

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Logistiikan koulutusohjelma/Merikuljetukset ja satamaoperaatiot

Ranja Soiletsalo

VENÄJÄ LOGISTIIKKAYRITYKSEN LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Opinnäytetyö 2011

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Logistiikan koulutusohjelma /Merikuljetukset ja satamaoperaatiot

SOILETSALO, RANJA

Venäjä logistiikkayrityksen liiketoimintaympäristönä

Opinnäytetyö

52 sivua + 5 liitesivua

Työn ohjaaja

lehtori Juhani Heikkinen

Toimeksiantaja

Oy Hacklin Hamiko Ltd.

Kesäkuu 2011

Avainsanat

Venäjän logistiikan liiketoiminta ja markkina-alue, 3PL-yritys, markkinointianalyysi, globaalit markkinat, globaali yritystoiminta, Venäjä ja WTO, Venäjä ja EU

Opinnäytetyön tarkoituksena oli analysoida yleisesti pk-sektorin logistiikkayrityksen etabloituminen, toiminnan mahdollisuudet, riskit ja tulevaisuudennäkymät Venäjän logistiikkamarkkinoilla. Tutkimus ja sen empiirinen aineisto kerättiin yhdistelemällä eri menetelmiä. Aineistoa analysoitiin kirjoituspöytätyöskentelyn keinoin käyttämällä kirjallisia lähteitä sekä haastattelumateriaalia.

Venäjän logistiset markkinat kasvavat edelleen houkuttellen toimijoita sekä pk-sektorilta että globaalisti toimivista yrityksistä. Alue ja sen toimintamuodot ovat haasteellisia ja alati muuttuvia. Tämä luo tiettyä kynnystä siirtää toimintaa alueelle, etenkin pk-sektorin yrityksissä. Työhön kerätty materiaali, sen analysointi ja loppupäätelmä osoittavat tarkan ja johdonmukaisen markkina-analyysin tarpeellisuuden sekä painottavat yrityskontaktien tärkeyden, jotta etabloituminen sujuisi ilman suuria ja kallista ongelmatilanteita. Alueen toimintaperiaatteiden erilaisuus tulee myös hyväksyä ja toimintaympäristön nopeastikin muuttuviin elementteihin (mm. lainsäädäntö) tulee osata sopeutua.

Työn lopputuloksena pystyttiin toteamaan positiivinen kokonaiskuva markkinoista ja niiden vahvasta kehittymisestä lähitulevaisuudessakin. Opinnäytetyön toimeksiantaja onkin käyttänyt työn tuloksia aktiivisesti hyväksi uuden markkina-alueen kartoituksessa ja valinnassa sekä etabloitumispäätöksiä tehdessään.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Logistics

SOILETSALO, RANJA	Russia as business environment for logistics companies
Bachelor's Thesis	52 pages + 5 pages of appendices
Supervisor	Juhani Heikkinen, lecturer
Commissioned by	Oy Hacklin Hamiko Ltd.
June 2011	
Keywords	Russian logistics business and markets, 3PL, marketing analysis, global logistics market and business activities, Russia and WTO, Russia and EU

The main focus of this Bachelor's study was to generally analyze small and middle size logistics companies' establishment to Russian markets: possibilities, risks and future prospects in mentioned logistics business area. Empirical material, were gathered combining various study methods. Data was analyzed with the means of desk study process, using written sources and material of interviews.

Russian logistics markets are still growing, and attract operation from SMEs and global companies. Region's operational environment is challenging and ever changing. This creates certain threshold especially for small and middle size companies. Results show a need for valid and conclusive marketing analysis. Also it highlights the necessity of business contacts to assure the establishing without big and economically expensive troublesome situations. Differences in region's principle of special features of operational environment must also be accepted and adapted sometimes rapidly changing situations (e.g. legislation) as well.

Final outcome gives a positive and strong overview of the markets, and its firm development in the near future as well. Commissioner has already actively used the results and guidelines of the study when mapping and selecting the market areas and when making establishing decisions.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Oy Hacklin Hamiko Ltd.	8
2	LOGISTIIKKA KÄSITTEENÄ	8
3	YLEISTÄ PK-SEKTORIN LOGISTIIKKA-ALASTA	10
4	VENÄJÄ MARKKINA-ALUEENA	11
4.1	Venäjän historia ja kulttuuri	11
4.2	Mielikuvat, asenteet ja todellisuus	12
5	VENÄLÄINEN YRITYSKULTTUURI JA LIIKETOIMINTA	13
5.1	Liiketoiminnan ongelmia Venäjällä	14
6	KANSAINVÄLISTYMINEN MARKKINA-ALUEELLE	14
7	YLEISTÄ LIIKETOIMINNASTA	16
8	RISKIKARTOITUS JA YRITYSRISKIT	17
9	LOGISTIIKKAYRITYKSEN SIJOITTUMINEN VENÄJÄLLÄ	19
9.1	Pietari ja lähialueet	21
9.1.1	Pietarin alueen keskeisiä satamia	23
9.2	Moskovan alue	24
9.3	Muut potentiaaliset logistiikan toiminta- ja markkina-alueet	25
9.3.1	Jekaterinburg, vahva teollisuuden ja logistiikan veturi	25
9.3.2	Nizhi Novgorod, kasvava markkina-alue	26
10	TULLAUSTOIMINTA VENÄJÄLLÄ	26
11	LOGISTIIKKATOIMINTA VENÄJÄLLÄ	27
11.1	Kuljetukset Venäjällä	27
11.2	Kuljetusreitit	28
11.2.1	Venäjän maantieverkosto	29
11.2.2	Venäjän rautatieverkosto	29
11.2.2.1	Trans-Siperian rata	30

11.2.2.2Manner-Venäjä-Sahalin-Japanin rautatiehanke	31
11.3 Venäjän sisävesiliikenne	32
11.3.1 Jokilaivojen uusi tuleminen venäjä-kuljetuksissa	33
11.4 Venäjän merisatamat	33
11.5 Lentoliikenne Venäjällä	34
11.6 Logistiset markkinat	34
11.7 Varastotilat ja - kapasiteetti Venäjällä	36
12 VENÄJÄN LIIKENNESTRATEGIA 2020: TAVOITTEET	39
13 VENÄJÄN TALOUS JA WTO	40
14 VENÄJÄN JA EUROOPAN UNIONIN YHTEISTYÖ	41
15 VENÄJÄN LOGISTIKKAMARKKINOIDEN KEHITYS LÄHITULEVAISUUDESSA	42
16 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
LÄHTEET	48
LIITTEET	
Liite 1. Yritysten suurimman ongelmat Venäjä-kaupassa	
Liite 2. Syitä Venäjän logistiikkamarkkinoiden voimakkaaseen kasvuun	
Liite 3. Pk-yritystoiminnan lopettamisen syyt	
Liite 4. Lupaavimmat kasvualueet logistiikkapalvelujen tarjoajille	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on toimeksianto Oy Hacklin Hamiko Ltd:ltä, joka lähtökohtaisesti etsii uutta etabloitumisaluetta Venäjällä tapahtuvaan markkinointiin ja myyntiin. Yrityksen tarkoitus on käyttää työssä kerättyä materiaalia ja työtä itsessään pohjana ja tukena markkinointimalliin ja päätöksentekoon, jossa jo nykyisen palvelusegmentin laajentuminen Venäjällä olisi mahdollisimman luontevaa ja palvelisi parhaiten yrityksen Venäjä-asiakkaita. Materiaalin tulisi olla kuitenkin mahdollisimman laaja-alaista, jotta osaa siitä voitaisiin luontevasti käyttää myös eri tyyppisiin koulutus- ja markkinointitilaisuuksiin yrityksen eri sidosryhmille. Tärkeimpänä fokuksena olisivat projektiviennin asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Jotta materiaalia voitaisiin käyttää laajalti ja monipuolisesti, oli ohjeistuksena laatia opinnäytetyö, jossa kuvaukset ja analysointi olisivat helppotajuisia ja mahdollisimman helposti omaksuttavissa sekä helposti päivitettävissä. Tämä loi työlle tiukan kriteerin ja oli paikoin ongelmallinen käsitellä, sillä kahden eri tarvelähtökohdan käsittely samassa kokonaismateriaalissa oli erittäin haasteellista.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin yhdistelemällä eri menetelmiä. Aineistoa analysoitiin kirjoituspöytä tutkimuksen keinoin käyttämällä kirjallisia lähteitä sekä haastattelumateriaalia. Aineisto perustui laajalti kirjoitettuun ja julkaistuun informaatioon: painettuun venäläiseen ja suomalaiseen tutkimuskirjallisuuteen ja venäläis- ja suomalaisviranomaisten tuottamiin tilastoihin, aikakausi- ja sarjajulkaisuihin sekä informaatioon yritysten ja yhteisöjen www-sivuilla. Haastatteluja tehtiin lähinnä yrityksen omien sidosryhmien piirissä ja haastateltavina oli henkilöitä, jotka ovat mukana jossakin logistiikan Venäjä-toimintojen suoritusportaassa.

Opinnäytetyön fokus ja sen ongelman asettelu tarjoaa useita ja moninaisia lähestymistapoja tarkasteltaessa logistiikka-alan toimintaa ja sen kehittymistä Venäjän alati muuttuvilla haasteellisilla markkinoilla. Tämän työn puitteissa asioiden tarkastelu on asetettu yleiselle tasolle, peilaten logistiikka-alan yhteisiä ja yleisiä taustoja. Niitä tarkastellaan myös yrittämiseen vaikuttavien yhteiskunnallisten ja poliittistenkin piirteiden pohjalta ja suomalaisen Venäjällä toimivan pk-logistiikkayrityksen näkökulmasta.

Venäjän poliittinen ja etenkin kauppapoliittinen tilanne on aina haasteellinen ja monitahoinen, ja niiden arviointi on vaikeaa. Tämänhetkinen markkina- ja kauppatilanne,

jota varjostaa globaali taantuma, on ongelmallinen ja asettaa logistiikkayritysten lyhyen tähtäyksen markkinointi- ja myyntistrategian suunnittelulle entistäkin kovemmat vaatimukset.

Nykyinen poliittinen ilmapiiri ja sen ominaispiirteet Venäjällä vaikuttavat olevan valtion itsensä sekä venäläisten suurten yksittäisten toimijoiden nojaaminen kansallistunteita sävyttävään kauppapolitiikkaan. Tämä tunnuspiiri on myös sekoittumassa laajemminkin poliittiseen ilmapiiriin ja päätöksentekoon. Esimerkkinä tästä voidaan pitää Viron pahasti romahtaneita kauppayhteyksiä Venäjälle muutama vuosi sitten. Taustalla oli Tallinnan patsaskiista sen aikaansaamat kerrannaisvaikutukset. Kauppakumppanuuden raju alasajo tämä poliittisen selkkauksen takia johti Viron viennin ja tuonnin rajuun heikkenemiseen, ja tämä valitettava tilanne jatkui usean vuoden ajan. Kyseinen tapahtuma johti myös virolaisten tuotteiden laajaan boikottiin Venäjällä. Venäjän voimakas ja jopa aggressiivinen tapa johtaa poliittisen ilmapiirin suoria vaikutteita kauppapolitiikkaan on nähty valtion herkistymisenä reagoida kahdenvälisissä ja globaaleissa kiistakysymyksissä suoraan kaupallisen yhteistyön rajoittamiseen ja jopa estämiseen. Tämän tyyppinen reagointi nähtiin myös, kun kiista Venäjän ja Ison-Britannian poliittisella rintamalla, venäläisen vakoilijan salamurhan jälkeen johti valtioiden viilentyneisiin väleihin ja kauppasuhteiden hetkelliseen hiipumiseen.

Kuitenkin Venäjällä jo laajasti toimivat suuret ja globaalit toimijat ovat muovanneet tätä perinteistä asettelua ja yritykset ovatkin nykyisellään neutraaleja toimijoita kyseisellä markkina-alueella. Niiden toimintaa ei peilata välttämättä yrityksen todellisen kansallisuuden mukaan, vaan globaalit toimijat enimmäkseen koetaan yleismaailmallisiksi organisaatioiksi, eikä niiden toimintaa herkästi vedetä mukaan valtion harjoittamaan kauppapoliittiseen kiistelyyn.

Venäjän kannalta on tärkeää luoda ja kehittää logistiikkamarkkinoita, ja siihen valtio edelleen tarvitsee ulkomaista yritysosaamista ja pääomaa.

Toiminta kohdemarkkinoilla on haastavaa ja vaativaa. Siten yritysstrategioiden peilaamiseen täytyy tapahtua Venäjän omien jännitteiden ja mahdollisten protektionististen rajoitteiden kautta. Kuitenkin logistiikka-alan yritys, jolla on kokemusta esimerkiksi toiminnoista Etelä-Amerikan ja / tai Afrikan kaltaisista eksoottisista markkinoista, on jo tottunut talous- ja kauppapolitiikan herkkyyteen ja nopeisiin muutoksiin, joita usein rajoittavat valtioiden omat poliittiset järjestelmät ja korruptio.

## 1.1 Oy Hacklin Hamiko Ltd.

Oy Hacklin Hamiko Ltd. (Hamiko) on perustettu vuonna 1985. Logistisia palveluja tarjoava yritys on nykyisin osa konserniyhtiötä Oy Hacklin Ltd:tä, jonka pääkonttori sijaitsee Porissa. Hamikon vähemmistöomistaja on japanilainen Mitsui-konserni. Mitsui on yksi Japanin vanhimpia kauppahuoneita, ja sillä on huomattava markkinaosuus useilla eri globaaleilla markkinasegmenteillä. Omistusosuus Hamikosta on jakautunut seuraavasti: Oy Hacklin Ltd. 60 %, Mitsui&Co. ( Mitsui-Soko Co. Ltd., Tri-Net Logistics Management Inc.) 40 %.

Hamiko tarjoaa asiakkailleen monipuolisia logistiikkapalveluja ja logistiikan konsultointia. Päätoimialat ovat transitoliikenteen palvelut (varastointi, huolinta, kuljetus) projektihuolinta, rautatie- sekä erikoiskuljetukset sekä logistiset erikoistoiminnot (mm. konsultointi). Hamikolla on toimipisteet Helsingissä, Kotkassa, Haminassa ja Moskovassa.

## 2 LOGISTIikka KÄSITTEENÄ

Logistiikka on toimintaa, joka tukee koko tuoteketjun hallintaa läpi tuote- ja palvelulinkaaren. Logistiikka prosessina on tiivis kokonaisuus, joka kuvaa kattavasti tavaran hankintaan, tuotantoon ja jakeluun liittyvää strategisesti hoidettua materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen integroitua prosessia, jonka päämääränä on parantaa yrityksen tuottoa ja palvelukykyä. Logistiikkaprosessien avulla pyritään lopulta tuottamaan eri sidosryhmien haluama palvelukokonaisuutta tukeva lopputulos. Logistiikan prosessikuvauksen avulla selvitetään ja kuvataan koko yrityksen tai jonkin sen toiminnon tämänhetkinen toiminta, ja sen avulla voidaan helposti hahmottaa prosessien eteneminen ja niihin kuuluvien tahojen vastuut ja tehtävät.

Logistiikka käsitteenä on monitahoinen. Sen hahmottamista vaikeuttavat eri tavoin käytetyt termit ja ilmaisut logistisista tapahtumista ja palveluista. Logistiikka määritellynä voi kuvata logistiikan tarkoittavan tavaran hankintaan, tuotantoon ja jakeluun liittyvää strategisesti hoidettua materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen integroitua prosessia, jonka päämääränä on parantaa yrityksen tuottoa ja palvelukykyä. Hokkanen, Karhunen ja Luukkainen (1) kuvaavat logistiikkaa toimintana, joka on tavaran hankintaan, tuotantoon ja jakeluun liittyvä strategisesti johdettu materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen integroitu prosessi. Sen päämääränä on parantaa yrityksen tuottoa oikeasuuntaisilla



strategisilla valoinnoilla, kehittämällä asiakkaille lisäarvoja ja hyötyjä parantamalla materiaalitoimintojen kustannustehokkuutta sekä lisäämällä kierrätystä.

Haapanen ja Vepsäläinen (1999) kyseenalaistavat ajatuksen puhua logistiikasta, kun tarkoitetaan jakeluun liittyvää materiaalien hallintaa, tilausrutiinien hoitamista ja asiakasyhteyksien ylläpitoa (2).

Yleisesti nykykäsityksen mukaan logistiikka mielletään laajemmaksi kokonaisuudeksi ja sitä voidaan kutsua koko toimitusketjun hallintana (Supply Chain Management). Tällä laajemmalla logistiikan ketjun käsityksellä halutaan korostaa sitä, että logistiikka on yksi osa kokonaisvaltaista organisaation logistista toimintoa, jossa läheisessä yhteistyössä ja kokonaisvaltaisessa organisaatioiden välisessä yhteistyössä integroidaan logistisia toimintoja samaan kanavaan kuuluvien eri yritysten välillä (3).

Logistiikan osa-alueita voivat olla

- i. kuljetus*
- ii. materiaalinkäsittely*
- iii. tilausten käsittely*
- iv. varaston hallinta*
- v. varastointi*
- vi. pakkaaminen.*

Logistiikkapalvelu voi laajimmillaan kattaa kaikki edellä mainitut toiminnot, mutta tyypillisimpiä ovat kuljetus, materiaalinkäsittely sekä varastointi.(3:402-408).

