiseen sekä ohjelman rajallisuutta osastojen välillä.
- Kolme yritystä kahdeksasta kertoivat jakelustrategiansa olevan kustannustehoton.
- Syitä kustannustehottomuuteen perusteltiin ei-paikallisen varaston/terminaalien käytöllä, liian pitkällä jakeluajalla keskusvarastosta paikalliseen liikkeeseen sekä korkeilla logistisilla kuluilla kuljetuksissa, varastoinnissa, käsittelyssä ja tuotteiden hinnoissa.
- Suosituimpia indikaattoreita jakeluketjun laadun mittaamisessa olivat jakelun luotettavuus, jakeluun kuluva aika, asiakkaiden tyytyväisyys sekä tilausten virheettömyys.
- Yritykset ottavat huomioon kestävän kehityksen jakelustrategiassa mm. olemalla lojaali asiakkaille, tekemällä pitkäaikaisia sopimuksia valmistajien ja asiakkaiden kanssa, optimoimalla tavaran määrää konttirahdeissa sekä vähentämällä kuluja.
- Yritykset mainitsivat jakelustrategian kehitykseen liittyviä riskejä, haasteita ja tavoitteita mm. uusien globaalien kilpailijoiden yhdistyminen, kilpailu, varastojärjestelmän kehitys uusien kauppojen avaamisen myötä sekä selviytyminen lastauksien ja purkujen viivästymisistä.

## 8 Pohdintaa

Kahdeksannen luvun tarkoitus on koota yhteen tutkimuksessa tulleet ajatukset ja tehdä johtopäätöksiä tutkimustulosten perusteella. Lisäksi mietitään opinnäytetyön validiteettia ja reliabiliutta sekä pohditaan työnteon aikana tulleita jatkotutkimusaiheita. Tällä kokonaisuudella tuodaan esiin opinnäytetyön onnistuvuus ja sen tärkeys suomalaisille yrityksille.

Ensimmäiset ajatukset tätä kappaletta kirjoittaessa olivat pelkästään positiivisia Pietarista. Pietarin talouden oletetaan kasvavan ja logistista infrastruktuuria halutaan kehittää voimakkaasti. Tämän hetken tilanne on kuitenkin varsin ruuhkainen vähäisen varastotilan ja suuren liikenteen takia. Pietarin tilanteesta huokuu tulevaisuuden länsimaalaistuminen, jolla pyritään houkuttelemaan sijoittajia kaupunkiin. Tämä näkyy esim. ulkomailta haetussa avussa taloudellisissa ja hallinnollisissa asioissa, koska monet asiat ovat Pietarissa vieläkin Neuvostoliiton ajoilta. Vaikka Pietari kehittyikin niin suuri osa muusta Venäjistä jää edelleen paikoilleen ja ongelma onkin saada vanhan Venäjän järjestelmät ja Pietarin kehittyvä infrastruktuuri sopimaan. Täten paljon kulttuurisia asioita tulee elämään varmastikin Pietariin viennissä ulkomaalaisen näkökulmasta. Yksi suurimmista eroista logistiikassa länsimaihin on varmasti sähköinen järjestelmä, joka Venäjällä ja Pietarissa on varsin vähäisessä käytössä. Opinnäytetyön tutkimusmateriaalin saaminenkin jouduttiin muuttamaan yksilohaastatteluiksi, koska sähköisesti se olisi ollut liian vaikeaa. Mielenkiinnolla tulen seuraamaan tulevaisuudessa Pietarin logistiikan kehittymistä.

