



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kilpailuedun luonti toimitusketjun näkökul- masta

Case: Venäjän viennin toimitusketjuratkaisut

Parviainen, Mikko

2012 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Kilpailuedun luonti toimitusketjun näkökulmasta
Case: Venäjän viennin toimitusketjuratkaisut

Parviainen, Mikko
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2012

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tutkimussuunnitelma	8
	2.1 Tutkimusongelma	8
	2.2 Tutkimustavat	9
	2.3 Aikataulu.....	9
	2.4 Tavoitteet	10
3	Toimitusketju	10
	3.1 Toimitusketjun hallinta	11
	3.2 Työntö- ja imuohjaus	12
	3.3 Varastolähtöinen ohjaus	12
	3.4 Logistiikan talouden mittaaminen.....	13
4	Varastointi.....	14
	4.1 Varaston koko.....	15
	4.2 Varaston kierto ja riitto.....	15
5	Hankinnat.....	16
	5.1 Hankintojen merkitys.....	17
	5.2 Hankintojen kustannukset	17
	5.3 Kansainväliset hankinnat.....	18
6	Kuljetukset	18
	6.1 Kuljetusten suunnitteleminen	19
	6.2 Suomen sisäiset kuljetukset	19
	6.3 Kuljetukset Suomen ja Venäjän välillä	20
	6.4 Kylmäketjun hallinta kuljetuksissa.....	20
7	Huolinta.....	21
	7.1 Kansainväliset kuljetukset.....	21
	7.2 Muut palvelut	22
8	Pakkaukset	22
	8.1 Pakkausmateriaalit.....	22
	8.2 Pakkausten tunnistaminen.....	23
9	Yhteiskuntavastuu toimitusketjussa	23
	9.1 Vastuut	24
	9.2 Paluulogistiikka	25
10	Kansainvälistyminen käytännössä	25
	10.1 Syyt ja seuraukset.....	25
	10.2 Haasteet	26
	10.3 Neljä Strategista tapaa kansainvälistymiseen.....	26
	10.4 Markkina-analysit	27

11	Venäjän markkinat viennin näkökulmasta	27
	11.1 Markkinatilanne.....	28
	11.2 Avaintekijät markkinoille pääsyyn	28
12	Analysointi.....	29
	12.1 SWOT-analyysi Venäjän markkinatilanteesta.....	30
	12.2 8-kenttäanalyysi Venäjän markkinatilanteesta	31
13	Kehittämissuunnitelma.....	32
	13.1 Toimitusketjun sisäisen yhteistyön kehittäminen	33
	13.2 Verkostoituminen kohdemaassa	33
	13.3 Markkinoinnin kehittäminen.....	33
14	Yhteenveto ja arviointi	34
	14.1 Tavoitteiden toteutuminen.....	34
	14.2 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita.....	35
	14.3 Ammatillisen kehittymisen arviointi	35
	Lähteet	36
	Taulukot	39
	Kuviot	40

Parviainen, Mikko

Kilpailuedun luonti toimitusketjun näkökulmasta Case: Venäjän viennin toimitusketjuratkaisut

Vuosi 2012 Sivumäärä 40

Opinnäytetyön pohjana toimii NELI:n (North European Logistics Institute) koordinoima SULOIN-hanke, jota Keravan Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana toteuttamassa. Hankkeen tarkoitus on auttaa Etelä-Suomen logistiikkayritysten osaamista, kilpailukykyä sekä ekologisuutta kansainvälisen verkostoitumisen kautta. Laurean osuus hankkeessa on luoda uusia toimintamalleja elintarviketeollisuuden jakelukanavien kehittämiseen. Tämän työn osuus hankkeessa on tuottaa käytännössä hyödyntämiskelpoisia kehittämissuhteita suomalaisille elintarvikealan yrityksille Venäjälle suuntautuvan viennin näkökulmasta.