Logistiikkapalveluyrityksen asiakaskunta voi olla laaja ja muodostua toimitusketjun kaikista osapuolista, kuuluivatpa ne samaan tai eri ketjuun: asiakkaana voi olla raaka-aineiden tuottaja, valmistaja, tukkukauppa tai muu välikäsi, komponenttien kokoaja, vähittäiskauppa tai loppuasiakas tai jopa toinen huolinta-, varastointi- ja /tai kuljetusalan yritys. Voidakseen tarjota asiakkaalle laajoja ja kattavia kokonaispalvelua, yrityksen etuna olisi olla globaali sekä toiminnassaan että omistuspohjaltaan. Tätä korostaa myös nykytrendi, jossa suuret globaalit toimijat jatkavat nopeaa laajentumistaan logistisilla markkinoilla joko

- a) ostamalla pienempiä toimijoita
- b) avaamalla uusia toimipisteitä eri puolilla maailmaa tai
- c) liittoutumalla toisen saman alan yrityksen kanssa muodostaen yhteisyrityksiä.

3PL ( Third Party Logistics) on termi, jolla kuvataan koko logistiikka-alan toimijoita, aina yhden toiminnon yksiköistä monimutkaisiin ja komplekseihin logistiikan integraattoreihin. Ojala & Jämsä (4) kuvaavat termiä 3 PL seuraavasti: Toiminnot, jotka hoitaa ulkopuolinen yritys lähettäjän puolesta ja johon kuuluu vähintään muutamia logistiikan palveluja. Nämä palvelut on yhdistetty yhdeksi tuotteeksi, jota tarjotaan asiakkaalle. Palveluyrityksen ja ostajayrityksen yhteistyö on yhteistyön omaista

Suomessa 3PL- sektoriin voidaan luokitella noin 200 yritystä. Suurin osa on pk-sektorin yrityksiä, mutta alalla toimii myös usea globaali yritys.

Tässä opinnäytetyössä logistiikkayhtiöillä tarkoitetaan yhtiöitä, jotka tarjoavat logistisia palveluja toisille yrityksille niiden logististen tarpeiden hoitamiseksi.

### 3 YLEISTÄ PK-SEKTORIN LOGISTIikka-ALASTA

Suomalainen logistiikka-ala on jatkuvan rakennemurroksen kourissa, kilpailu on edelleen kiristynyt ja globaalien logistiikkayritysten mairinnousu Skandinaviaan on jatkunut. Logistiikan ala on voimakkaasti globalisoitunut ja siten Pk-yritykset ovat olleet pakotettuja muuttamaan toimintatapojaan ja toimintaympäristöä yhä kansainvälisemmäksi. Suuret monikansalliset logistiikkayhtiöt ovat siirtäneet yritysostojen kautta jo 1980-luvun lopusta alkaen toimintaansa Suomeen ja siten tuoneet kansainvälisen kaupan pelisäännöt myös perinteisille kotimarkkinoille ja Skandinaviaan.

Globalisaatio ja asiakasmarkkinoiden laajentuminen pois kotimarkkinoilta pakottaa logistiikkayritykset laajentamaan toimintaansa yhä kauemmas perinteisiltä markkinoilta ja siten luonnollinen siirtymä monelle suomalaiselle logistiikkayrityksille on ollut myös itäinen naapuri Venäjä.

Venäjä liiketoimintaympäristönä on vieras osalle Pk-sektorin logistiikkayrityksistä ja kynnys siirtymiseen oudolle ja vaikeaksi koetulle markkina-alueelle on voitu kokea korkeana. Itänaapurin kaupan kasvu ja yhteiskunnan vakaampi kehitys on kuitenkin koettu tarpeeksi suurena houkuttimena aloittaa investoinnit ja oma toiminta kyseisellä markkina-alueella.

#### 4 VENÄJÄ MARKKINA-ALUEENA

Venäjä eroaa monin tavoin toimintaympäristönä kuin ehkä suomalaisille yrityksille tutummat Skandinavia ja Keski-Eurooppa. Siksi Venäjä-tietouden tarpeen tiedostaminen ja uuteen markkina-alueeseen tutustuminen on ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen on syytä tutustua jo etabloitumisen suunnitteluvaiheessa Venäjän historiaan ja taustoihin sekä tiedostaa merkittävämpiä kulttuurieroja, jotta venäläinen mentaliteetti ja sitä ohjaavat arvot paremmin mielletäisiin ja siten ymmärrettäisiin sopimuskumppaneita ja heidän vaateitaan paremmin.

Venäläinen markkinatalous on kokenut suuren muutoksen ja se lähestynyt kansanvälistä käytäntöä hoitaa yritystoimintaa, mutta historia, sen asettamat arvot ja iskostuneet toimintamallit ja asenteet ovat edelleen voimakkaasti läsnä jokapäiväisessä kaupanteossa.

##### 4.1 Venäjän historia ja kulttuuri

Venäjän kaupassa korostuu voimakkaasti valtion kulttuuri ja historia. venäläinen mentaliteetti vielä nykyäänkin nojautuu voimakkaasti historiaansa ja siten alueen kulttuurin ja historian tunteminen edesauttaa monelta osin etabloituvaa yritystä ymmärtämään toimintatapoja ja yrityskulttuuria.

Venäjän valtakunnan historia voidaan karkeasti jakaa neljään eri ajanjaksoon:

1. Muinaisvenäläinen kausi ja Venäjän valtion syntyminen
2. Venäjän Imperiumin aikakausi
3. Neuvostoliiton aikakausi
4. Uuden Venäjän synty ó Venäjän itsenäistymisen jälkeinen aika

Kaikille näille aikajaksoille ovat ominaisia laajentumispyrkimykset, yksinvaltainen hallitseminen sekä tietty kaoottisuus ja hallitsemattomuus. Vielä nyky-Venäjälläkin on nähtävissä voimakas historiallinen tausta ja halu vahvan hallitsijan olemassaoloon sekä yhteiskunnan sopeutuvuus nopeisiin ja arvaamattomiin muutoksiin ( 5.6).

Tarkempi, erillinen ja tiivistetty materiaali Venäjän historiasta, kulttuurista ja yritys-etiketistä on koottu yrityksen (Hamiko) omiin tarpeisiin, eikä sitä ole liitetty tämän opinnäytetyön kokonaisuuteen.

Venäjä eroaa monin tavoin kehittyneimmistä kapitalistisista yhteiskunnista. Tietyissä mielessä valtio on vasta kapitalismin kehityksen alussa. Maassa on ollut meneillään koko vuosikymmenen kestänyt alkuperäisen kasautumisen prosessi, valtiososialismin aikana koottua kansallisvarallisuutta on jaettu uudelleen yksityistämällä tuotantovälineet. Venäjälle on muodostunut yhteiskunnallisia jakoja, jotka perustuvat pääosin työelämän omistus- ja valtasuhteille. Ihmisten asema määrittyy sen mukaan, omistavatko he tuotannollisia resursseja ja millaiset mahdollisuudet heillä on vaikuttaa työelämässä (7).

Tällä hetkellä Venäjällä ei näytä olevan vahvaa julkista sektoria ja vahvoja organisaatioita, joiden myötä keskiluokan asema voisi vahvistua. Nyky-Venäjällä sekä perinteinen keskiluokka että työväenluokka ovat heikkoja, kun taas uudenlainen porvaristo vahvistuu (8:10). Yhä tärkeämmiksi ovat muodostumassa sellaiset yhteisöt, jotka heijastavat ihmisten henkistä läheisyyttä. Venäläiset ovat irtaantumassa aatteellisesta ja maailmankatsomuksellisesta ja tyhjiöstä ja sopeutumassa uuden yhteiskunnan realiteetteihin. Kansallistunne on nousussa ja patriotismi ilmenee ennen kaikkea uskollisuutena isänmaalle ja valmiutena uhrautua maansa puolesta (9).

#### 4.2 Mielikuvat, asenteet ja todellisuus

Suomalaisten asenteessa Venäjään ja venäläisiin on vahva historiallinen tausta, joka edelleen voimakkaasti ohjaa käsityksiä ja toimintamalleja. Yrity maailmassakin sorruutaan mielikuvien ja asenteiden muokkaamaan Venäjä-kuvaan, joka voi olla vääristynyt ja täysin vanhanaikainen.

Venäjällä liiketoimintaan on tullut ja tulee koko ajan uutta sukupolvea, joka on saanut uudenlaisen koulutuksen, matkustanut maailmalla eikä välttämättä pitäydy vain perin-

teisissä toimintatavoissa. Kulttuuriset ja kielelliset asiat ovat kuitenkin edelleen tärkeitä aina kun yritys on tekemisissä vieraiden kansallisuuksien kanssa ja tämä korostuu etenkin venäläisessä yhteiskunnassa ja yritystoiminnassa.

Laajan materiaalin takia päädyttiin tekemään myös toinen erillinen materiaali johon kerättiin aineistoa seuraavilta venäjä-osa-alueilta:

- hallitusmuoto
- oikeusjärjestelmä
- verotusympäristö
- yritysverotus
- yritysrahoitus ja rahaliikenne
- yrityslainsäädäntö
- sopimuslainsäädäntö
- kilpailulainsäädäntö
- yritysmuodot
- yrityskulttuuri
- työjärjestelmän erityspiirteet

Kyseinen, erillinen materiaali ja aineisto, koottiin yrityksen (Hamiko) omaan käyttöön, ja se päätettiin jättämään kokonaan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

## 5 VENÄLÄINEN YRITYSKULTTUURI JA LIIKETOIMINTA

Liiketoimintaympäristö Venäjällä oli suhteellisen vakaa ennen globaalin lamakauden alkua. Taloudessa oli tasainen nousukausi, inflaatio hallinnassa ja tulot ja investoinnit nousussa.

Uusien lakien laatiminen on myös tukenut positiivista yritysilmapiiriä. Epärehellinen kilpailu, tuoteväärennökset, patentti- ja liikemerkkien rikkomukset ovat kuitenkin tyypillisiä kyseisessä liiketoimintaympäristössä. Venäjän mahdollinen WTO-jäsenyys tulee muuttamaan yritysten toimintaympäristöä ja sen vaikutuksia on vaikea arvioida. Venäjän ja länsimaisen yrityskulttuurin välillä on kuitenkin edelleen suuri ero.

Länsimainen toimintatapa perustuu instituutioihin, oikeusvaltioon ja lakien noudattamiseen sekä oikeuslaitoksen puolueettomuuteen. Venäjällä toimitaan usein suhteiden varassa. Tällainen käytäntö voi olla haavoittuvainen, mikäli osapuolet vaihtuvat. Väärät suhteet voivat johtaa toimintaedellytysten heikkenemiseen.

Valtion lainsäädäntöä on uudistettu, mutta nopea lainsäädäntötyö on kuitenkin tuottanut keskenään ristiriitaisia lakeja, eikä lakien tulkinnasta anneta tarkkoja ohjeita. Oikeudellisen kulttuurin ero länsimaiseen nähden liittyy valtaan ja vallan käyttöön. Venäjällä ei ole hierarkkista järjestelmää, jossa ylemmän oikeusasteen päätös olisi alempia oikeuksia sitova. Jokaisella vallankäyttäjällä, esimerkiksi oikeusistuimella, on absoluuttinen päätösvalta käsiteltävässä asiassa (10).

Eri oikeusistuimien päätökset voivat näin ollen poiketa toisistaan, minkä seurauksena päätöksiä on vaikea saattaa voimaan. Ongelman tekee vielä monimutkaisemmaksi alueellinen lainsäädäntö, jota laaditaan subjektien sisällä olevien alueiden, kaupunkien ja niitä pienempien yksiköiden tasolla (10).

Venäjän alueet eroavat ulkomaalaiskohtelussa toisistaan. Suorat investoinnit ovatkin suuntautuneet niille alueille, joista muiden sijoittajien kokemukset ovat hyviä.

### 5.1 Liiketoiminnan ongelmia Venäjällä

Yleisellä tasolla liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä ei poikkea muustakaan globaalista kaupankäynnistä. Etabloitumista harkitsevan logistiikkayrityksen kannattaa rationaalisesti arvioida kyseinen markkinaympäristö sen etuineen ja negatiivisine puolineen.

Yritysten suurimmat ongelmat venäjä-kaupassa, katso Liite 1.

## 6 KANSAINVÄLISTYMINEN MARKKINA-ALUEELLE

Kuten mille tahansa markkinoille mentäessä, on valmistautumisvaiheessa tehtävä useita kartoituksia ja tutustuttava tarkoin paikalliseen taloudelliseen ja poliittiseen tilanteeseen sekä lainsäädäntöön. Markkina-analyysi, markkina- ja kilpailijatutkimukset, benchmarking, toimintatapakartoitukset, resurssikartoitus, rahoitusmahdollisuuksien selvittäminen ja riskikartoitus ovat välttämättömiä. Strategian luomisvaiheessa

määritellään käytettävä etabloitumistaktiikka, toimintamallin ja omistusohjan valinta, pääomainvestoinnit, kehityssuunnitelma ja alkuvaiheen kustannusten budjetointi. Myös asiakassegmentointi, tuote- ja palveluvalikoima ja asiakaspalveluparametrit on hyvä miettiä jo etukäteen.

Markkina-analyysi on valitettavasti vaihe kansainvälistymisen prosessissa, jonka yritykset yleisesti aliarvioivat ja -mitoittavat (mm. säästösyistä). Kuitenkin harkittu ja tarkka markkina-analyysi voi nopeuttaa markkinoille pääsyä, kun taas sen puuttuminen voi johtaa suuriin ongelmiin ja jopa virheinvestointeihin. Tärkeää on, että markkinointi-analyysin kaikki vaiheet ja etenkin niiden oikeat ja harkitut johtopäätökset käytetään vahvistamaan liiketoimintaa ja sen suunnittelua tulevaisuudessa.

Markkinointi-analyysin osat (11):

- Markkinoiden koko, rakenne ja tulevaisuuden trendit
- Kilpailija-analyysit
- Asiakassegmentointi
- Tuotetestit
- Jakelutieanalyysi
- Muiden osatekijöiden huomioon ottaminen

Venäjän markkinat ovat maantieteellisesti yhtä lähellä kuin Ruotsin markkinat, mutta ne mielletään haasteellisemmiksi ja riskialttiimmiksi. Periaatteessa Venäjän markkinoilla menestymiseen vaikuttavat samat osatekijät ja toimintamallit kuin muissakin markkina-alueissa (12: 80688). Etabloituminen markkinoille vaatii yrityksen rekisteröintiä, toimilupien ja työlupien hakemista, suhteiden luomista paikallisiin viranomaisiin, pankkitilien avaamista, rekrytointeja ja toimitilojen vuokraamista tai ostamista.

Logistiikkayrityksen on mahdollista saada tukipalveluita Venäjä-etabloitumiseen. Muun muassa työ- ja elinkeinokeskukset, Teknologian kehittämiskeskus (TEKES), Finnvera Oyj, Sitra ja Suomalais-Venäläinen kauppakamari ry jakavat venäjätietoutta ja opastusta yrityksille. Yritysten on myös mahdollista saada rahoitusta venäjämärkinointiin ja etabloitumiseen. Rahoitusmahdollisuuksia voi anoa muun muassa Yrityssuomi ry:tä ([www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi)), ELY-keskuksilta (ELY-keskusten myöntämä kansainvälistymistuki), kauppa- ja teollisuusministeriöstä ([www.ktm.fi](http://www.ktm.fi)) sekä FinnFundilta ([www.finnfund.fi](http://www.finnfund.fi)). (13).

Kun logistiikkayrityksen liiketoiminta on saatu käyntiin, yrityksen tulee aktiivisesti panostaa liiketoiminnan kehittelyyn, puntaroida toiminnan laajentamista, lisäinves-

tointien tekemistä ja reagoida markkinamuutoksiin, sillä etenkin logistiikka-alalla ne voivat olla tuntuvia.

Ulkomaisten logistiikkayritysten toimintojen odotetaan jatkossakin kasvavan Venäjällä ja erityisesti tuotannollisiin investointeihin odotetaan kasvua. Suuri osa alueella toimivista logistiikkayrityksistä suhtautuu optimistisesti liiketoimintaansa kyseisellä markkina-alueella.

## 7 YLEISTÄ LIKETOIMINNASTA

Jos yritys ei omaa lainkaan suoria ja luotettavia kontakteja Venäjälle, on etabloitumissuunnitteluissa tehtävä tarkkoja päätöksiä sekä strategia- että rahoituspuolelle. Oikein tehdyt strategiset päätökset ovat ensisijaisen tärkeitä onnistuneen ja taloudellisesti palkitsevan etabloitumisen kannalta. Huolimatta riskeistä, alueen markkinat ovat edelleen voimakkaasti kasvavia ja ne antavat mahdollisuuden pitkällä tähtäimellä kannattavaan yritystoimintaan logistiikkamarkkinoilla.

Syitä voimakkaaseen kasvuun, katso liite 2.

Yleisesti voidaan todeta, että Venäjän logistiikkamarkkinat ovat yksi maailman kasvava avainalue myös tulevaisuudessa. Vaikka usea logistiikkayritys tulee investoimaan voimakkaasti lyhyellä tähtäyksellä ilma-, meri- ja tiekuljetuksiin, niin todellisia menestyjiä ovat ne, jotka ovat valmiita investoimaan ja toimimaan kyseisillä markkinoilla pitkäjänteisesti ja pitkällä toimintasuunnitelmilla (14).