### 8.1 Pohdintaa tutkimustulosten pohjalta

Opinnäytetyöni alkoi siitä, kun sain käsiini Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijan Antti Suomen keräämän tutkimusaineiston. Tutkimukseen osallistuneita yrityksiä oli kahdeksan ja kysymyksiä yhteensä 15. Saadessani materiaalin käsiini olivat ensimmäiset ajatukseni niukuus. Onko mahdollista kerätä tietoa vain kahdeksasta yrityksestä, jotta voisi vetää johtopäätöksiä Pietarin elintarvikeyritysten jakelustrategiasta. Toiseksi harmitti yritysten vastaamatta jättäminen osaan kysymyksistä. Kysymykset tutkimukseen oli valittu laajasti koskien useita eri jakelustrategian aiheita. Minusta kysymyksiä olisi voitu yleisesti ottaen yksinkertaistaa ja keskittyä jakelustrategian perusasioihin, kuten esim. millä ja miten yritykset kuljettavat tavaraa ja jättää pois kysymykset kuten esim. ulkomaille laajentamissuunnitelmat. Yhtenä motivaationa tutkimukselle on kuitenkin suomalaisten yritysten mahdollisen viennin aloittaminen Pietariin.

Ensimmäinen kysymysosio muodostui yritysten taustatietoihin perustuvista kysymyksistä. Tutkimuksessa oli mukana kahdeksan yritystä, jotka olivat kaikki elintarvikejakelusta vastaavia pienistä suurista yrityksistä. Yrityksistä jokainen toimii Pietarin alueella. Mielestäni ensimmäinen

osio oli tarpeeksi laaja saamaan tietoa yrityksestä itsestään, saaden kuvan sen toiminnasta tutkimuksen kannalta. Yrityksiä olisi voinut olla tutkimuksessa enemmän, jotta olisi saatu laajemman ja kattavamman näkemyksen Pietarin yritysten jakelustrategioista. Vastaako tutkimus kahdeksalla yrityksellä tarpeeksi kattavasti, jotta voi muodostaa kokonaiskäsityksen Pietarin elintarvikeyritysten jakelustrategiasta?

Toinen kysymysoosio muodostui kuudesta pääkysymyksestä, joilla kysyttiin yrityksen alasta, ulkomaan laajentumissuunnitelmista, ympäristövastuusta, jakelukanavista ja toiminnanohjausjärjestelmistä. Tutkimustuloksiin vedoten voidaan päätellä laatu- ja ympäristösertifikaateista se, että mitä suurempi yritys on sitä kansainvälisemmät sertifikaatit ovat. Pienemmillä yrityksillä on vain paikallisia/kansallisia sertifikaatteja. Osion kolmas kysymys ei minusta kysymyksenä kerro yrityksen jakelustrategiasta muuta kuin sen toimivuudesta. Minusta kysymys olisi paremmin muotoiltuna ollut esim. ”minkälaisella jakelukanavalla yritys tavoittaa asiakkaan?”. Vastattujen kysymysten perusteella Pietarissa suurimmalla todennäköisyydellä käytetään jakeluketjuina ”Valmistaja - Vähittäiskauppa - Asiakas” -ketjua sekä ”Valmistaja - Keskusvarasto - Vähittäiskauppa - Asiakas” - ketjua. Viides kysymys laajentumissuunnitelmista ulkomaille kertoo minusta enemmän jakelustrategiasta Pietarista pois, kuin Pietarissa itsessään. Suomalaisen yrityksen näkökulmasta sitä voisi tietenkin mieltää päinvastaisena ketjuna, jota olisi mahdollista käyttää. Muuten kysymys on minusta turha tässä tutkimuksessa. Viisi yritystä kahdeksasta oli tyytyväinen toiminnanohjausjärjestelmään, joka kuvastaa hieman sähköisen järjestelmän vanhanaikaisuuteen.

Kolmas osio muodostuu neljästä kysymyksestä perustuen jakelustrategian kustannustehokkuudesta, indikaattoreista, kestävästä kehityksestä sekä haasteista, riskeistä ja tavoitteista. Kolmannen osion aloittaa kysymys jakelustrategian kustannustehokkuudesta, joka kertoo yrityksen kustannustehottomuuden syistä enemmän kuin itse kustannustehokkaasta jakelustrategiasta. Kysymyksessä jää epäselväksi itse yrityksen strategia jakelun kustannustehokkuudessa. Vastanneista yrityksistä kolme kahdeksasta yrityksestä toimii tehottomasti. Yritykset mainitsevat syiksi mm. korkeat varastointi- ja kuljetuskulut, joihin törmäsin myös tutkimusta tehdessä. Erityisesti varastoinnin kulut ovat nousseet korkealle niukan varastotilan takia. Tulevaisuudessa on odotettavissa vielä suurempia kuluja, mikäli varastotilaa ei saada rakennettua tarvittavissa määrin. Pohtiessa Pietarin logistiikan markkinoille menoa niin on syytä ottaa tämä huomioon.