Opinnäytetyön näkökulmaksi muodostui suomalaisten elintarvikealan yritysten toimitusketjuratkaisujen kehittäminen siten, että Venäjälle suuntautuva vienti tuottaisi havaittavaa kilpailuetua kilpaileviin markkinoihin nähden. Rakenteellisesti työn toteuttaminen on jaettu teoriaosuuteen sekä käytännön pohdintoihin. Työn teoreettisen viitekehyksen hahmottamiseksi toimitusketjujen hallinta sekä samassa yhteydessä huomioitavat prosessit on työn alussa analysoitu teoreettisesta näkökulmasta. Tämän jälkeen käytännön osuudet Venäjän markkina-analyysiin ovat pohjautuneet Laurean kurssilla syntyneisiin opiskelijoiden kurssitehtäviin ja omiin pohdintoihin.

Työn toteuttamisessa on käytetty laadullisen tutkimuksen periaatteita hankkimalla ja analysoimalla kirjoitettua tietoa. Tutkimuksen keskeiset tulokset eli kehittämissuhteet on luotu hyödyntämällä sekä SWO- että 8-kenttä analyysijä Venäjän markkinoiden analysoinnissa. Kehittämissuhteiden esittäminen jää työssä teoriatasolle, sillä mahdollisuutta tutkimuksen tulosten seuraamiseen ei ollut.

Asiasanat: Toimitusketju, kansainvälinen vienti, markkina-analyysi

Parviainen, Mikko

Creating Competitive Edge with the Focus on Supply Chain Case: Supply Chain Solutions in Exports to Russia

Year	2012	Pages	40
------	------	-------	----

The basis for this thesis is SULOIN project in which Kerava Laurea University of Applied Sciences has taken part in. The project is coordinated by NELI (North European Logistics Institute) and the premise is to help logistics companies in Eastern Finland to use international networking as means for developing their professional know-how, competitiveness and ecologies. The role of Laurea in this project is to create new business models for developing supply chains of the Finnish food industry. The role of this particular assignment is to use Russian exports to Russia as means of creating applicable development ideas for the companies in the Finnish food industry.

Developing the supply chain options of the Finnish food industry companies in such a way that it would bring visible competitive edge compared to the competitors on the market was chosen as the main standpoint for the assignment. Structurally this assignment was divided into theoretical and hands-on sections. To better understand the theoretical side of this assignment, supply chain management and the related processes are broken down from the theoretical aspects in the beginning of this thesis. From then on, hands-on information and Russian market analysis are delivered from the students' course assignments in Laurea's course and own deliberation.

In the implementation of the thesis, qualitative methods were used in getting and analyzing written information. The development ideas, as the central results of study were created by using both SWOT and 8 field analyses in analyzing the current Russian markets. The description of the development ideas was left to theoretical stage due to the fact that there were no resources to follow the actual effects of applying the changes during the process of making this thesis.

Keywords: Supply chain, international exports, market analysis

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheeksi on valikoitunut Keravan Laurealta saatu kehittämistehtävä, joka liittyy SULOIN- (Sustainable Logistics Solutions Through International Networking) hankkeeseen, jota Laurea on mukana toteuttamassa. Hankkeen tarkoitus on auttaa Etelä-Suomen logistiikkayritysten osaamista, kilpailukykyä sekä ekologisuutta kansainvälisen verkostoitumisen kautta. Laurean osuus hankkeessa on luoda uusia toimintamalleja elintarviketeollisuuden jakelukanavien kehittämiseen. (NELI 2012.) Oman tehtäväni pohjana tulee olemaan kehittämissuunnitelmien luominen elintarviketeollisuuden jakelukanavien logistiisiin toimintoihin sekä kilpailuedun luominen Venäjälle suuntautuvan viennin kautta.