On selvää, että myös suomalaisella logistiikkasektorin yrityksellä on kaikki mahdollisuudet onnistua ja menestyä venäjän markkinoilla. Yksi tapa suomalaiselle pk-sektorin logistiikkayritykselle päästä alkuun on esimerkiksi kääntyä sopivan asiantuntijaorganisaation puoleen Suomessa (Finnvera, FinPro, ELY-keskukset), joilta saa ohjausta kansainvälistymisprojektiin. Toinen varteenotettava tapa lähteä liikkeelle, on löytää Venäjää tunteva (suomalainen, kansainvälinen tai venäläinen) asiantuntija/asiantuntijayritys, joka on toiminut logistiikka-alojen pk-yritysten kanssa ja jolla on kokemusta venäläiskontaktien etsimisestä yrityksille.

Syitä pk-toiminnan lopettamiseen, katso liite 3.



Venäjän logistiikkamarkkinoista kiinnostuneen ulkomaisen yrityksen on siis syytä harkita paikallista yhteistyökumppania. Jo pelkästään neuvotteluissa paikallishallinnon ja tulliviranomaisten kanssa sekä verkoston rakentamisessa metropolien ulkopuolelle paikallinen asiantuntemus on tarpeen. Ulkomaiset investoinnit ovat tervetulleita logistiikkasektorille, sillä pääoman ohella ne tuovat mukanaan nykyaikaista tekniikkaa ja tietotaitoa.

## 8 RISKIKARTOITUS JA YRITYSRISKIT

Perusriskit logistiikkayrityksille ovat edelleen lainsäädännöllisiä ja poliittisia. Investoijan oikeussuoja Venäjällä on toistaiseksi ollut heikko. Muun muassa maanomistukseen ja tonttien pitkäaikaiseen vuokraan liittyvä lainsäädäntö on epäselvä ja epäjohdonmukainen (10).

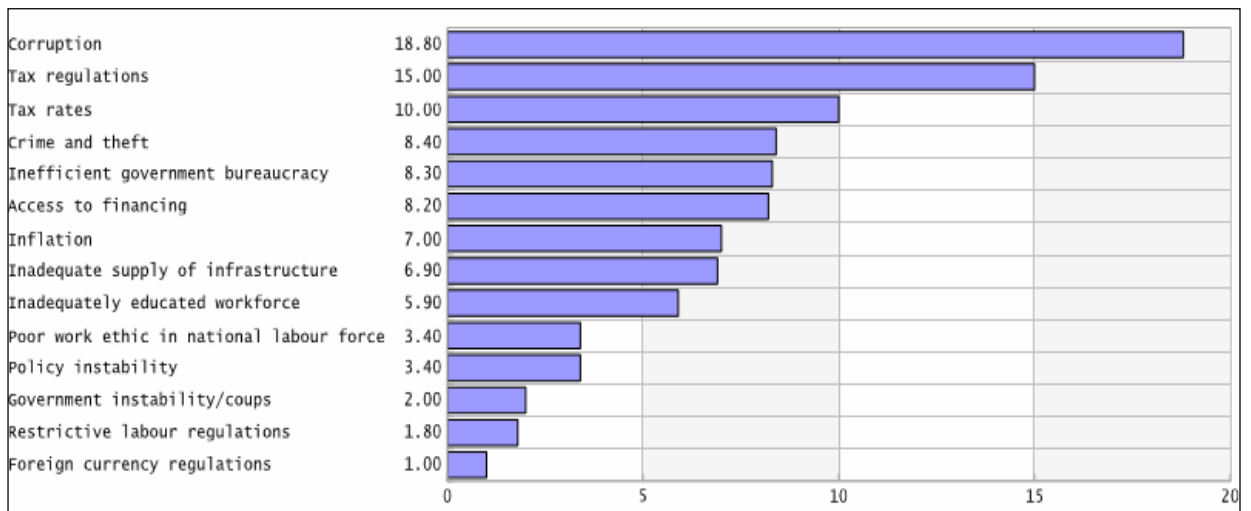
Logistiikka-alalla on tärkeää muistaa, että Venäjällä on jo olemassa joukko merkittäviä paikallisia institutionaalisia investoijia, jotka tehokkaasti etabloituvat kannattavimpiin ja kauaskantoisimpiin markkinasegmentteihin (esim. Ust-Luga, Pietarin ja Moskovan logistiikkakeskukset ja jakelumarkkinat). Lisäksi investoijan on syytä tarkkailla uusia potentiaalisia alueita ja niiden kehitystä. Yleisesti alueen logistiikkasektori ja siihen liittyvät toiminnot ja palvelut ovat alana voimakkaasti kasvavia ja kehitysnäkymät ovat hyvät.

Logistiikan kasvukeskuksia ovat merkittävimmät suurkaupungit ja alueet (Moskova ja Moskovan alue sekä Pietari) sekä alueet joihin on keskittynyt tuotantoa ja öljynjalostusta.

Venäjän nopeasti kehittyvä lainsäädäntö vaikuttaa suuresti investointiedellytyksiin. Maan politiikalle ja siten kauppapoliittisille ja markkinatalouteen vaikuttaville suunta- viivoille on kuitenkin ollut tyypillistä radikaalit muutokset, joka ovat osaltaan vaikuttaneet investointinopeuteen ja päätöksiin. Hankkeiden suunnittelussa on huomioitava venäläisen liike-elämän erikoisuudet ja lainalaisuudet. Muiden alueiden strateginen investointisuunnittelu ei ole välttämättä sellaisenaan kopioitavissa näille markkinoille.

Venäjällä tapahtuvaan liiketoimintaan ja siihen liittyviin yleisiin riskeihin on kiinnitetty paljon huomiota pk-logistiikkasektorin etabloitumishankkeissa. Riskit Venäjällä ovat selvästi suurempia kuin esimerkiksi Euroopan ja Aasian markkinoilla. Usein ky-

seinen markkina-alue nähdään erityisen hankalana ja haasteellisena toimintaympäristönä, jossa pärjääminen vaatii Venäjän kaikkien ominaispiirteiden tuntemusta. Maailman talousfoorumi (World Economic Forum, WEF) julkaisee vuosittain ö Global Competitiveness Report ö kilpailukykyvertailun (15), joka käsittelee eri maiden kilpailukykyä ja siihen liittyviä tekijöitä. Kuvassa 1 näkyy, mitkä tekijät on arvioitu ongelmallisimmiksi yritystoiminnan harjoittamiselle Venäjällä. Kyselyyn vastaajat olivat venäläisiä yritysjohtajia.



Kuva 1. Ongelmatekijöitä liiketoiminnan harjoittamiselle (15).

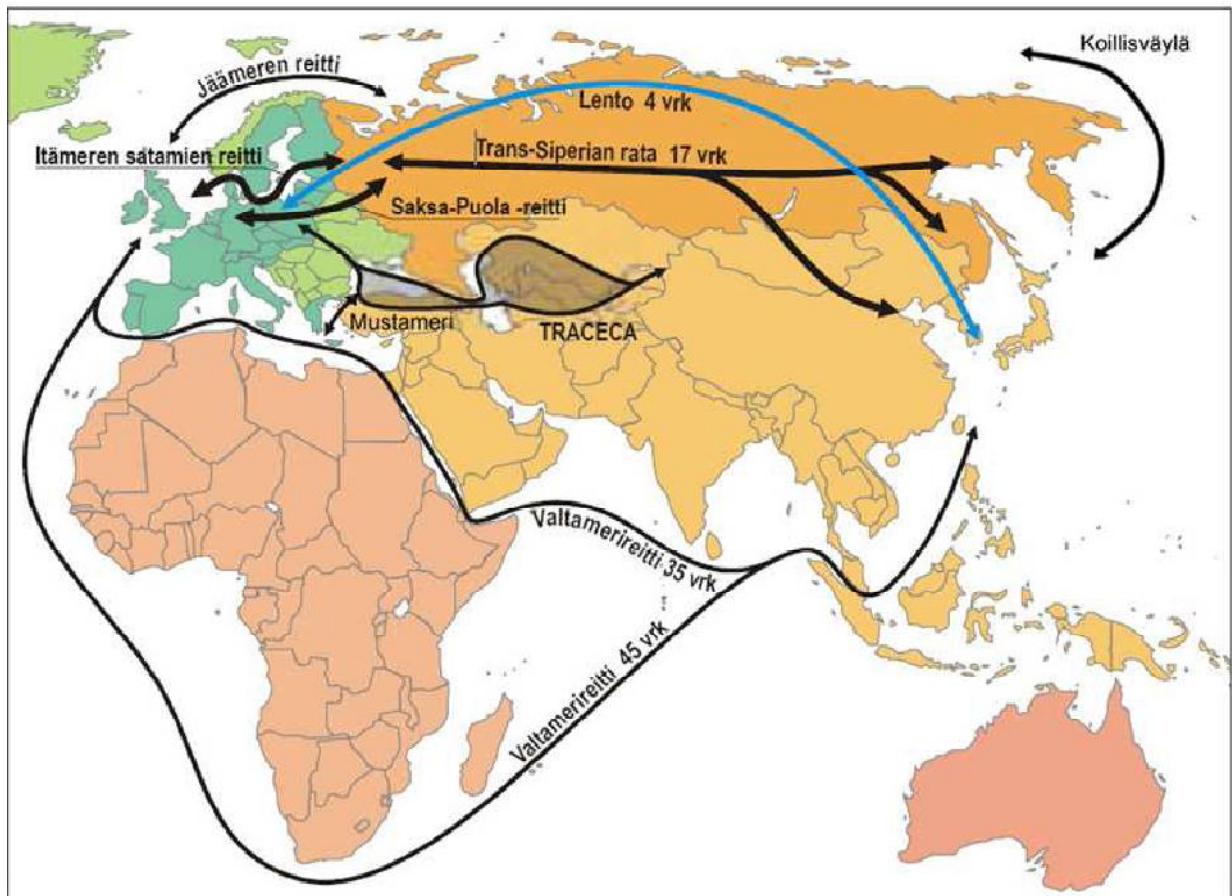
Finpron venäjää koskevassa maaraportissa (16) riskeihin lisätään muutamia muita tekijöitä. Uhkaksi nähdään byrokratia sekä niin sanottujen voimaministeriöiden (Silovyhe Struktury) taustan omaavien henkilöiden lisääntyminen hallintokoneiston kaikilla tasoilla. Riittämätön investointi- ja omistussuoja on suurempien

- investointihankkeiden esteenä ja tulee osaltaan jarruttamaan maahan tehtäviä
- investointeja. Pankkisektorin ja rahoitusjärjestelmän kehittäminen on vielä kesken, mikä liittyy myös Maailman talousfoorumin tekemässä tutkimuksessa todettuun
- rahoituksen saannin riittämättömyyteen. Kuljetusinfrastruktuuri maassa on kehittymätöntä ja lainsäädäntö keskeneräistä. Työvoima kallistuu ja sen sitouttaminen vaikeutuu. Lisäksi Venäjällä on jo jonkin aikaa ollut negatiivinen väestökehitys.

## 9 LOGISTIIKKAYRITYKSEN SIJOITTUMINEN VENÄJÄLLÄ

Venäjä on laaja valtio, jonka kuljetusreittien logistinen taso ei vielä vastaa länsimaita tasoa. Infrastruktuurin voimakas kehittyminen, kokonaisvaltainen logistinen kokonaisajattelu ja reittien optimointi ovat avainasemassa alueen logistiikan kehittämisessä. Tämä on haasteellista ja siihen vaikuttavat voimakkaasti mm. ilmasto-olosuhteet, alueelliset erot ja kuljetusverkkojen (ilma/ meri /raide/tieliikenne) epätasapaino. Vaikka suurta edistystä logistisilla osa-alueilla on tapahtunut viimeisen 10 vuoden ajan, ovat markkinat todella suuret ja siten niiden kehitys ja kasvu tulee olemaan edelleen voimakasta.

Venäjän valtion laajuus antaa myös logistisille jakelureiteille moninaisuutta, alueelle on monta valtavyälyä joita pitkin logistinen toiminta fyysisesti tapahtuu. Jokainen jakelureitti toimii erillisenä väylänä kuljetuksille ja niiden ominaispiirteet poikkeavat toisistaan. Suomen logistiikkasektorille tutuimmat väylät ovat Itämeren satamien reitti ja Trans-Siperian radan reitti.



Kuva 2. Venäjän kuljetusreitit (17)

Koska kyseisen valtion alueet ovat talouskehityksensä ja teollisuuskeskittymien kannalta erilaisia, on logistiikkayritykselle ensi arvoisen tärkeää menestymisen kannalta tehdä oikeita ratkaisuja myös yrityksen fyysinen sijoittumisen suhteen.

Venäjän kehittyvillä markkinoilla osa talousalueista on noussut selvästi kiinnostavammiksi kuin toiset, vähemmän kehittyneet ja infrastruktuuriltaan heikommät talousalueet. Logistiikkayrityksen näkökulmasta kiinnostavimmat alueet ovat vyöhykkeitä, jotka jo ovat valtion talousvetureita ja joissa on selvät liikenteen solmukohtat. Niiden infrastruktuuri on kehittynyt ja alueella on länsimaista yritystoimintaa. Alueet ovat myös talousalueina vauraita ja niissä on kiinnostusta kehittää logistiikan palvelusegmenttejä. Alla olevasta maakartasta on hahmotettu Venäjän eri talousalueet ja niiden liiketoiminnallinen kiinnostavuus sekä potentiaali.



Kuva 3. Venäjän talousalueet (18)

Perinteisesti suomalaisyritykset ovat aloittaneet Venäjän valloituksen avaamalla yrityksen Pietarissa. Pietari ja sitä ympäröivä Leningradin alue on logistiikkayrityksen kannalta yksi vetovoimaisimmista keskuksista:

- Alueella on Venäjän toiseksi suurimmat kulutusmarkkinat
- Alueen merkitys Venäjän tärkeimpänä ulkomaankuljetusten solmukohtana ja terminaalipalvelujen tuottajan kasvaa yhä

- Työvoima on hyvin koulutettua ja kansainvälinen liiketoiminta on tuttua.

## 9.1 Pietari ja lähialueet

Pietarissa ja sen lähialueella on suuri määrä varastointikapasiteettia. Kuitenkin nykyiset terminaalit ovat olla tällä alueella suhteellisen vanhoja ja pieniä ja osasta puuttuu moderni varastointilogistiikka. Nämä terminaalit luokitellaankin B-tason, C-tason ja D-tason terminaaleiksi. Näille alhaisen kategorian terminaaleille on tyypillistä myös alhainen lastaus/purkukapasiteetti ja varastointikapasiteetti johtuen ympäröivän tiiverkoston ongelmista. Pietarin hallinto on päättänyt siirtää terminaalitoiminnat pois Pietarin lähikeskusta kaupunkia kiertävälle kehätien varrelle. Tällä hetkellä suurin osa Venäjän tuonti- ja vientiliikenteestä kulkee Pietarin läpi. Laajempi terminaaliverkosto on tarpeen, jotta kasvava kuljetusvolyymi ja sen tarvitsema terminaali- ja logistiikkapalvelukokonaisuus kyetään hoitamaan (19:21).

Pietarin kaupungin logistiikkasuunnittelu lähtee ajatuksesta, jossa luodaan erillinen teollisuusaluekeskittymä. Sen sijainnin kannalta on huomioita lähietäisyys kuljetusinfrastruktuuriin ja pääkuljetusreitteihin. Myös raideyhteys on tärkeä.

Seuraavia alueita on esitetty uudeksi alueeksi:

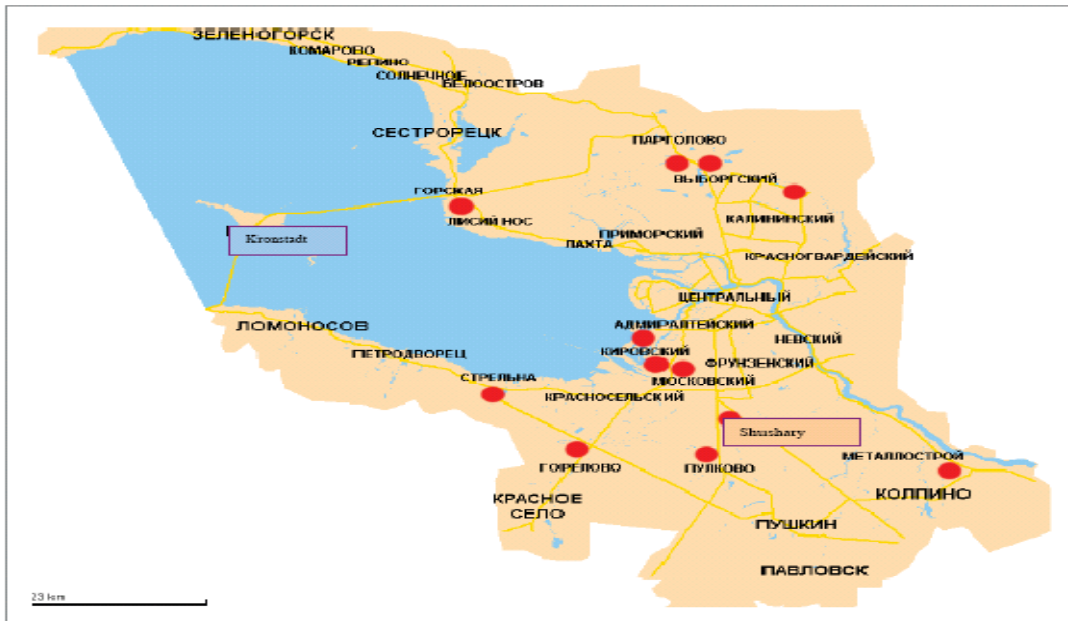
ÉShushary

ÉPredportovaya

ÉArea of Large Seaport öSaint Petersburgö,

ÉRuchya

ÉParnas



Kuva 4. Pietarin alueen aktiiviset ja suunnitteilla olevat logistiset infrastruktuurialueet (19:23)

Nykyiset Pietarin alueen suurimmat logistiikkakeskukset on koottu taulukkoon 1.