Pietarin yrityksistä suosituimpia indikaattoreita olivat jakelun luotettavuus, jakeluun kuluva aika, asiakkaiden tyytyväisyys sekä tilausten virheettömyys. Näistä voidaan päätellä Pietarilaisten yritysten arvossa pitämiä asioita lähetystä käsitellessä. Yritykset pitävät arvokkaana myös kestävästä kehityksestä ja jokainen kysymykseen vastannut yritys vastasi huomioivansa tavalla tai toisella sitä. Haasteina, tavoitteina tai riskeinä ei esiintynyt mitään suurta normaalista

yrittäjien toiminnasta poikkeavaa. Kukaan yrityksistä ei ottanut kantaa Pietariin infrastruktuurin yleiseen tilanteeseen vaan pysyivät oman yrityksen ympärillä.

## 8.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa luotettavuuden ja pätevyyden vaihtelun takia vaikka virheitä yritetään välttää. Kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä on syntynyt kaksi tutkimuksen arviointiin liittyvää käsitettä nimeltään validius ja reliabelius. Reliaabeliuksella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Mikäli tekisimme uuden tutkimuksen niin saisimmeko samanlaisia tuloksia vai poikkeaisivatko ne jotenkin nykyisestä? Kun taas Validiuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin omaa mittaamiskykyä. Eli mitataanko juurikin sitä asiaa, jota on tarkoitus tutkia. (Metsämuuronen 2005, 64-65.)

Mielestäni tutkimuksen validius on heikko. Kahdeksan yrityksen tutkimusotos niin suuresta kaupungista kuin Pietari ei mielestäni riitä yleistämään tutkimustuloksia. Tämän takia tutkimus ei anna totuudenmukaista kuvaa Pietarin Venäläisten elintarvikeyritysten jakelustrategioista. Lisäksi validiutta heikentää se, että tutkimustulosten haastatteluvaiheen on tehnyt eri henkilö kuin tulosten tutkija. Tutkimustulosten analysoimisessa voi olla tietämättään kulttuurisia ajattelueroja, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin. Omasta mielestäni validiutta heikentää tutkimuksessa käytetty haastattelulomake, koska osa kysymyksistä ei tuonut lisäarvoa tutkimukseen ja eivät suoranaisesti koskeneet kovinkaan paljoa itse tutkittavaa kohdetta.

Vaikkakin validiutta heikentäviä asioita ilmenee tutkimuksessa, voin sanoa tutkimuksen suuntaa antavaksi. Tutkimuksen yritykset poikkeavat toisistaan, joten näkökulmaa on monesta näkökulmasta. Mukana olleissa yrityksissä on suuriakin kansainvälisiä yrityksiä, jotka lisäävät tutkimuksen validiutta kertomalla omista jakelustrategioistaan. Lisäksi yksilöhaastattelu on parempi vaihtoehto kuin lähettää lomakkeet sähköpostitse kohteille, koska haastateltavalle on mahdollisuus selittää kysymys, mikäli haastateltava ei ymmärrä sitä. Yksilöhaastattelussa on tarkentavia asioita myös mahdollisuus tuoda helpommin esiin suullisesti kuin kirjoittaa valmiiseen lomakkeeseen. Haastattelijan ollessa paikallinen pietarilainen, on kommunikointi haastattelussa huomattavasti luontevampaa.