<i>Kuvaus</i>	<i>Luokka</i>	<i>Alueen yht. neliöala</i>	<i>Investoijat</i>	<i>Sijoitettu pääoma</i>	<i>Aloitusaikataulu</i>
1. Logistiikka Terminaali	-	80 000	JSC "National Container Company"	25 milj. USD	4. neljännes 2006
2. Logistiikan rakennushanke	-	128 000	Rescue-Economia	70 milj. USD	2007
3. Logistiikan rakennushanke	-	231 000	Nevatransterminal	-	2007
4. Logistiikan rakennushanke (Pietari-MoskovaTovarnyn rahtausalueiden siirto)	-	-	JSC RZD	-	-
5. Logistiikan rakennushanke	-	30 000	"Eurosib"	20 milj. USD	4. neljännes 2007
6. Logistiikan rakennushanke	-	-	"Avalon-Logistics"	-	2007

Taulukko 1. Pietarin Logistiikka-keskukset (19:23)

### 9.1.1 Pietarin alueen keskeisiä satamia

Pietari on pyrkinyt voimakkaaseen kasvuun myös satamaliikenteessään. Kaupunki on systemaattisesti panostanut uuden ja modernin satamakeskittymän synnyttämiseen joka pystyisi vastaamaan maan kasvavien tuontivolyymien vaatimuksiin (20).

#### Petrolesporti

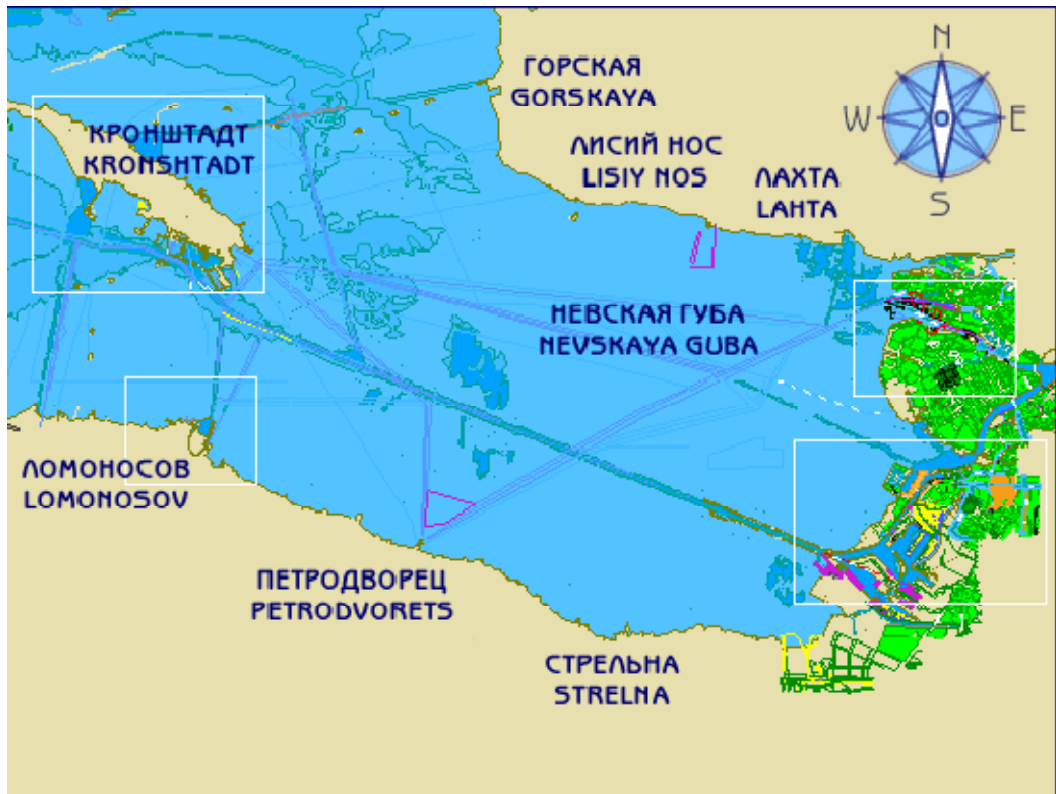
Petrolesport on moderni ja uudenaikainen satama, joka toimii kontti-, ja alusliikenne sekä termokonttien käsittelysatamana. Sen keskeisin palvelusektori ovat rahdinkäsittely. öOAOö Petrolesport aloitti toimintansa 2008 ja sen positiivinen kehitys yhtenä Venäjän tärkeimpänä länsi-tuontisatamana on vahvistunut (21).

#### Ust-Luga

Ust-Lugan satama-alue on yksi Pietarin sataman suurista satamaprojekteista. Ust-Lugan toiminta hakee vielä uomiansa ja sen arvellaan tulevan lähinnä palvelemaan ensisijaisesti Venäjän vientiliikenteen suuria volyymeja. Ust-Lugan sataman kapasiteettia uskotaan käytettävän alkuun lähinnä Pietarin sataman kapasiteettiongelmien paikkaamiseen. Tuontiliikenteen kuljetuksista satamaan arvioidaan ensimmäisenä siirtyvän henkilöautojen ja autoteollisuuden komponenttien toimitukset. Erään arvion mukaan sataman konttikapasiteetti on kokonaan käytössä vuoteen 2015 mennessä, mikäli Venäjän ulkomaankaupan tavaravirtojen kasvu jatkuu nykyisellä vauhdilla (22:131).

#### Pietarin satama ja uudet laajentumisalueet

Pietarin suunnitelmissa on jatkaa satama-alueen laajentamista ja kehitystä myös tulevina vuosina. Kaupunki on julkaissut suunnitelman joka selvittää sataman nykytilaa ja sen mahdollisuuksia laajentumiseen. Myös pienempien, tähän asti vajaakäytössä olleiden satama-alueiden käyttöä tullaan lähivuosina lisäämään ja niiden kartoitusta ja toiminta-alueen segmentointia tutkitaan.



Kuva 5. Pietarin sataman nykyiset ja suunnitteilla olevat satama-alueet (20)

## 9.2 Moskovan alue

Moskovan kiinnostus mahdollisena laajempuna liiketoiminta-alueena katsottiin vähäiseksi, joten alueen esittely päätettiin pitää minimissään. Moskovan alue on Venäjän tärkein logistinen alue. Se on tuonnin ja tukkukaupan suurin keskus, jonka kautta suuri osa maan tavaravirroista edelleen kulkee.

Moskova on strategisesti oivallisella paikalla, sillä se sijaitsee rautateiden ja maatieyhteyksien keskipisteenä. Kaupungin ja sen lähialueiden infrastruktuuri ovat pitkälle kehittyneitä kun niitä verrataan Venäjän muihin alueisiin. Moskova on myös rahoituskeskus ja sillä on vahva asema pankkisektorilla(23). Kuitenkin Moskova alueena on kallis; varastointi- ja yrityskulut ovat huomattavasti korkeammat kuin muissa logistiikka-alueissa. Samoin maan hinta on alueella todella kallista. Moskovan alueella on n. 20 logistiikkakeskittymää, joiden taso on parantunut ja kysyntä elpynyt



### 9.3 Muut potentiaaliset logistiikan toiminta- ja markkina-alueet

Venäjän taloudellinen painopiste on alkanut siirtyä myös muihin miljoonakaupunkeihin Moskovan ja Pietarin ohella, ja uusia mielenkiintoisia teollisuus- ja logistiikka-keskittymiä syntyy koko ajan. Kaikki Venäjän 13 miljoonakaupunkia ovat potentiaalisia markkina-alueita suomalaiselle logistiikka-alalle, mahdollisuudet ovat vain käytettävä viisaasti oikein(24). Mahdollisessa logistiikkayrityksen fyysisen toiminnan sijoittumispäätöksessä on hyvä ottaa myös huomioon rajusti kilpaillun logistiikka-alan marginaalit, sillä muissa suurkaupungeissa kilpailu on vähäisempää.

Haittapuolina sijoittumisessa Moskova-Pietari alueen ulkopuolelle voivat olla mm. mahdollinen ammatti- ja kielitaitoisen henkilökunnan saatavuus ja yrityskulttuurin vanhakantaisuus sekä kansainvälisen liiketoiminnan heikko tuntemus. Useiden alueiden tarjoamia mahdollisuuksia ehkä vielä aliarvioidaan, kuitenkin niiden mahdollinen potentiaali on lähitulevaisuudessa suuri.

Logistiikkayrityksiä yleisesti kiinnostavat myös luoteisen Venäjän alueet, sillä niistä on suhteellisen hyvät logistiset yhteydet Eurooppaan ja Venäjän suuriin kulutuskeskuksiin.

#### 9.3.1 Jekaterinburg, vahva teollisuuden ja logistiikan veturi

Jekaterinburg on suurkaupunki Venäjän Sverdlovskin alueella. Se on Sverdlovskin alueen ja Uralin liittovaltiopiirin hallintokeskus. Alue on voimakkaasti kehittyvä ja omaa vielä paljon potentiaalia logistiikkayritysten palvelusektorilla. Aluetta ja sen liike-elämää kehitetäänkin voimakkaasti ja alueelle on sijoittumassa uutta yritystoimintaa. Jekaterinburgin sijainti on logistisesti erinomainen ja sieltä on lentoyhteydet 82 kaupunkiin ympäri maailmaa. Mm. ministeri Väyrynen toteaa Jekaterinburgin keskeisen sijainnin avaavan mahdollisuuksia myös logistiikka-alalla (25).

Logistiikkayrityksen kannalta Jekaterinburg on siis varteenotettava vaihtoehto etabloitumiseen Venäjälle. Alueella toimii jo useita logistiikka-alan yrityksiä, mm. suomalainen Itella Logistics Oy on tehnyt liiketoimintaa alueella jo muutamia vuosia.

### 9.3.2 Nizhi Novgorod, kasvava markkina-alue

Nizhi Novgorod sijaitsee vain 400 kilometriä Moskovasta itään ja on logistisen sijaintinsa kannalta nopeasti kasvava alue, joka on hyvä aluevaihtoehto pk-sektorin logistiikkayrityksen etabloitumiseen ja toimintaan Venäjällä.

Alue on ollut kauan yksi Venäjän teollisuuden keskus, jossa toimii vahva auto- ja laivanrakennusteollisuus. Alueen kautta kulkee Siperian radan uusi linjaus ja kaupungissa on kansainvälinen lentoasema. Alue on väkirikasta, lähialueet 500 kilometrin säteellä mukaan lukien, on väestömäärä peräti 43 miljoonaa. Lähialueita ovat mm. Moskova, Kazan, Toljatti, Uljanovski, Jaroslav, Tula ja Kirov.

Nizhi Novgorodin ominaispiirre on jatkuva kasvu, ja siten logististen palvelujen tarve on suuri ja se kasvaa lähitulevaisuudessa. Nykyisin logistisen teollisuuden (kuljetukset ja logistiikka) osuus alueen bruttokansantuotteista on n 7,8 %. Kuljetus- ja logistiikkasektori on kuitenkin yksi merkittävimpiä työllistäjiä teollisuuden perustoimialojen ulkopuolelta (63 900 työpaikkaa).

Nizhi Novgorodin alue on tehnyt strategia-analyysin alueen tärkeimmistä toimialoista, niiden nykytilasta ja kehitysmahdollisuuksista. Tukialoihin lukeutuva kuljetus- ja logistiikka on nähty vahvana kasvualueena.

Nizhi Novgorodin aluehallinto ( Nizhi Novgorod Region) on myös herännyt keskustelemaan vaihtoehtoisista logistiikkareiteistä, perinteisten maantie- ja rautatiekuljetuksen rinnalla. Aluehallinto on pyrkinyt mm. elvyttämään hiipuneen vesiliikennealusten suunnittelua ja valmistamista (26).

## 10 TULLAUSTOIMINTA VENÄJÄLLÄ

Koska tullaustoiminta venäjän markkinoilla on hyvin laaja kokonaisuus, päädyttiin myös tämän osa-alueen käsittely rajaamaan pois ja tekemään siitä oma erillinen materiaali vuoden 2010 lopussa. Materiaali tullaan jakamaan kolmeen osa-alueeseen: 1)vientitoiminnot, 2) tuonti Venäjän markkina-alueelle, 3) erikoistullaukset Venäjälle.

## 11 LOGISTIIKKATOIMINTA VENÄJÄLLÄ

Venäjän markkinat asettavat logistiikkayritykselle mittavat haasteet. Kyseillä markkina-alueella toimeksiantojen määrä on suuri ja kate suhteellisen pieni johtuen mm. josta nyt olemassa olevasta kovasta kilpailusta. Asiakkaiden lukumäärä on suuri ja tarpeet vaihtelevat suuresti. Maan infrastruktuuri luo myös valtavia haasteita, sillä maasta ei löydy valmista, koko maan kattavaa kuljetusverkostoa ja toimeksiantojen toteutus on aika ajoin vaikeaa ja joskus lähes mahdotonta.

Vastuukysymykset voivat olla ongelmallisia, sillä venäläinen asiakas on tunnetusti vaativa ja siten vastuun rajoittamiselle on oltava hyvät perusteet, jottei olemassa olevia asiakassuhteita menetetä ja siten hankaloiteta toiminnan laajentamista toimitusketjun muille alueille (esim. etukuljetukset).

Logistiikka koulutusalanana on vielä varsin tuntematon Venäjällä, alan koulutusta ei juuri ole, joten oppiminen tapahtuu vasta työpaikalla ja vaatii yritykseltä pitkäjänteistä työhön opastamista jotta paikallinen henkilökunta omaksuu ja oppii alan vaatimat erityispiirteet ja länsimaisen tavan työskennellä.

Maan logistiikkaan ja liikenteeseen liittyy monia kansainvälisestä käytännöstä poikkeavia erityispiirteitä, jotka liittyvät lainsäädännöllisiin ja hallinnollisiin ratkaisuihin. Nämä lisäävät luonnollisesti logistiikkakustannuksia Venäjällä.

Venäläinen logistiikan palveluja ostava asiakas on viimeisten viiden vuoden aikana kehittynyt ostajana huomattavasti ja osaa nyt tehokkaasti kilpailuttaa ja verrata hintoja. Samalla asiakasuskollisuus on vähentynyt ja muuttunut jopa öspot priceö-tyyppiseen kilpailuttamiseen.

### 11.1 Kuljetukset Venäjällä

Venäjän maitse tapahtuvista ulkomaankuljetuksista noin 30 % kulkee Suomen kautta. Maantiekuljetusten merkitys on Venäjälle erittäin suuri. Tuontikuljetusten osalta Ust-Lugan satamassa voi olla aineksia uudeksi öPrimorsk öilmiöksiö. Sataman rakentamista ajaa vahvasti Venäjän rautatieyhtiö, joka on kiinnostunut erityisesti autokuljetuksista ja konttikuljetusten reitittämisestä Venäjän omiin satamiin(27:68).

Kuljetusten ongelmat keskittyvät rajan pintaan. Näiden ongelmien korjaamiseksi olisi tärkeää että valtio yhdenmukaistaisi kuljetuksia ja tullausta koskevaa lainsäädäntöään. Nykyiset menettelytavat asettavat kansainväliset logistiikkayhtiöt eriarvoiseen asemaan. Ulkomaankuljetusten edellytyksiä parantaisi myös uusien nykyaikaisten viestintäyhteyksien ja tulliselvitystä nopeuttavien tietojärjestelmien saaminen rajanylityspaikoille.

Ongelmia muodostavat

1. rajanylitysmaksut
2. ylipaino- ja ylimittalupakäytäntö
3. vaarallisten aineiden tiekuljetusmaksut
4. TIR-kuljetukset
5. kaksoislaskutus
6. kirjava sertifikaattijärjestelmä.

Suurin ongelma logistiikkayhtiöille Venäjän kuljetuksissa on kuitenkin rajanylitykset sekä monimutkainen ja monivaiheinen tullauskäytäntö. Uusia ongelmia logistiikkayhtiöille on asettanut valtion arvaamaton lupa- ja omistuskäytäntö. Esimerkiksi Pietarin alueen ongelmat alueiden omistusoikeuksista ovat nousseet esille useasti ja se luo tiettyä epävarmuutta logistiikkayhtiöiden investointihalukkuuteen.

## 11.2 Kuljetusreitit

Venäjän kuljetusreitit ovat, kuten itse maakin mittavia. Maanteitä on 1 145 000 km, Rautatietä 148 000 km, lentokenttiä 330 kpl, joista 69 kpl kansainvälisiä, satamia 43 kpl (27).

Rautateitse	14,2 %
Maateitse	72,6 %
Vesiteitse(sisämaa)	1,6 %

Meritse	0,3 %
Lentoteitse	0,1 %
Öljy-kaasuputket	11,2 %

Tauluk-

## ko 2. Kuljetusten kokonaismäärät 2007 (28)

Vuoden 2003 lopussa Venäjän valtiollinen selvitys öTransport strategy of Russian Federationö uusittiin. Kyseinen selvitys linjaa aina vuodelle 2025 valtion kuljetusstrategiat ja suunnat.

## 11.2.1 Venäjän maantieverkosto

Maantieverkosto Venäjällä on harva ja huonokuntoinen. Yleisiä, päällystettyjä teitä Venäjällä on 722 000 km, joista federaatiotason teitä 47 300 km. Tavaraliikenteestä yli 40% ajetaan federaatioteillä, joilla tapahtuu käytännössä myös koko kansainvälinen tavaraliikenne. Alueellisia teitä on 527 200 kilometriä ja kuntaviranomaisten vastuulla olevia teitä arviolta 544 300 kilometriä (27)..

Venäjän liikenneministeriössä arvioidaan, että vuoteen 2010 mennessä 60 % Venäjän maantieverkosta on täysin tai lähes täysin käyttökelvottomassa kunnossa. Tällä hetkellä vain 38 % federaatioteistä ja 24 % alueellisista teistä vastaa liikenteellisiltä ja käyttövaatimuksiltaan normeja. Samalla liikennevirtojen kasvu erityisesti suurimmissa kaupungeissa on johtamassa kaupunkiliikenteen täydelliseen halvaantumiseen (27:66).

## 11.2.2 Venäjän rautatieverkosto

Rautatieverkko Venäjällä on pituudeltaan 85 000 kilometriä, josta puolet on sähköistetty. Suomen lähialueilla tärkeimmät rautatiet ovat Pietarin ja Moskovan välinen rata sekä Murmanskiin johtava ratalinja. Tärkeimmät perusparannuskohteet ovat merisatamiin johtavat reitit (Suomenlahden pohjukassa) sekä Pietarin ja Moskovan välinen nopea junayhteys, mukaan lukien uuden ratalinjan rakentaminen. Karjalan tasavallassa on saatu päätökseen Lietmajärveltä Kotshkomaan (Murmanskin radalle) ulottuvan poikkiradan rakentaminen. Vuoteen 2030 mennessä rataverkon rakentamisen ja kun-

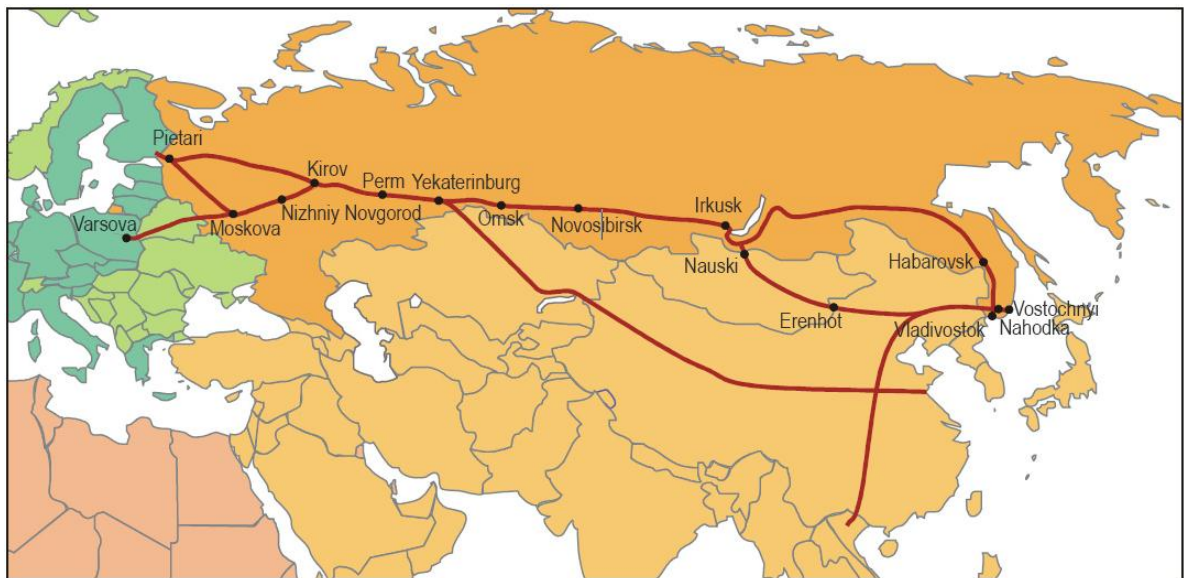
nostuksen arvioidaan maksavan 560 miljardia USD. Tärkeimmät investointikohteet edellisten lisäksi suuntautuvat Moskovasta etelään johtaville reiteille (näköpiirissä on Shotsin talviolympialaiset vuonna 2014). Lisäksi on priorisoitu nykyisen rataverkon kunnostus sekä uusien ratojen rakentaminen Kiinan suuntaan (öljykuljetukset) ja Pohjois-Siperiaan Jakutian tasavallassa. Mikäli uuteen rautatiekalustoon ei investoida merkittävästi jo seuraavan 3-5 vuoden sisällä, voi se haitata talouskasvua (27:67).

#### 11.2.2.1 Trans-Siperian rata

Trans-Siperian rata (TSR) muodostaa yhdessä Moskova-Pietari ja Moskova-Brest -ratojen kanssa Venäjän kuljetusjärjestelmän selkärangan. TSR yhdistää länsirajan ydinkeskukset Uraliin, Länsi- ja Itä-Siperiaan sekä Kaukoitään ja Kaukoidän valtameriyhteyksiin. Rata palvelee sekä Venäjän alueiden sisäistä liikennettä että ulkomaankaupan kuljetuksia. Teknisesti TSR on Venäjän kehittyneimpiä väyliä (22:101).

Trans-siperian rata yhdistää Venäjän Kaukoidän satamat (Vladivostok, Nahodka, Vanino ja Vostochny). Satamista on laivayhteydet edelleen Japaniin, Etelä-Koreaan ja Kaakkois-Aasian maihin. Kansainvälisenä ja mannerten välisenä kuljetusväylänä Trans-Siperian rata on vaihtoehto merikonttiliikenteelle. Liikenne radalla oli vilkasta 1970- ja 1980-luvuilla. Neuvostoliiton romahtaminen tyrehytti kuitenkin liikenteen lähes täysin. Konttiliikenne oli 1990-luvun alussa noin 20 000 TEU:ta. Tämän jälkeen kuljetusmäärät ovat olleet nousussa (23:24).

Trans-Siperian rata (kuva 6) on Venäjän rautatieyhtiön RZD:n hallinnassa, mutta radalla toimii myös kymmenkunta muuta rautatieyhtiötä. TSR on lähes koko matkaltaan kaksiraiteinen ja täysin sähköistetty. Koko radan pituudella on käytössä nykyaikaiset tietoliikenneyhteydet ja automaatiojärjestelmät. TSR:tä käytetään sekä matkustajaliikenteessä että tavarakuljetuksissa. TSR:lla kuljetettavat tavarajunat ovat pituudeltaan 59671 vaunua. Yhteen blokkijunaan eli kokojunaan mahtuu noin 1006120 TEU:n edestä kontteja. Junissa on kuljetusten aikana aseistetut vartijat, mikä tekee Siperian radasta turvallisen (23:90).



Kuva 6 . Trans-Siperian reittikartta (17:102)

#### 11.2.2.2 Manner-Venäjä-Sahalin-Japanin rautatiehanke

Venäjä on aika ajoin ottanut esiin vanhan suunnitelman yhdistää Sahalinin saari Manner-venäjään. Tämä hanke on osa Venäjän ökuljetus-putkiö keskustelua, joilla pyritään löytämään uutta kasvua mm. satamiin johtavilla alueilla. Venäjä on esittänyt keskusteluissa kaksi vaihtoehtoa rautatiehankkeelle:

- 1) Manner-venäjän ja Sahalinin saaren väliin jäävän Tatarskin lahden patoamista kaanaliiksi ja sen tasaamista kapeimmalta osalta pohjoisosassa.
- 2) Rautatietunnelin rakentamista merenpohjaan.

Myös Japani on osoittanut kiinnostusta projektiin ja on ilmoittanut halukkuuttaan yhdistää Hokkaidon saari rautatieyhteydellä Sahalinin saaren rautateihin.

Näiden hankkeiden toteutuminen lyhentäisi oleellisesti kuljetusmatkaa ja -aikaa Japanista Eurooppaan ja Venäjän kasvaville markkinoille. Kuljetusyhteys olisi myös positiivinen signaali Venäjän Kaukoidän taloudelle. Yksi tekijä, joka on osaltaan tukenut hanketta, on Afrikan rannikon alati kasvava merirosvoilu (29).

### 11.3 Venäjän sisävesiliikenne

Sisävesiliikenne Venäjällä on perinteisesti ollut toinen tärkeä kuljetusmuoto rautateiden ohella. Tärkeimpiä yhteyksiä ovat Volga-Baltia -kanava sekä jokiverkko, joka yhdistää Itämeren Mustaanmereen ja Kaspianmereen. Monet Pohjoiseen jäämereen laskevat joet toimivat kuljetusväylinä Pohjois-Venäjän ja Siperian sisäosien teollisuuden ja raaka-aineiden tuotantokeskuksille ja niiden asutuksille.

Sisävesireitit suunnitellaan avattavaksi kansainväliselle liikenteelle lähivuosina. Ilmaston lämpenemisestä johtuva kuljetusolosuhteiden helpottuminen arktisilla alueilla nostaa esiin kysymyksen pohjoisen meritien, Koillisväylän käytöstä kansainvälisissä kuljetuksissa (27:67).

Venäjän vesireitit ja etenkin Moskovan vesialueet ovat suuressa roolissa valtion tulevaisuuden logistisissa ratkaisuissa. Nykyiset kuljetusreitit ovat pahasti ruuhkautuneet ja kuljetuskapasiteetti ylikuormitettu. Vesireittien käyttö on tällä hetkellä hyvin kausiluontoista ja epätasapainoista, toiset vesireitit ovat tehokkaammin käytössä kuin toiset. Kuitenkin laaja kiinnostus on johtanut siihen, että yhä useampi logistiikkayritys on toden teolla alkanut tutkia lisäkapasiteetin siirtoa vesireiteille ja sitä kautta myös kuljetuskaluston ja lastaus- ja purkualueiden kehittämistä on voimakkaasti suunniteltu ja investointinäkömät ovat valoisat.

Moskovan jokireiteillä on kuitenkin tarvetta suuriin investointeihin, sillä sekä terminaalit että lastaus- ja purkualueet ovat tämän hetkessä kunnossaan liian alkeellisia suurien volyymien tehokkaaseen käsittelyyn.

Venäjän valtiollinen kuluttajainsuoja- ja terveystarkkailutoimisto (Russian Federation Consumer Rights Protection and Human Health Control Service) on hyväksynyt hankkeen Dimitrovski Port-nimisen jokisatamakompleksihankkeen, jonka pohjalta rakennettaisiin Moskovan kanavan varrella olevalle 110 hehtaarin alueelle jokikuljetuslogistinen kokonaisuus. Uuteen jokisatamaan tulisi 100.000 neliometriä varastotilaa. Projektia johtava yritys öJSC Liter Managing Company on kehittänyt laajaa jokilogistiikkaverkostoa ja ketju koostuu logistiikkayksiköistä Domodedovossa, Vnukovossa, Dmitrovissa, Pietarissa, Kaliningradissa, Nozhi Novgorodissa ja Rostov-na-Donussa. Yksiköiden yhteinen kokonaislattia-ala on 500.000 neliometriä (30).



Venäjän alue kiinnostaa globaalisti logistiikan yrityksiä, joten myös vesireittien suunnittelu ja investointihalukkuus on hyvin laaja-alaista. Suomalaiset yritykset ovat olleet hyvin mukaan vesireittien kapasiteetin käyttöönottosuunnittelussa, ja kiinnostus on yleisesti ollut suomessa hyvin laajaa. On todella tärkeää, että Suomessa on ymmärretty ja oivallettu vesireittien potentiaalinen mahdollisuus ja niiden vaihtoehtoisuus perinteisille kuljetusmuodoille.

### 11.3.1 Jokilaivojen uusi tuleminen venäjä-kuljetuksissa

Venäjä investoi massiivisesti omaan laivastoonsa sekä aikoo parantaa myös sisävesiväyliään. Venäjän laivanrakennussuunnitelmista uutisoi Maritime Market -lehti maaliskuussa 2009. Venäjän kauppaja teollisuusministeri Viktor Khristenko kertoi maaliskuussa pidetyssä Venäjän ömerisiviililaivaston kehittämisestä koskevassa tilaisuudessa, että laivanrakennukseen ollaan aikeissa käyttää taloustilanteesta huolimatta 170 miljardia ruplaa (31).

Venäjä aikookin uusien suunnitelmien mukaan panostaa sisävesiliikenteensä kehittämiseen lähivuosina. Venäjän pääministeri Vladimir Putin piti maaliskuussa 2009 Azovissa puheen jonka aiheena oli ösiviilimeriteollisuuden kehitys. Putin kertoi tilaisuudessa, että on valitettavaa, että maassa on tuhansia kilometrejä jokia, mutta niitä hyödynnetään kuljetuksissa esimerkiksi rautateihin nähden kovin vähän. Tämän vuoksi Putin esitti puheessaan jokien teknisen kaluston uusimista, joka alkaa olla jo vanhaa (32).

### 11.4 Venäjän merisatamat

Merisatamien rakentamiseen soveltuvaa rantaviivaa Venäjällä on vain 600 kilometriä. Maassa toimii 44 siviilikäytössä olevaa merikauppasatamaa, joista useimmat ovat pienikokoisia, vuosittaisilta tavaravolyymeiltaan alle 2 miljoonaa tonnia. Venäjän ulkomaankaupan kannalta tärkeimmät satamat sijaitsevat Suomen lähialueilla (Primorsk, tulevaisuudessa Ust-Luga, Murmansk, Vysotsk ja Pietarin suursatama). Suunnitelmissa on nostaa Primorskin terminaalien vientikapasiteetti kaksinkertaiseksi, noin 150 miljoonaa tonniin. Ust-Lugan sataman kuljetusmäärien odotetaan kasvavan 4,5 miljoonasta tonnista (2006) 36 miljoonaa tonniin.

Valmistuessaan konttiterminaalin kapasiteetti tulee olemaan arviolta miljoona konttia. Vientikuljetusten kannalta Mustanmeren Novorossiiskin satama sekä tuontikuljetuksissa Vladivostokin ja Vostotshniyin satamat kuuluvat maan tärkeimpiin. Tavarakuljetukset Venäjän satamien kautta toimivat edelleen varsin heikosti, mikä puolestaan on edesauttanut tuontitavaroiden kuljetusta naapurimaiden, kuten Suomen kautta (27:67).

### 11.5 Lentoliikenne Venäjällä

Venäjän lentoliikenne on muuttunut huomattavasti viimeisen 15 vuoden aikana. Lentokenttien ja lentokoneiden määrä on merkittävästi vähentynyt. Lentoliikenteen rooli maan pohjoisten alueiden kuljetuksissa on kuitenkin edelleen merkittävä. Venäjällä on tällä hetkellä 70 kansainvälistä lentokenttää. Kaliningradista suunnitellaan tärkeitä lentoliikenteen keskusta Luoteis-Venäjällä. Sen sijaan lentoliikenne Luoteis-Venäjän alueiden välillä, esimerkiksi Murmanskista Arkangeliin on vähäistä. Suunnitelmissa on keskittää kansainväliset lennot tietyille pääkentille (27:68).

### 11.6 Logistiset markkinat

Venäjän logistiset markkinat ovat jo pitkään houkuttelleet sekä pk-sektorin yrityksiä että suuria kansainvälisiä yrityksiä. Venäjän logistiikkasektori onkin eurooppalaistunut voimakkaasti viime vuosina. Muutos toimintamalleissa ja ötehoukkuudessa on ollut huomattava. Venäjän tiukka lainsäädäntö valvoo logistiikkayrityksiä ja on puhdistanut alan harmaata taloutta jonkin verran. Ennen tavarakuljetusten ongelmana oli suuri hävikki, jota oli vaikea kontrolloida ja valvoa. Yritysten kansainvälistymisen kautta yrityskuri ja palvelutaso ovat huomattavasti parantuneet. Tavaraa katoaakin nykyään todennäköisemmin varastointivaiheessa kuin kuljetuksissa. Oikean tyyppiset varastotilat ovat nykypäivänä logistiikan pullonkaula etenkin Moskovan ja Pietarin alueella. Kyseistä modernista ja edullisesta varastotilasta on pulaa ja se heijastuu suoraan logistiikkapalvelujen hintoihin. Kuljetusten kysyntä on suurempaa kuin tarjonta, joten tilaa Venäjän logistiikkamarkkinoilla toimiville vielä löytyy.

Useat Venäläiset logistiikkayritykset ovat alueellisia. Tosin laajenemista tapahtuu nopeassa syklissä koko maan kattavaksi ja siten venäläiset logistiikkayritykset kilpailevat asiakkaista länsimaisten logistiikkayritysten kanssa (33:32-33).