Opinnäytetyön reliabelius on mielestäni hyvä ja tutkimuksen uusinta toisi mielestäni hyvin samankaltaisia tuloksia. Tietysti Pietarin logistisen infrastruktuurin kehitys on ennustettu hyvinkin nopeaksi ja jakelustrategiat saattavat muuttua teknologiakehityksen myötä. Pääasiallisesti ennustaisin tuloksien pysyvän lähes samanlaisina lähivuodet. Toisaalta reliabeliutta heikentää tutkimuksen sattumanvaraisuus. Haastatteluotoksen ollessa niin pieni suhteessa Pietarin kokonaismarkkinoihin tekee se reliabeliuksesta heikon. Lisäksi tutkimustulosten ol-



lessa hyvinkin erilaisia useassa kysymyksessä, on vaikea havaita toistuvuutta mahdollisessa uusintatutkimuksessa.

### 8.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheita pohtiessa oli hankala miettiä muita aiheita, kun tässäkin tutkimuksessa olisi paljon potentiaalia pienellä muutostyöllä. Omasta mielestäni tekisin tutkimuksen uudelleen kyseistä tutkimusta laajemmalla otannalla ja uudella kyselykaavakkeella, joka kuvastaisi konkreettisesti eri jakelustrategioita. Haluaisin itse perehtyä enemmän Pietarin elintarvikerytysten eri kuljetusstrategioihin. Opinnäytetyön aikana minulle tuli tunne, että tämän tutkimuksen kysymykset kyselevät eri osa-alueilta pintapuoleisesti, mutta syvempi merkittävä tieto kyseisestä aiheesta jää puuttumaan.

Tukemaan tätä opinnäytetyötä olisi tärkeää tehdä tutkimus kulttuuristen erojen tuomista ongelmista/eroavaisuuksista Pietarin elintarvikealla. Erityisesti Venäjän liiketoimintakulttuuri eroaa paljon länsimaalaisista tavoista, joten markkinoille halutessa on tutustuttava Venäjän byrokraatiaan tarkasti. Venäjällä sähköisiä järjestelmiä ei paljoa ole, joten suuri osa asioista tehdään vanhanaikaisesti ja yleisesti ottaen ajan käsite on näissä asioissa hieman eri kuin länsimaissa. Tässä opinnäytetyössä ei ole otettu huomioon tullin asioita, jonka voisi ottaa hyvin esiin myös kulttuurisia eroa pohtiessa.

## Lähteet

### Kirjat

- Blanchard, D. 2010. Supply Chain Management: Best Practices. New Jersey, Yhdysvallat: John Wiley & Sons.
- Chopra, S. & Meindl, P. 2004. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation, toinen painos. New Jersey, Yhdysvallat: Pearson Prentice Hall.
- Crandall, R.E., Crandall, W.R. & Chen C.C. 2010. Principles of Supply Chain Management. Florida, Yhdysvallat: CRC Press.
- Frazelle, E. H. 2002. Supply Chain Strategy. MCGraw-Hill.
- Hernesniemi, H., Auvinen, S. & Dudarev, G. 2005. Suomen ja Venäjän logistinen kumppanuus. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja Kirjoita, 13. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Jacoby, D. 2009. Guide to Supply Chain Management: How Getting It Right Boosts Corporate Performance. Lontoo: Profile Books Ltd.
- Karrus, K. E. 2005. Logistiikka, 3.-5. painos. Helsinki: WSOY.
- Kitaygorodskaya, N., Shchedrin, E. & Konovalov, N. 2009. On Development of a Food Logistics Center in Leningrad Region. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A. Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärven Offset Oy.
- Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Logistinen B-to-B-prosessi, 6. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B - Vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Tuominen, P.M. 2009. St. Petersburg - A Logistics Perspective. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

## Sähköiset lähteet

Belenergostroy. 2013. Belenergostroy will take part in the construction of the Western High Speed Diameter. Viitattu 28.11.2013. <http://en.belenergostroy.ru/news/archive/77.html>

Bozhur. 2013. Sea Port of St. Petersburg: Internal structure of Sea Port of St. Petersburg. Viitattu 23.11.2013. <http://www.bozhur.com/sportspg.htm>

Capa Centre for aviation. 2013. Saint Petersburg Pulkovo Airport pax up 10% in Dec 2012, handles 11.2 million pax in 2012. Viitattu 2.12.2013. <http://centreforaviation.com/news/saint-petersburg-pulkovo-airport-pax-up-10-in-dec-2012-handles-112-million-pax-in-2012-199605>

City of St. Petersburg. 2011. *City of St. Petersburg Transport Strategy for 2011 - 2025*. Viitattu 28.11.2013. [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/08/23/000425962\\_20120823164411/Rendered/PDF/707690ESWOP1240ort0Strategy007MAR11.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/08/23/000425962_20120823164411/Rendered/PDF/707690ESWOP1240ort0Strategy007MAR11.pdf)

Colliers. 2012. Research & Forecast Report. Viitattu 3.12.2013. <http://www.colliers.com/~media/2C0913C9DFA94A889C8B56FC096D2B04.ashx>

Doing Business In St. Petersburg. 2013. Automotive industry. Viitattu 25.11.2013. <http://www.doingbusiness.ru/automotive/clusters-business-sectors/automotive-cluster/item>

Ekologia. 2013. Hiilijalanjälki. Viitattu 24.10.2013 <http://www.ekologia.fi/4>

Elinkeinoelämänkeskusliitto. 2013. Yrittäjyys talouden moottorina. Viitattu 4.11.2013 [http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten\\_kv\\_toiminta/yritykset\\_maailmantaloudessa/suomi\\_maailmantaloudessa.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/yritykset_maailmantaloudessa/suomi_maailmantaloudessa.php)

ENGECON. 2013. University. Viitattu 14.11.2013. <http://engec.ru/en/>

Eslogc. 2013. Osaaminen. Viitattu 10.11.2013 <http://www.eslogc.fi/fi/osaaminen.html>

Infoplease. 2012. Volga-Baltic Water way. Viitattu 4.12.2013. <http://www.infoplease.com/encyclopedia/world/volga-baltic-waterway.html>

Kadettikunta. 2008. Venäjän federaatiopiirit. Viitattu 1.11.2013. <http://www.kadettikunta.fi/turvallisuus/venaja/federaatiopiirit.htm>

Kaipio, H & Leppänen, S. 2005. Distribution systems of the food sector in Russia: The perspective of Finnish food industry. Viitattu 14.11.2013 <https://doria17kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/31027/TMP.objres.112.pdf?sequence=1>

Kalashnikova, O. 2013. Empty Warehouse Space at Historic Low. The St. Petersburg Times. Viitattu 26.11.2013. <http://www.sptimes.ru/story/37631?page=2#top>

Kolchenikova, O & Konstantinova, I. 2013. Russian Federation, Retail Foods: Retail Sector Continues to Expand. Viitattu 3.12.2013. [http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods\\_Moscow%20ATO\\_Russian%20Federation\\_9-3-2013.pdf](http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods_Moscow%20ATO_Russian%20Federation_9-3-2013.pdf)

Laurea. 2013. Sustainable Logistics Solutions Through International Networking. Viitattu 20.10.2013. <http://www.laurea.fi/fi/kerava/tk/tkhankkeet/Sivut/SULOIN.aspx>

Logistiikka yritystenliitto RY. 2011. Tavaralogistiikan kehitys vuoteen 2030. Viitattu 14.11.2013.

[http://www.futurasociety.fi/2011/topten2011/Aaltonen\\_TopTen2011.pdf](http://www.futurasociety.fi/2011/topten2011/Aaltonen_TopTen2011.pdf)

Maxidom. 2013. About the company. Viitattu 2.12.2013.

<http://www.maxidom.ru/eng/about/>

NELI (North European Logistics Institute). 2013. SULOIN - Sustainable logistics solutions through international networking. Viitattu 5.11.2013. <http://www.neli.fi/Hankkeet/SULOIN>

Opetin.fi. 2012. Logistiikka ja yritykset. Viitattu 6.11.2013

<http://www.opetin.fi/tulevaisuuden-suomi/logistiikka/794-logistiikka-ja-yritykset.html>

Orkla Brands Russia. 2013. About company. Viitattu 3.12.2013.