DHL Logistics (Danzas) Saksa	yhtiöllä 1000 työntekijää Venäläisessä yksikössä, oma autokanta (yli 300 autoa), varastoja Moskovassa, Pietarissa, Nizhi Novgorodissa ja Jekaterinburgissa sekä yhteisyritys Sahalinilla.
---------------------------------	---

FM Logistics Ranska	yhtiöllä 1600 työntekijää Venäläisessä yksikössä. Moskovan alueella kaksi suurta varastoterminaalia (100 000 neliötä). Yhteistyökumppanina Venäjällä mm. ranskalainen Auchan-kauppayhtiö
------------------------	--

Itella Group Suomi	ent. Suomen Posti Oy. Toiminta laajenee voimakkaasti, osti keväällä 2008 90 % suuresta Venäläisestä logistiikkakonsernista, NCL:stä, Yhtiön uusi nimi on Itella-NCL. Yrityksellä 600 000 m <sup>2</sup> varastotilat ja kattava kuljetusverkosto eri puolilla Venäjää.
-----------------------	--

Containerships Suomi	Konttiterminaali Pietarissa -toiminta laajenee
-------------------------	---

Containershipsin kaltainen yritys on hyvä esimerkki logistiikkayrityksen etabloitumisesta. Venäläisten merisatamien tarjoamat mahdollisuudet, jotka tarjoutuvat ulkomaisille yrityksille erikoiskuormien käsittelykapasiteetin riittämättömyyden takia on käytetty yrityksessä tehokkaasti valittaessa palvelutarjontaa Venäjällä.

Itellan strategia etabloitua Venäjälle on ollut erityyppinen. Yritys on yritysostojen kautta saavuttanut merkittävän aseman Venäjän logistiikkamarkkinoilla.

Muita suuria toimijoita Venäjän logistiikka-markkinoilla ovat mm. Agility, GEFCO, Kuehne & Nagel, Maersk Logistics, DB Schenker Logistics, Russian

Lo-

gistics Service (RLS)Group, Gruzovozoff, National Logistics Company ja Russian Railways RZD.

Uusia hankkeita voidaan toteuttaa sekä kansainvälisillä reiteillä (esimerkiksi Venäjän ja Suomen rajan ylittävän infrastruktuurin kehittäminen) että Venäjän sisäväylillä, joiden rakentaminen avaisi muun muassa pääsyn aiemmin hyödyntämättömiin luonnonvaroihin. Logistiikkayrityksen kannalta juuri nämä uudet sisäväylien parannukset asettavat mielenkiintoisen haasteen ja kehitysskenaarion. Kansainvälinen mielenkiinto sijoittaa maan liikenneinfrastruktuuriin uusirakentamisessa ja modernisoinnissa on kasvanut.

Venäjän liikennemarkkinoiden useat segmentit kuten sisäiset lento- ja rautatiekuljetukset, sisävesikuljetukset sekä putkikuljetukset ovat toistaiseksi ulkomaisilta investoijilta joko kokonaan suljettuja tai niille pääsy on vaikeaa. Kyseisiä aloja tullaan kuitenkin asteittain uudistamaan/vapauttamaan ja kilpailu sitä kautta lisääntyy, mikä avaa uusia mahdollisuuksia ulkomaisille liikenne- ja logistiikkayhtiöille.

#### 11.7 Varastotilat ja - kapasiteetti Venäjällä

Varastointitiloista osa on peräisin Neuvostoliiton ajoilta ja uudesta varastointitilasta on edelleen tarvetta. Länsimaisen standardin mukaiset varastotilat ovat nyky-Venäjän vaade ja niiden rakennusvauhti ei riitä kattamaan tarvetta. Korkeatasoisen varastotilan puute on nostanut varastointihintoja etenkin Moskovassa, jonka kautta käytännössä lähes kaikki tuontituotteet tällä hetkellä kulkevat riippumatta lopullisesta määränpäästä Venäjällä.

Markkinoilla olevat varastotila voidaan jakaa

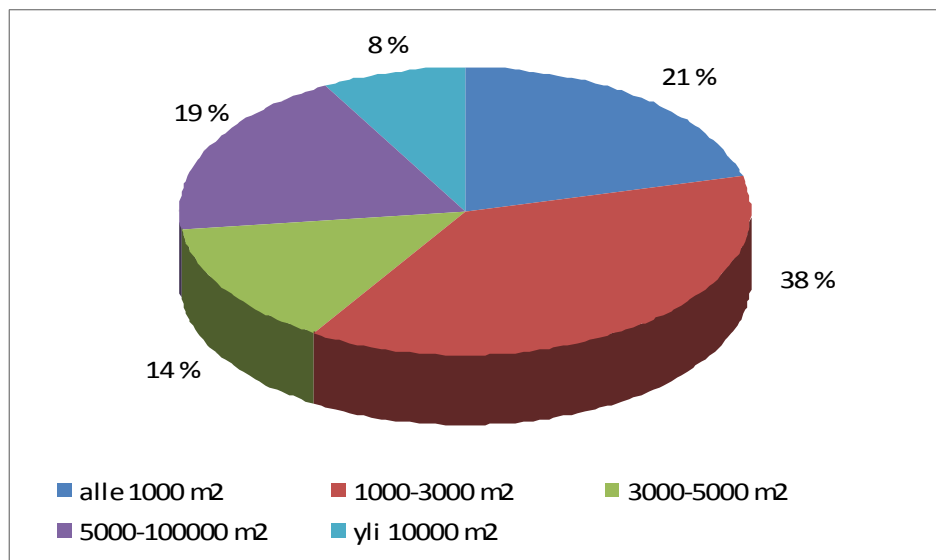
- a. Neuvostoliiton aikaisiin rakennuksiin
- b. varastopalveluja tarjoavien yritysten varastoihin
- c. kansainvälisen standardin omaaviin rakennuksiin.

Yritysten varastotilojen tarve ja tasovaatimukset riippuvat niiden tuotteista ja toimintatavoista. Länsimaiset, Venäjällä toimivat yritykset ovat vaativimpia varastotilojen suhteen ja vain moderni kansainvälinen varastotila kelpuutetaan. Myös venäläiset yri-

tykset ovat omaksuneet kansainvälisen toiminnan periaatteen nopeasti, ulkoistamalla varastoinnin ja palvelut yritys voi itse keskittyä ydintoimintaansa. Tällöin myös varastojen taso puntaroidaan tarkasti ja niille asetetaan korkeampia laatuvaatimuksia.

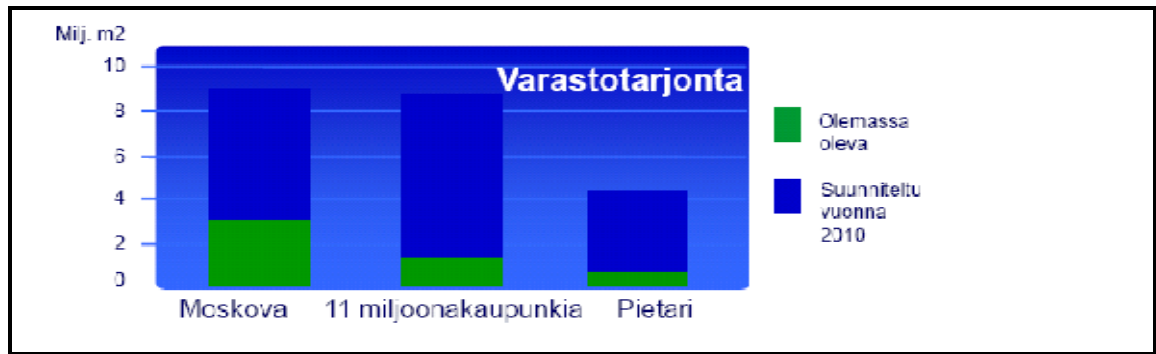
Venäjän sisäinen jakelujärjestelmä ei vastaa miltään osin länsimaista tasoa. Kuitenkin muutosta on tapahtunut nopeasti. Valtio on erittäin voimakkaasti riippuvainen tuontitavaroista ja siten logistiikkayritysten rooli on yleisesti tärkeä myönteisen kehityksen kannalta.

Moskovan alue on yksi federaation alueista, jolla tarve uuden ja modernin varastokapasiteetin saannille on suuri jotta alati kasvava varastointia tarvitseva tuonti voitaisiin kattaa. Kuva 7 osoittaa varastokapasiteetin tarpeen per tarvittava varastokoko.



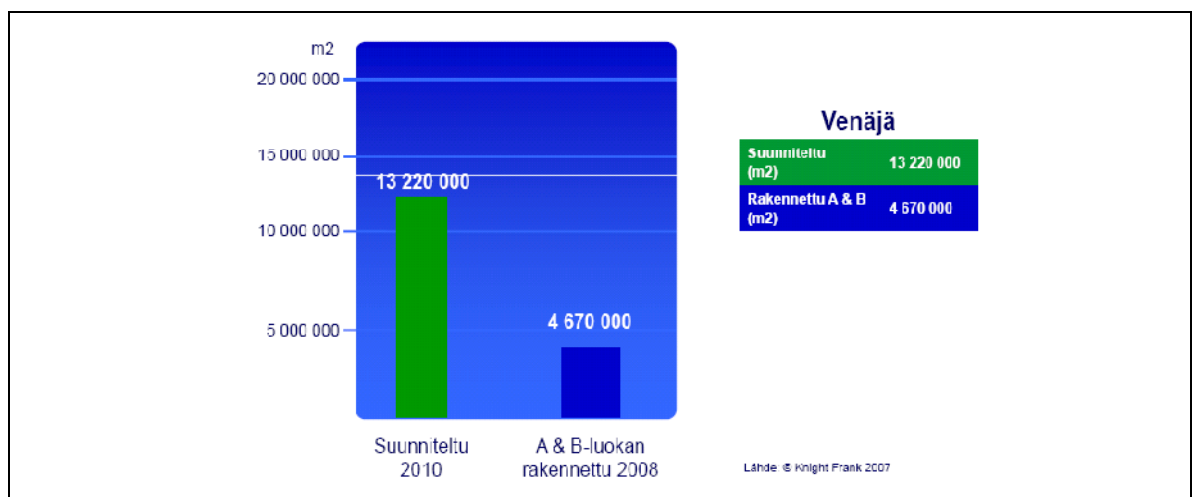
Kuva 7. Varastointikapasiteetin tarve Moskovan alueella (34).

Varastopalvelumarkkinat tulevat kehittymään ja kasvamaan nopealla syklillä. Markkinoiden ennustetaan kasvavan lähivuosina 6-8 %, siten että jo vuonna 2012 ne muodostavat 11 % BKT:sta (28).

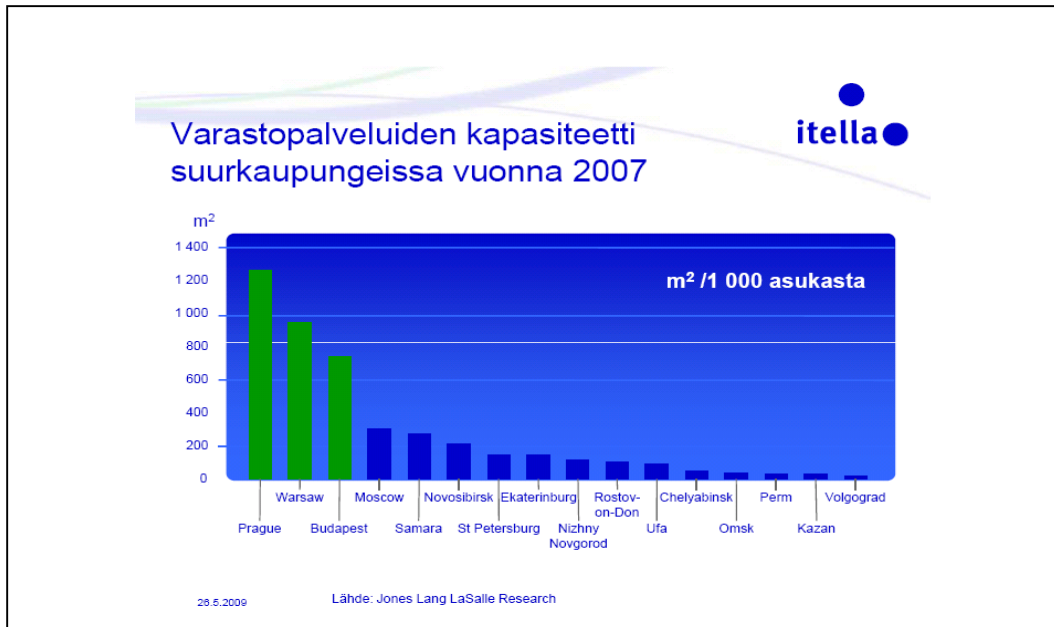


Kuva 8. Venäjän varastokapasiteettitarjonta (28).

Venäjälle tyypilliseen tapaan suunnitellut investoinnit ovat vain murto-osa toteutuneista. Tämä pätee myös varastokapasiteetin rakentamissuunnitteluun.



Kuva 9. Suunniteltu vs. rakennettu varastokapasiteetti Venäjällä 2010 (28).



Kuva 10. Varastopalveluiden kapasiteetti Venäjällä (28).

## 12 VENÄJÄN LIIKENNESTRATEGIA 2020: TAVOITTEET

Venäjän vuonna 2005 hyväksytyn ja vuoteen 2020 ulottuvan Liikennestrategian odotetaan johtavan seuraaviin konkreettisiin tuloksiin (35):

- Yhtenäisen, ruuhkattoman runkoverkon rakentaminen on saatettu päätökseen.
- Henkilöliikennesuorite on noussut nykyiseltä tasolta (4 100 km/v) 50 %:lla.
- Suurin osa taajamista on ympärivuotisten liikenneyhteyksien piirissä.
- 8/10 venäläisestä perheestä käyttää aktiivisesti henkilöautoa (vuonna 2003 keskimäärin joka toisella venäläisellä perheellä oli käytössään henkilöauto kun Länsi-Euroopassa vastaava luku oli 1,5 autoa /perhekunta).
- Satama-infrastruktuurin kapasiteetti kattaa 90-95 % maan ulkomaan operaatioista (vuonna 2003 : 75 %).
- Rahti-intensiteetti BKT:sta alenee 8-10 %:lla ja rahtikuljetukset nopeutuvat yleisesti 15-20 %:lla ja kansainvälisten liikennekäytävien osalta 20-30 %:lla.

- Kauttakulkuliikenteen volyymi on 90-100 miljoonaa tonnia vuodessa.
- Liikenneonnettomuuksissa kuolleiden lukumäärä on saatu puolitetuksi (vuonna 2003 1,2 henkeä /1 000 autoa, kun se kehittyneissä maissa on noin 0,3).

### 13 VENÄJÄN TALOUS JA WTO

Venäjä on aloittanut prosessin WTO-jäsenyyden (World Trade Union, Maailman kauppajärjestö) saamiseksi jo vuonna 1994. Jäsenneuvottelut ovat edenneet vaihtelevasti ja olivat välillä pysähdyksissäkin mm. vuoden 1998 talouskriisin seurauksena.

Venäjän rooli tasaveroisena jäsenenä globaalissa taloudessa ei ole vain teknisiin kaupan esteisiin liittyvä prosessi, vaan ongelmana osittain voi olla se, että maassa ei ole täyttää sisäistä yksimielisyyttä kauppapolitiikkaan ja maailmatalouteen liittyvissä kysymyksissä.

Maailmantalouden työnjako ja ulkomaankaupan rakenne eivät venäläisestä näkökulmasta ole olleet pelkästään suotuisia. Maalla on ongelmia muun muassa kaupan teknisten esteiden, kaupan läpinäkyvyyden ja tiedonvaihdon avoimuudessa. Valtion toimintatavoissa on myös havaittu protektionistisia piirteitä, jotka ovat selvässä ristiriidassa WTO:n perusperiaatteiden kanssa. Esimerkkinä on mainittu valtion tuki satamilleen ns. kaksoistariffijärjestelmän kautta. Myös Venäjän vanha, perinteinen tapa hinnoitella energia ja sen jakelu poikkeuksellisen alhaiseksi on ollut WTO-neuvotteluiden huomion kohteena. WTO:n jäsenmaissa näitä seikkoja pidetään omien yritysten epäsuorana tukemisena, vaikka alhaisille hinnoille on historialliset ja maantieteelliset syyt.

Venäjän perinteinen valtion erittäin vahva rooli sekä poliittisen ja taloudellisen vallan keskittäminen valtaeliitille on tuonut valtiolle vakautta, mutta samalle keskittäminen ja vahva protektionismin leima on vaikuttanut talouden kasvuvauhtiin. Talouden avautumisesta, integraation tiivistämisestä ja ulkomaisten toimijoiden merkityksen kasvusta Venäjällä seuraisi väistämättä presidentin ja keskushallinnon vallan vähentyminen kun sen mahdollisuudet kontrolloida talouselämää vähenevät. Venäjällä tämä luo vahvaa vastakkainasettelua, sillä tosiasiaa maa on demokratiana nuori, ja valitettavasti vahva kontrollisidonnaisuus, myös talouspolitiikassa, on jopa lisääntynyt viime vuosina.



Yhtenä aktiivisena talousvaikuttajana Venäjällä on ollut intressejä lisätä yhteistyötä Aasian maiden kanssa. Aasia markkina-alueena on tärkeä maalle, sillä Aasian talousjärjestelmän maiden osuus Venäjän kaupasta on 15 prosentin luokkaa.