<http://en.orklabrands.ru/about/>

Parag Khanna. 2012. The new Silk Road is made of iron and stretches from Scotland to Singapore. Viitattu 25.11.2013. <http://paragkhanna.org/?p=1931>

Peda. 2005. Venäjän yhteiskunta. Viitattu 17.11.2013

<http://www.peda.net/veraja/projekti/centraali/jao/venaja/yht/2>

Petersburg4u. 2013. Districts of St. Petersburg, overview. Viitattu 29.11.2013.

<http://petersburg4u.com/districts-of-st-petersburg>

Petersburg City. 2013. General Information: Geography and Climate. Viitattu 25.11.2013

<http://petersburgcity.com/city/generalinformation/>

Pietari - Pieni matkaopas. 2013. Pietari, Venäjä. Viitattu 26.10.2013.

<http://www.pienimatkaopas.com/pietari/>

Pirkanmaan ennakointipalvelu. 2009. Ammattialojen tulevaisuuden näkymät.

Viitattu 7.11.2013 [http://toponetti-fi-](http://toponetti-fi-bin.directo.fi/@Bin/15faf0702a611846c2b1082ea30a6989/1383819521/application/pdf/29269/Tulevaisuuden_ammattit_esite%5b2%5d.pdf)

[bin.directo.fi/@Bin/15faf0702a611846c2b1082ea30a6989/1383819521/application/pdf/29269/Tulevaisuuden\\_ammattit\\_esite%5b2%5d.pdf](http://toponetti-fi-bin.directo.fi/@Bin/15faf0702a611846c2b1082ea30a6989/1383819521/application/pdf/29269/Tulevaisuuden_ammattit_esite%5b2%5d.pdf)

PMR. 2012. St. Petersburg residents spend \$150 on groceries per month. Viitattu 3.12.2013.

<http://www.ceeretail.com/news/175984/st-petersburg-residents-spend-150-on-groceries-per-month/done>

PMR. 2013. 19.8 % of Russian retail sales generated by chains in September 2013. Viitattu 3.12.2013.

<http://www.ceeretail.com/news/199426/19-8-of-russian-retail-sales-generated-by-chains-in-september-2013>

Portnews. 2013. Cargo traffic at Volga-Baltic Waterway to exceed 22 mln t in 2013.

Viitattu 4.12.2013. <http://en.portnews.ru/news/167471/>

Rakennerahasto. 2013. EU:n rakennerahasto-ohjelmat. Viitattu 5.11.2013.

[http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02\\_eu\\_rr\\_ohjelmat/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/index.jsp)

Russia Briefing. 2012. St.Petersburg City Guide. Viitattu 26.11.2013. [http://russia-](http://russia-briefing.com/news/st-petersburg-city-guide.html/)

[briefing.com/news/st-petersburg-city-guide.html/](http://russia-briefing.com/news/st-petersburg-city-guide.html/)

Russian Standard. 2013. Our Heritage. Viitattu 2.12.2013.

<http://www.russianstandard.com/about/our-heritage>

RZD Russian Railways. 2013. The company. Viitattu 8.11.2013

[http://eng.rzd.ru/statice/public/en?STRUCTURE\\_ID=4](http://eng.rzd.ru/statice/public/en?STRUCTURE_ID=4)

- Räsänen, H. 2009. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 20.10.2013.  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi\\_AMK\\_tutkinto/kudos/menetelmat/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)
- Sister Cities of Los Angeles. 2013. St. Petersburg, Russia. Viitattu 25.11.2013.  
<http://sistercities.lacity.org/html/08.htm>
- SRAS. 2013. St. Petersburg: Russia's Vortex of Change By Lisa Horner and Josh Wilson. Viitattu 25.11.2013.  
[http://www.sras.org/st\\_petersburg](http://www.sras.org/st_petersburg)
- St. Petersburg Essential Guide. 2013. St Petersburg Economy - The City of Growing Economy. Viitattu 25.11.2013  
<http://www.st-petersburg-essentialguide.com/st-petersburg-economy.html>
- Studentum. 2013. Liikenne- ja kuljetusala. Viitattu 7.11.2013  
[http://www.studentum.fi/Liikenne\\_ja\\_kuljetusala\\_\\_d6199.html](http://www.studentum.fi/Liikenne_ja_kuljetusala__d6199.html)
- Suomen suurlähetystö. 2012. Logistiikka-ala suurien haasteiden edessä. Viitattu 7.11.2013  
<http://www.finland.de/public/default.aspx?contentid=251603>
- The City Government of St. Petersburg. 2005. Investing in St. Petersburg. Viitattu 26.11.2013.  
[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=iuOZ6ww4ZzEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Investing+in+St+Petersburg&ots=Zxehieip0-&sig=cKzeYnOlfo5pslvI0Eu-4ncEn88&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Investing%20in%20St%20Petersburg&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=iuOZ6ww4ZzEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Investing+in+St+Petersburg&ots=Zxehieip0-&sig=cKzeYnOlfo5pslvI0Eu-4ncEn88&redir_esc=y#v=onepage&q=Investing%20in%20St%20Petersburg&f=false)
- Think Russia. 2010. 10 facts about St. Petersburg, Russia. Viitattu 2.12.2013.  
<http://www.thinkrussia.com/life-arts/10-facts-about-st-petersburg-russia>
- Timofeeva, E.Y. 2007. Logistic in St-Petersburg: Conditions for development. Viitattu 29.11.2013.  
[http://info.tse.fi/logonbaltic/admin/SecureLoginManager/documents/WPmtng\\_St\\_petersburg/docs/03\\_Timofeeva\\_Logistic%20in%20St-Petersburg.pdf](http://info.tse.fi/logonbaltic/admin/SecureLoginManager/documents/WPmtng_St_petersburg/docs/03_Timofeeva_Logistic%20in%20St-Petersburg.pdf)
- Transport Portal Of Saint Petersburg. 2009. The Government of St. Petersburg approved scheme on road network development by 2015. Viitattu 28.11.2013.  
<http://transport.spb.ru/en/news/7366>
- Transport Portal Of Saint Petersburg. 2013. The Transport strategy of St. Petersburg until 2025. Viitattu 29.11.2013.  
<http://transport.spb.ru/en/tlk/278>
- Tulli. 2013. Muualla tuotetut tavarat muodostavat arviolta 14 prosenttia Suomen viennistä. Viitattu 20.11.2013.  
[http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/jalleenvienti/index.jsp](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/jalleenvienti/index.jsp)
- Worldbank. 2010. Leveraging Private Investment in St. Petersburg's Infrastructure. Viitattu 2.12.2013  
<http://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/10/16/leveraging-private-investment-stpetersburg-infrastructure>

## Kuvat

|  |    |
|--|----|
| Kuva 1: Tutkimuksen rakenne .....  | 11 |
| Kuva 2: SULOIN-hankkeen Organisaatiokaavio. (NELI 2013).....   | 14 |
| Kuva 3: NELI:n toimintamalli. (NELI 2013) .....  | 16 |
| Kuva 4: Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics (ENGECON 2013)  | 17 |
| Kuva 5: Pietarin rautatieverkosto. (Parag Khanna 2012.) .....  | 20 |
| Kuva 6: Pietarin sijainti kartalla. (Sister Cities of Los Angeles 2013) .....  | 21 |
| Kuva 7: Pietarin kuljetus- ja logistiikkajärjestelmä. (Timofeeva 2007) .....   | 23 |
| Kuva 8: Kartta Pietarin Suursatamasta.....   | 24 |
| Kuva 9: Pietarin moottori- ja valtateiden kehitys vuoteen 2025 mennessä. (The City<br>Government of St. Petersburg 2005, 229).....             | 26 |
| Kuva 10: Pietarin Etelä- ja Pohjois-osan yhdistävä valtatie (Lilalla, punaisella ja sinisellä<br>vahvistettu tie). (BelEnergostroy 2013) ..... | 27 |
| Kuva 11: Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2009, 22.) .....   | 32 |