Valtio on myös avannut neuvotteluja maiden kanssa, joiden poliittinen ilmapiiri ja toiminta on länsimaille ongelmallisia (mm. Venäjän suhteiden lämpeneminen Libyan kanssa). Suurin myötävaikuttaja näihin aktiivisiin neuvotteluihin on ollut osapuolten energiavarat maailmanpoliittisessa ilmapiirissä, jossa energiavaroilla ja energian tarpeen kasvulla on suuri rooli.

WTO-jäsenyys on Venäjälle suuri urakka, jonka seurauksena nykyiset toimintamallit tulisi korvata kokonaan uudella talousajattelulla. Jäsenyys esimerkiksi edellyttäisi maata sitoutumaan alempiin tuontitulleihin, helpottamaan tavaroiden markkinoillepääsyä sekä avaamaan pankki- ja vakuutussektoriaan (36).

Valtion poliittista ailahtelevuutta kuvastaa hyvin sen ilmoitus tulliliitosta 1.1.2010 Kazakstanin ja Valko-venäjän kanssa sekä jäsenyyshakemusten muuttamista siten, että se hakee WTO-jäsenyyttä sekä yksin että osana uutta tulliliittoa. Tämä yllättävä päätös on siirtänyt valtion neuvotteluja WTO-jäsenyydestä yhä kauemmas, sillä maan päätös tulliliiton kautta tapahtuviin tariffimuutoksiin tarkoittanee sitä, että koko neuvotteluprosessi WTO:n kanssa on avattava uudelleen (37).

## 14 VENÄJÄN JA EUROOPAN UNIONIN YHTEISTYÖ

Venäjän tärkein kauppakumppanialue on edelleen IVY-maat, mutta EU:n painoarvo kasvaa koko ajan (38).

Venäjän suhteita Euroopan unioniin säätelee 24.6.1994 allekirjoitettu kumppanuus- ja yhteistyösopimus. Sopimusta on kertaalleen laajennettu 27.4.1994, jolloin sopimus laajennettiin koskemaan uusia EU-jäsenvaltioita. Kumppanuus- ja yhteistyösopimus päättyi 2007 marraskuussa ja neuvottelut uudesta EU-venäjä-persussopimuksesta ovat olleet käynnissä siitä saakka (39).

Venäjä on tehnyt aktiivisesti viranomaistyötä Euroopan unionin kanssa, riippumatta siitä ettei uutta yhteistyösopimusta ole onnistuttu neuvottelemaan. Yhtenä tärkeänä kohteena on ollut tulli- ja liikennekysymykset. Tämä on osaltaan korostanut Venäjän

halukkuutta olla mukana vaikuttamassa tulevaisuuden tavaravirtojen ja kauppaliikenteen muotoutumiseen.

Tulli- ja liikennekysymyksiä käsitellään EU:n sekä sen jäsenmaiden ja Venäjän välisen kumppanuus- ja yhteistyösopimuksen (PCA) puitteissa. EU:n tullihallintojen keskinäiset tulliohjelmat ovat puitteina yhteistyölle toimintoja kehitettäessä. Keskeisiä teemoja ovat e-Tullin edistäminen ja AEO-statuksen käyttöönotto. Nämä ovat osa-alueita, joilla on odotettavissa merkittäviä uudistuksia myös Venäjän liikenteessä. Venäjä on ajanut voimakkaasti oman tullilainsäädännön muuttamista, sekä liittymistä sähköiseen tiedonsiirtoon. Samalla maa on aloittanut tulliuudistuksen, joka on muun muassa konkretisoitunut tullauspisteiden siirtymisenä lähemmäs valtion rajoja ja sisämaan tullipiirien sulkemista. Tullauspisteiden siirron tavoitteena on taloudellisen turvallisuuden lisääminen, raja-alueiden kehittäminen ja ruuhkien vähentäminen kaupungeissa (39).

EU:n yhteistyöelimet ja Venäjän viranomaiset kehittelevät kuljetusten sujuvuuteen tähtääviä erilaisia ratkaisuja. Merikuljetukset Euroopasta Venäjälle nähdään yhtenä alueena, jonka pohjaksi tulisi luoda vahva yhteisön yhteinen merikuljetuspolitiikka, joka kattaisi sekä kuljetukset, satamat, merikuljetuskaluston suunnittelun, merellisten resurssien hyväksikäytön, kalankasvatuksen, ruoppauksen, meritutkimuksen ja turismin (40).

Venäjän ongelmallinen kaksoistariffikäytäntö hiertää myös välejä EU-maiden kanssa. Käytännön katsotaan suoraan suosivan valtion omia sisäliikennekuljetuksia ja siten suoraan antavan taloudellista tukea omille liikenneväylille ja rajoittavan vapaan kilpailun periaatetta.

## 15 VENÄJÄN LOGISTIIKKAMARKKINOIDEN KEHITYS LÄHITULEVAISUUDESSA

Finanssikriisi on asettanut myös logistiikkayritykset tilanteeseen, jossa joudutaan arvioimaan taloudellisen kehityksen suuntia ja odotuksia. Yrityksen tarve parantaa kilpailukykyä ja toiminnan joustavuutta on lisännyt kriittistä tarkastelua yrityksen toimintaydinalueella ja pyrkimys karsia ja ulkoistaa muut aputoiminnot on lisääntynyt nopeasti. Logistiikan ulkoistamisesta on tullut siten trendi maailmalla. Itäisessä Euroopassa kehitys on vasta alussa ja siellä tapahtuu samankaltainen yritysten muuttoliike kuin Aasiassa.

Esimerkiksi Puolaan ja Unkariin etabloituneet yritykset levittävät toimintaansa halvempiin Itä-Euroopan maihin ja Venäjälle. Selvitysten mukaan valtaosalla yrityksistä on yli kolme logistiikkakumppania ja monet niistä haluaisivat vähentää kumppaneiden määrää. Tämä trendi lisää Venäjän ja sen lähialueiden houkuttelevuutta logistiikka-alan yritysten tarkastellessa kansainvälistä laajentumista (41).

Globaalisti toimiva logistiikkayhtiö DB Schenker uskoo myös Venäjän markkinoiden kasvuun myös tulevaisuudessa. Etenkin Venäjän autoteollisuus tarvitsee muuttuvia ja joustavia logistisia palveluita, joissa ympäristöystävällisyys tulee korostumaan entisestään. Logistiikkayhtiön yhdeksi myyntivaltiksi onkin nousemassa ympäristöystävällinen toiminta. Alueen logistiikkavirrat ovat jatkuvassa muutoksessa, ja DB Schenker uskoo että osa Aasian tavaravirroista siirtyy raiteille. Trans-Siperian rata antaa mahdollisuuden säännöllisen palvelun tuottamiseen ja se on selkeästi nopeampi kuljetusreitti Aasiasta Eurooppaan kuin perinteinen merirahtaus. Trans-Siperian radan uskotaan myös olevan suuressa roolissa autokuljetuksissa Aasiasta. Muun muassa autonvalmistaja Mazda on ilmoittanut vievänsä autojaan Venäjälle Siperian radan kautta. Autot laivattaisiin Japanista Zarubinon satamaan lähelle Vladivostkia ja kuljetettaisiin eteenpäin autonkuljetusvaunuissa (42).

Suomalainen Itella-konserni (Itella) on laajentunut voimakkaasti Venäjällä. Keväällä 2008 se osti 200 miljoonalla eurolla 90 %:n osuuden venäläisestä logistiikkayhtiöstä NLC:stä. Yrityskauppa on Itellan mukaan nopein tapa saada haluttu merkittävä osuus Venäjän logistiikkamarkkinoista. Itellan strategian mukaan kyseiselle markkina-alueelle lähtevällä yrityksellä pitää olla viiden, mielellään kymmenen vuoden tähtäin toiminnan kehittämistä. Pitkän aikavälin näkymät Venäjälle eivät Itellan mukaan ole muuttuneet. Yritys uskoo, että tilapäisen notkahduksen jälkeen logistiikkapalveluyritysten kysyntä kasvaa edelleen. Tulevaisuudessa laadukkaista logistiikkapalveluista on pulaa kohdealueella. Venäjä on avautuva markkina, jolle logistiikka-alan palvelujen tarjoajilla on vielä kasvun varaa (43).

Koko logistisen ketjun palvelujen (mm. varastohallien ja logistiikkaterminaalien) tarve on Venäjällä edelleen suuri siitakin huolimatta, että kehitys on ollut nopeaa. Valtion 11 aikavyöhykettä kattava valtava alue, voimakkaasti kasvava talous, vähittäiskaupan pyrkimys alueille, suurten autotehtaiden tarvitsemat varaosatoimitukset yms. luovat jatkuvasti kysyntää nykyaikaisille varastointi-, huolinta-, kuljetus- ja tullipalveluil-

le. Sektorin potentiaalia ei kuitenkaan pystytä täysimääräisesti hyödyntämään. Merkittävimpiä kehityksen esteitä ovat myös heikkokuntoiset tiet sekä jäykkä ja korruptoitunut byrokratia.

Asiantuntijoiden arvioiden mukaan logistiikkapalvelujen markkinavolyymi on Venäjällä kuluvana vuonna noin 120 miljardia dollaria. Vuotuinen kasvu on 6-7 prosentin luokkaa. Alalla toimii yli 6000 yritystä, joista varsinaisia varastointipalveluja tarjoaa 13 prosenttia. Merkittävin venäläinen logistiikkapalveluihin erikoistunut yritys on Multinational Logistics Partnership(MLP).

Tonttipulan vuoksi varastorakentaminen on siirtynyt miljoonakaupungeissa, erityisesti Moskovassa ja Pietarissa, kaupunkien laitamille. Moskovan ympärille rakennetaan noin 500 kilometrin pituista moottoritietä (väli Moskovan kehätiehen ó MKAD vähintään 50 km), jonka varrelle ainakin viisi ulkomaista yritystä on jo ilmoittanut perustavansa logistiikkapalveluja. Huomattavan paljon kysyntää varastotiloille on myös mm. Volgan ja Uralin alueiden miljoonakaupungeissa.

Merkittävä kasvukohde Siperiassa on Novosibirsk, jossa vain 5 prosenttia varastohalleista voidaan luokitella A-kategoriaan. Noin 80 prosenttia on C- tai D-luokan varastointitilaa. Asiantuntijoiden arvioiden mukaan Novosibirskin alueelle tarvittaisiin nykyaikaista varastointitilaa ainakin 1,2 miljoonaa neliometriä. Kasvavat markkinat ovat houkutteleet alueelle jo muun muassa moskovalaisia ja pietarilaisia varastohallien rakentajia. Venäjän suurin logistiikka-alan yritys Multinational Logistics Partnership suunnittelee alueelle noin 100 miljoonaa dollaria maksavan logistiikkakohteen rakentamista.

Venäjällä taantuma alkaa helpottaa ja suurin uuden kasvun potentiaali on Moskovan itäpuolisissa suurissa miljoonakaupungeissa. Nämä aluekeskukset ovat paremmassa vauhdissa kuin Moskova ja Pietari, sillä ne ovat löytäneet omat kehitysvoimansa ja kun taloudellinen potentiaali kasvaa pystyvät alueet myös itse määrittelemään omat kehityshankkeensa (44).

Koska asianmukaista varastointitilaa ei ole tarjolla, ovat muutamat vähittäiskauppa- ketjut rakentaneet omia logistiikkaketjujaan. Esimerkiksi elintarvikealalla toimiva Pjaterotshka-ketju avasi 20 000 lavapaikan varaston Pietarissa. Varastossa liikutellaan päivittäin noin 1200 tonnia tavaraa. Kotitalouselektroniikkaan erikoistunut Tehnosila

puolestaan teki jo kesällä 2006 päätöksen oman noin 100 miljoonaa dollaria maksavan logistiikkaterminaalien rakentamisesta. Nykyaikaiset vaatimukset täyttävään terminaaliiin tulee tilaa noin 100 000 m<sup>2</sup>. Telekommunikaatioalalla toimiva Eldorado-ketju puolestaan aikoo rakentaa Novosibirskin alueelle noin 125 miljoonaa dollaria maksavan logistiikkaterminaalien.

Mikäli maa välttyy keskipitkällä aikavälillä poliittisilta kriiseiltä ja jyrkiltä muutoksilta nykyisissä poliittisissa ja taloudellisissa linjauksissa, valtion talous kehittyä ja siihen alkaa tulla yhä enemmän länsimaiseen kilpailuun perustuvan markkinatalouden piirteitä. Muutokset ja kriisit ovat kuitenkin aina mahdollisia Venäjällä. Pystyäkseen rakentamaan tulevaisuudessa kyseiselle markkina-alueelle tehokkaan liiketoiminnan, on logistiikkayrityksen tehtävä sijoituspäätöksiä pikaisesti. Venäjän liike-elämän kehitys ja muutos on nopeaa ja ulkomaiset sijoitukset tulevat jälleen kasvamaan. Vielä tällä hetkellä on suomalaiselle logistiikkaosaamiselle tilaa ja arvostusta Venäjällä, mutta markkina muuttuu ja muutaman vuoden kuluttua kyseinen kilpailuetu on jo historiaa.

## 16 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Liikennestrategialla ja -infrastruktuurilla on talouden ohella keskeinen merkitys Venäjän kehitykselle. Kautta aikojen se on myös ollut suuri ongelma maalle. Pitkät kulku-yhteydet, vaikea maasto ja ilmasto sekä yhdistävien, avoimien vesiteiden vähyys ovat tuoneet omat haasteensa valtion talouteen ja ulkopolitiikkaan.

Venäjän liikenneinfrastruktuuri on edelleen haaste ja myös hidaste taloudelliselle kasvulle, jos siihen ei tulla investoimaan ja panostamaan riittävästi tulevina vuosina ja vuosikymmeninä.

Venäjän talouskasvu on ollut nopeaa ja jatkunut vahvana yhdeksän vuoden ajan. Kasvun taustalla on vuoden 1998 ruplan romahtamisen ja sittemmin kohonneiden raaka-ainehintojen ohella talouden matala lähtötaso ja kehittyneiden maiden etumatkan kiinnikuromisen tuoma dynamiikka. Viime aikoina kasvua on lisännyt kulutuskysyntä ja reaali-investointien kasvu. Maa on kuitenkin edelleen herkkä raaka-aineiden, erityisesti öljyn ja kaasun, maailmanmarkkinahintojen vaihteluille.

Talouskasvu tulee Venäjällä jatkossakin riippumaan öljyn ja kaasun maailmanmarkkinahinnan vaihteluista, vaikka kulutuskysynnällä ja reaali-investointien kasvulla on

tärkeä osuus talouskasvussa. Venäjä on siirtymässä entistä selvemmin valtiovetoiseen talousjärjestelmään.

Vladimir Putinin osallistuminen joulukuun 2007 duuman vaaleihin sekä pääministeriys merkitsivät Venäjän nykyisenlaisen poliittisen järjestelmän vakiintumista vuosiksi eteenpäin. Keskushallinnon roolin korostuminen yhteiskunnan eri aloilla tuskin ratkaisee talousjärjestelmän tehottomuutta eikä myöskään poista korruptiota ja byrokratiaa. Venäjän nykyisen talous ja ulkopoliittisen ajattelun mukaisesti venäläisten yritysten on toimittava maan strategisten etujen ehdoilla ja niitä palvellen ja siten omalta osaltaan tukea nykyisenlaisen poliittisen järjestelmän vakiintumista vuosiksi eteenpäin (27).

Liikennejärjestelmien merkitys on viime vuosina ollut korostetusti esillä. Syynä ovat uusien vientikuljetusväylien avaaminen ja toisaalta tuontikuljetusten laadullinen ja määrällinen muutos. Kasvaneet liikennemäärät vaikeuttavat jatkossakin rajanylittävän liikenteen sujuvuutta. Venäjän nykyisen talousjärjestelmän kannalta tärkeä liikenneinfrastruktuuri sijaitsee Suomen lähialueilla. Luoteis-Venäjällä Pietarin ja Leningradin alueen sekä Murmanskin alueen merisatamat ovat maan tärkeimpiä ulkomaankaupan (öljyn vienti) kuljetusreittejä. Lisäksi Suomen rajalta Pietarin kautta Moskovaan suuntautuva maantie sekä rautatie ovat maan keskeisimmät kuljetusväylät. Viime vuosina infrastruktuuri-investoinnit ovat kohdistuneet nimenomaan näille alueille ja edellä mainittuihin kohteisiin.

Suomen näkökulmasta kiinnostavimmat muutostekijät koskevat Luoteis-Venäjän merisatamia sekä maantiekuljetusten ja yleensä logistisen osaamisen kehittämistä. Toisaalta maan liikennejärjestelmän rapautumisella on vaikutusta maan poliittiseen ja taloudelliseen yhtenäisyyteen ja sitä kautta koko maan vakauteen (27:65).

Venäjän uudet liikennestrategiset linjaukset tukevat merkittävästi maan integroitumista maailmanmarkkinoille. Valtion pyrkimys suunnata ulkomaankaupan kuljetukset maan omiin satamiin korostuu ja siihen nivoutuu valtion pyrkimys olla itsenäinen ja riippumaton toimija (27:71).

Kaiken tämän pohjalta voi todeta, että Venäjä markkina-alueena pk-sektorin logistiikkayritykselle on edelleen erittäin potentiaalinen vaihtoehto. Logistiikkamarkkinoiden

muuttuminen entistä globaalimmaksi toiminnaksi edelleen jatkuu, ja kehittyvän logistiikkayrityksen on pyrittävä aktiivisesti hakemaan uusia markkina-alueita lähialueita.