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: yritysten työntekijät ja liikevaihdot.....                | 43 |
| Kuvio 2: Yrityksien toimialat.....                                 | 44 |
| Kuvio 3: Yritysten laatu- ja ympäristösertifikaatit.....           | 45 |
| Kuvio 4: Asiakkaiden tavoittaminen jakelukanavien kautta.....      | 46 |
| Kuvio 5: Yrityksien käyttämät jakeluketjut.....                    | 47 |
| Kuvio 6: Ulkomaille laajentumisen kohteet.....                     | 48 |
| Kuvio 7: Tyytyväisyys toiminnanohjausjärjestelmään.....            | 49 |
| Kuvio 8: Jakelustrategian kustannustehokkuus.....                  | 50 |
| Kuvio 9: Jakeluketjun laatua seuraavat indikaattorit.....          | 51 |
| Kuvio 10: Kestävän kehityksen huomioiminen jakelustrategiassa..... | 52 |

## Liitteet

|   |    |
|---|----|
| Liite 1: Täysin strukturoitu yksilöhaastattelurunko ..... | 65 |
|---|----|



Liite 1: Täysin strukturoitu yksilöhaastattelurunko

## **Distribution channel strategies**

**Case: domestic food industry in Finland/St. Petersburg (?)**

### **PART I**

#### Background information

1. Company information:
2. Turnover:
3. Location/position (postal code, city, town..):
4. The number of employees / Amount of the staff:
5. The interviewee's title:

### **PART II**

#### 1. More exact field of business

Select an option

Alcoholic beverage industry

Broiler industry

Ethanol industry

Fish industry

Trade malt houses

Trade mills

Baby food industry

Bakery industry

Natural product industry  
Sweet/Candy and biscuit industry  
Seasoning industry  
Juice and canned food industry  
Roasting factory industry  
Frozen food and potato industry  
Brewing and soft drink industry  
Fodder industry  
Ice cream industry  
Meat/Beef industry  
Dairy industry  
Starch industry  
Convenience food industry  
Oil pressing plant  
Linseed Oil industry  
Other / something else

## 2. Does your company use the quality certificates and environmental certificates?

2.1 If you answered "yes", what/which quality certificates and environmental certificates are in use in your company?

The choices of right distribution channels can influence on how to reach the segmented customer groups

## 3. Do you reach the segmented customers with the present distribution channels?

3.1 If you answered "no", why don't you reach your segmented customer?

## 4. What kind of distribution chains your company uses?

Producer - Retail store - (End) customer  
Producer - Central warehouse - Retail store - (End) customer  
Producer - Central warehouse - Regional warehouse / terminals - Retail store - (End) customer

Producer - Central warehouse - Pickup warehouse / wholesales - Retail store - (End) customer  
Producer - Flow-through terminal - Retail store - (End) customer  
Other, what?

The international market provides opportunities to the new customer groups.

5. Do you have plans to expand your business to (the?) international markets?

5.1 If you answered “yes”, where you are planning to expand?

5.2 What kind of distribution channel you are going to use when you extend your business and operations to the international market?

6. Are you satisfied with your ERP system of your company? (Operations and information management)

6.1 If you answered “no”, why you are not satisfied?

### **PART III**

With the right logistical choices and decisions can be made many savings and an advantage can be gained compared to the competitors.

1. Is your distribution strategy cost-efficient?

1.1 If you answered “no”, why your distribution strategy is not cost-efficient?

2. What indicators do you use to ensure the quality of the distribution chain?  
(Choose one or more)

Reliability of delivery

Time of delivery  
Storage costs and freight costs  
Faultlessness / Validity of the orders  
Damages in delivery  
Grades (levels?) of service  
Customer satisfaction  
Storage-related indicators  
Ecology-related and recycling-related indicators  
Anticipating readiness / preparedness  
Value indicators of the distribution chain  
Transparency of the flow of information  
Value-added services  
Other, what?

2.1 How do you utilise the used indicators that maintain and develop the quality?

3. Has attention been paid to the sustainable development in your distribution strategy?

3.1 If you answered “yes”, how the sustainable development is taken into account?

4. What challenges, risks and targets for development you can see in your distribution strategy?

**Thank You for Your answers and views!**