Venäjä on lähialue, jonka mahdollisuudet kannattaa käyttää tehokkaasti hyväksi ilman ennakkoluuloihin ja oletuksiin perustuvia ennakkokäsityksiä. Suomalainen yritysmen- taliteetti, ó toiminta ja -joustavuus ovat edelleen arvostettua Venäjällä ja tuo arvostus kannattaa käyttää hyväksi etabloituessa kyseiselle markkina-alueelle.

Loppupäätelmänä voidaan todeta, että toimeksiannon antaneen yrityksen markkinoin- timalli, jossa vahva ja aktiivinen panos Venäjän markkinoihin on yksi avainstrategia, on toimintaympäristö huomioon ottaen erittäin kannustettava. Markkinat tulevat kas- vamaan ja ne omaavat toimeksiannon antaneen yrityksen kaltaisille pk-sektorin toimi- joille luontevan markkinakanavan, jonka kasvu on myös lähitulevaisuudessa positii- vista.

## LÄHTEET

1. Hokkanen.S., Karhunen, J.& Luukkainen, M. 2002. Johdatus logistiseen ajatteluun. Kopiojyvä Oy: Jyväskylä
2. Haapanen, M. & Vepsäläinen A. 1999. Jakelu 2020 Asiakkaan läpimurto. Helsinki: Gummerus.
3. Rosenbloom, B. 1999. Marketing Channels: A Management View, 6.painos. Hinsdale,Illoinois: Dryden Press.
4. Ojala, L.& Jämsä, P. 2006. Third Party Logistics-Finnish and Swedish Experiences. Tampere:Turun Kauppakorkeakoulu
5. Kirkinen, H. & Lappalainen J. 1996. Venäjän ja Neuvostoliiton historia. Helsinki:Otava.
6. Kirkinen, H. 2000. Venäjän historia. Helsinki:Otava.
7. Ketola,K. &Vihavainen, T. 2008. Venäjän historia suomalaisille yritysjohtajille. Helsinki:Otava.
8. Puolustusministeriö. 2008.Haasteiden Venäjä. Helsinki:Edita.
9. Salmenniemi S. & Rotkirch A. 2008. Suhteiden Venäjä. Helsinki:Gaudeamus.
10. Kaasalainen, J. 2007. Venäjän logistiikan koulutusohjelma. Luento 30.8.2007, Turku: Turun yliopisto
11. Kahra, M.2009. Markkina-analyysi, miksi ja miten. FinSve-Lehti, syksy 2009, s. 21-22.
12. Suomalais-Venäjäinen- Kauppakamari (SVKK) ry. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Hiiriskoski.
13. Aanila, H. 2009. Yrityksen etabloituminen Venäjälle. Luento 18.19.10.2009. Turku: Turun yliopisto



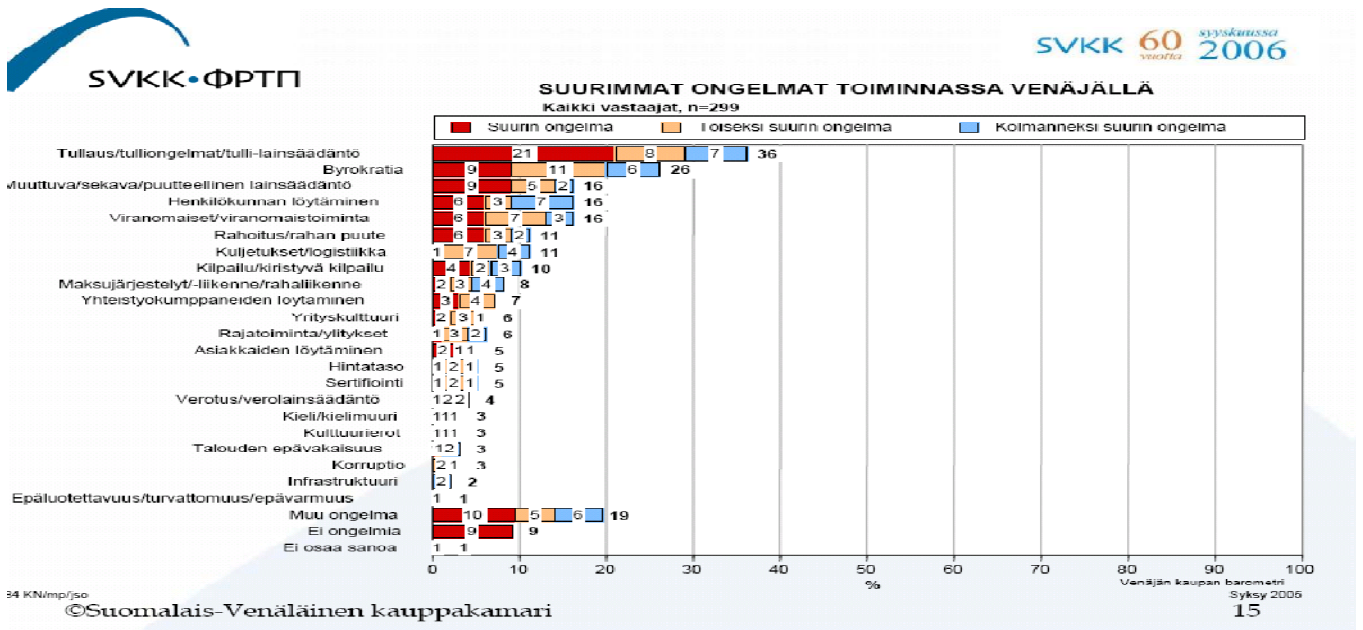
14. Logistics World News. 21.3.2009. New Report: 10 Reason to Invest the Russian Logistics Market . Saatavissa: <http://www.logisticsworld.net/newspf.asp?article=876> [Viitattu 23.8.2010]
15. WEF. 2007. The Global Competitiveness Report 2007-2008. Saatavissa: <http://www.gcr.weforum.org/> [Viitattu 1.12.2009]
16. FINNPRO. Saatavissa: <http://www.finpro.fi> [Viitattu 11.1.2010]
17. Liikenne ó ja viestintäministeriö (LVM). 2005. EU:n ja Venäjän välisten liikenneyhteysien nykytila ja kehitysnäkymät. Helsinki.
18. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Venäjän markkinakatsaus. Seminaari 4.2.2011 Kotka: (Kymenlaakson kauppakamari) Datariina.
19. Korovyakovsky, E. & Hämäläinen, E. 2007. Logistics Centres in St Petersburg, Russia: Current status and prospects. Kouvola.
20. Port Authority of St. Petersburg, 2009. Pietarin ja Primorskin sataman tavaravolyymit vuonna 2008. Saatavissa: <http://www.pasp.ru/> [ Viitattu 1.11.2010]
21. Petrolesport [www.petrolesport.ru](http://www.petrolesport.ru) [Viitattu 1.2.2011]
22. Ruutikainen, P., Inkinen.T. & Tapaninen, U. 2006. Suomen ja Venäjän välinen kuljetuslogistiikka ó yrityshaastattelut. Turku:Turun yliopisto.
23. Posti, A. Ruutikainen P. Haapakangas E. & Tapaninen U. 2009. TRALIA - Transitoliikenteen lisäarvopalvelut. Turun yliopiston Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskuksen julkaisuja, Sarja B 164. Saatavissa: <http://mkk.utu.fi/dok/pub/B164-tralia.pdf> [ Viitattu 30.12.2010]
24. Lampi I. 2009. Idässä yhä kasvavat mahdollisuudet. Kauppalehti Extra. 4.5.2009, s. 6 Saatavissa:<http://www.digipaper.fi/vip/27928/index.php?pgnumb=6>[Viitattu12.11.2010]

25. Ulkomaankauppaministeriö. Lehistötiedote 337/2010 Ministeri Väyrynen:Jekateringburg keskeinen markkinapaikka Venäjällä,18.11.2010. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=205844&nodeid=17577&contentlan=1&culture=fi-FI> [ Viitattu 21.12.2010]
26. Development Strategy of the Nizhi Novgorod Region up to year 2020. Saatavissa: <http://www.mininvest.ru/data/File/strategy:eng.pdf> [ Viitattu 4.1.2011]
27. Puolustusministeriö.2008. Haasteiden Venäjä. Helsinki.
28. Päivinen, S. Venäjän logistiikka. Luento 25.5.2009. Logistiikkapäivät 2009, Kotka.
29. Suomalais-Venäläinen kauppakamari/Ekspert /MM . 1.9.2009. Manner-Venäjä\_ Sahalin- Japani rautetiehanke taas esillä. Saatavissa: [http://www.svkk.fi/jasenyys/jasensivusto/uutisia/makrotalousuutisia/manner-venaja\\_sahalin - japani rautatiehanke taas esilla.html](http://www.svkk.fi/jasenyys/jasensivusto/uutisia/makrotalousuutisia/manner-venaja_sahalin - japani rautatiehanke taas esilla.html) [ Viitattu 20.12.2010]
30. Zubkova, N. 2009. Luoteis-Venäjän talous-julkaisu, viikko 8 & 9 2009. Helsinki: Oy Orsicon Ab
31. B.Velnikova. Venäjän jokiliikenne. Venäläinen Lenta-Ru ammattilehti 6.3.2009. Saatavissa: <http://www.lenta.ru/> [Viitattu 4.8.2010]
32. Suomen Merimies-Unioni SMU Ry, 9.4.2009 Jokilaivoille uusi nousukausi? Saatavassa: [http://www.smu.fi/viestinta/nettijutut/jokilaivoille\\_uusi\\_nousukausi/](http://www.smu.fi/viestinta/nettijutut/jokilaivoille_uusi_nousukausi/) [Viitattu 8.8.2010]
33. Kauniskangas, M. 2007. Venäjä eurooppalaistuu, myös logistiikka. Logistiikka-lehti 4/2007, s.32-33.
34. Rezer, A. & Hämäläinen, E. 2007. Logistics Centres in Moscow: Transport,operators and logistics infrastructure in Moscow region. Kouvola.

35. Ministry of Transport, Russia .2005. Transportnaya Strategiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda. (Transport strategy of Russian Federation until 2020.) Saatavissa: [http://www.mintrans.ru/documents/detail.php?ELEMENT\\_ID=13024&phrase\\_id=158827](http://www.mintrans.ru/documents/detail.php?ELEMENT_ID=13024&phrase_id=158827) [ Viitattu 15.11.2010]
36. Granholm, L 2007. Kreml kiristää, WTO avaa, Venäjän taloudessa etsikko aika. Venäjän Aika 2/2007, s. 16-35.
37. Eerola, A. 2009. Uusi tulliliitto myllertää Suomen Venäjän-kauppaa. Kauppalehti 18.12.2009 s.4-5.
38. FINPRO. 2009. Maaraportti Venäjä 2009. Saatavissa: <http://www.finpro.fi> [Viitattu 24.11.2010]
39. Liikenne- ja viestintäministeriö (LVM).2010. Toimintamallit terminaaleissa Suomessa ja Venäjällä. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-160-8> [Viitattu 30.11.2011]
40. Kauppalehti Logistiikka-extra. 2010. 12.4.2010 Itella Logistiikka Venäjällä, s. 8
41. Logistiikan ulkoistaminen trendinä maailmalla. DB Schenker, iNetwork-verkkolehti, 11.12.2008. Saatavissa: [http://network.ilehti.com/uutiset/logistiikka/logistiikan ulkoistaminen trendina maailmalla](http://network.ilehti.com/uutiset/logistiikka/logistiikan_ulkoistaminen_trendina_maailmalla) [Viitattu 7.12.2010]
42. Kuittinen, T. 2008. Suuntana Venäjä. Kauppalehti, kuljetus -VIP-julkaisu nro 15, 20.10.2008, s. 12.
43. OmistajaOnline.fi. 2009. Yritykset luottavat yhä Venäjään. Saatavissa: <http://www.omistajaonline.fi/lehdet/12009/yritykset-luottavat-yha.aspx> [Viitattu 18.12.2010]
44. Lampi, I. Venäjä lisää logistiikkakeskuksia. Kauppalehti 23.4.2010, s. 12.

45. OPORA (Yleisvenäläinen pk-yrittäjien yhdistys), 2006, Uslovija i faktori razvitija predprinimatelstva v Rossii. Otchet po rezultatam obcherossijskogo issledovanija. Moskva 2006. Saatavissa: <http://opora.ru/> [Viitattu 5.1.2011]

## Yritysten suurimmat ongelmat Venäjä-kaupassa



Lähde : Suomalais-Venäläinen kauppakamari( www.svkk.fi)

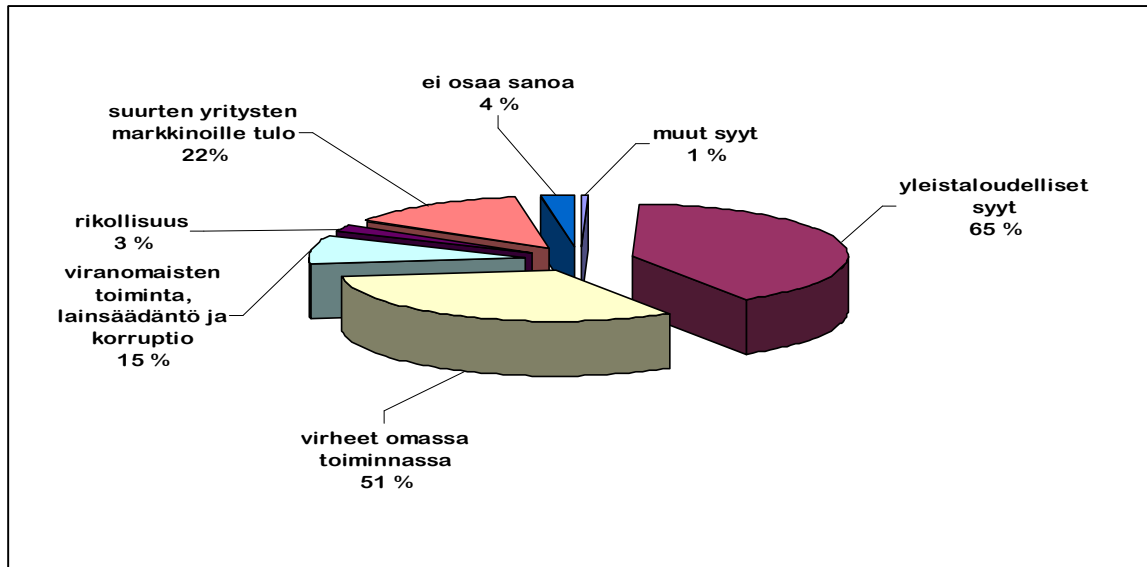
Syitä Venäjän logistiikkamarkkinoiden voimakkaaseen kasvuun ovat muun muassa:

- 1) Venäjä on yksi maailman nopeimmin kasvava markkina-alue, jossa ennustettu kasvu on noin 4,5 % vuosian 2011-13.
- 2) Yleinen elintason nousu on vaikuttanut siihen, että länsimaisille kulutushyödykkeille, ja etenkin kalliille luksus-tuotteille on muodostunut suuret markkinat, etenkin Pietarin ja Moskovan alueille.
- 3) Venäjän automarkkinat ovat maailman nopein kasvava autotuotteidenmarkkina-alue, johon suurin osa globaaleista autonvalmistajista on etabloitunut tai suunnittelevat etabloitumista. Autojen valmistus on sijoittunut lähinnä Pietariin ja lähialueille.
- 4) Öljyn- ja petrokemianteollisuuden ja sitä tukevan logistiikkasektorin osuus on jo nyt suuri Venäjällä ja se kasvaa edelleen.
- 5) Venäjän maantie- ja kappaletavarakuljetussektori on vasta hyvin nuori ja kattavat toimitusverkot puuttuvat.
- 6) Parantunut tieinfrastruktuuri luo pohjan kasvavalle täyden palvelun ja laadukkaan logistiikkamarkkinan muodostumiseen.
- 7) Venäjän tuotantomarkkinat ja jakeluverkko ovat todennäköisiä siirtämään ja ulkoistamaan logistiikkatoimintojaan 3 PL-logistiikkatoimijoille.
- 8) Tarve logistiikkayrityksille, jotka toimivat myös globaalisti sisälogistiikan ohella on suuri lähitulevaisuudessa.
- 9) Laadukkaista varastointipalveluista on yhä pulaa Venäjällä.
- 10.) Länsimaisilla logistiikkayrityksillä on markkinapotentiaalia, niiden globaalien yhteyksien kautta joita on muodostunut länsimaisten tuottajien etabloitumisesta Venäjälle omilla tuotantolaitoksilla.

11.) Kauppa- ja tulliprosessien vähittäinen vakaantuminen on helpottanut ja edesauttanut tehokkaiden ja läpinäkyvien tuonti/vienti järjestelmien muodostumisen

Lähde: Logistics World News (14)

## Pk-yritystoiminnan lopettamisen syyt:



Lähde: OPORA, 2006, (45)



### Lupaavimmat kasvualueet logistiikkapalveluiden tarjoajille



Itä-Eurooppa, Kiina, Intia ja Venäjä tarjoavat lupaavimmat kasvumahdollisuudet logistiikan ulkoistamispalveluja tarjoaville yrityksille. Tulos on eyefortransportin kesällä 2008 tekemästä kyselytutkimuksesta, johon osallistui 400 yritystä. Vastajissa oli sekä palvelun tarjoajia että asiakkaita.

Lähde: DB Schenker nettijulkaisulehti öiNetworkö 11.12.2008 (41).