Erään näkökulman mukaan toimitusketjuilla tai jakelukanavilla tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyötä, jossa prosessit linkittyvät ketjuiksi muodostaen asiakkaalle lisäarvoa tuotteiden ja palveluiden kautta. (Slack, Chambers & Johnston 2010, 375.) Termille löytyi lukuisia erilaisia määritelmiä, yhtenäistävänä tekijänä kuitenkin esiin tuli erinäisten tapahtumien linkittyminen yhteen suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Selvää olikin, että toimitusketju käsitteenä olisi laaja-alainen, ja sen käsitteleminen teoriapohjalta tiiviissä johdonmukaisessa paketissa olisi haastavaa. Rakenteellisesti työssä on ensimmäisenä käsitelty asioita teoreettisesta viitekehystä, koska toimitusketjujen yhteyteen liittyvän teorian ja käsitte maailman ymmärtäminen olisi lukijan kannalta tärkeää ennen käytännön hankkeen käsittelyä. Toimitusketju on aluksi käsitelty käsitteellisellä tasolla siltä kannalta, että asiakkaan suunnasta tapahtuva kysyntä käynnistää toimitusketjun ja samalla asiakkaan mielipiteen kuuleminen lopputuotetta koskevissa ratkaisuissa on tärkeää. Lisäksi työssä käydään läpi toimitusketjun hallintaan ja seurantaan liittyvää teoriaa, jonka pohjalta yrityksen on mahdollista kehittää omaa toimintaansa tehokkaampaan suuntaan.

Ennen käytännön case osuuteen siirtymistä, käydään läpi ratkaisevasti yrityksen toimitusketjujen hallintaan liittyviä prosesseja kuten varastointi, hankinnat, kuljetukset, huolinta, pakkaukset sekä yhteiskuntavastuu toimitusketjussa. Teoriaosuuden jälkeen on käsitelty Venäjän vientiä tekijöiden kuten mahdollisuuksien ja uhkien kannalta, sekä miten edellä mainitun toimintatavan käyttöönotto voisi edistää Suomalaisten elintarvikealan yritysten toimintaa. Käytännön pohdinnat perustuvat Laureassa järjestetyn E0132 kurssin "Toimitusketjun johtaminen" tuloksena syntyneiden opiskelijoiden kurssitöiden sisältöihin sekä omiin ajatuksiin ja kurssilla opittuihin asioihin. Samalla näiden pohdintojen pohjalta toivotaan kumpuavan käytökelpoisia kehittämissuunnitelmia SULOIN- hanketta varten.

Opinnäytetyön tulee päättämään lopulliset pohdinnat, jossa tullaan vetämään yhteen aikaan-saadut materiaalit lopullisine kehittämissuunnitelmineen. Samalla tullaan arvioimaan työpanosta prosessin eri vaiheissa, ja miten myöhemmin tutkimussuunnitelmassa asetetut tavoitteet

tulivat täyteen tekijöiden kuten aikataulun ja ammatillisen kehityksen kannalta, sekä tieteen aikaansaajien kehittämisehdotusten pohjalta.

2 Tutkimussuunnitelma

Hyvä tutkimussuunnitelma sisältää tutkimusongelman määrittämisen, eli pyritään esittämään kysymys, johon lähdetään hakemaan vastausta. Tässä vaiheessa olemassa olevan kirjallisuuden etsiminen auttaa kysymyksen määrittelemisessä, sekä luomaan pohjaa käytettäville lähteille, joita tutkimukseen tullaan käyttämään. Seuraava vaihe pitää sisällään tutkimukseen tarvittavien aineistojen hankkimisen. Suunnitelma pitää sisällään myös metodit, joita hyödynetään tiedonhankinnassa. Esimerkiksi voidaan käyttää jo valmiiksi tuotettuja aineistoja, tai tuottaa aineistoa tekemällä tutkimuksia. Lopuksi suunnitelman tulisi sisältää alustava sisällysluettelo, jotta tutkimuksen tekijä varmistuu siitä, että kaikki halutut asiat tulee käytyä läpi tutkimuksen aikana. Samalla tutkimuksen tulisi päättyä aikatauluun, joka ilmentää ajalliset sekä taloudelliset rajat projektin läpiviemiselle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 160.)

Opinnäytetyön aihe ei ollut juurikaan neuvoteltavissa, koska aihe esitettiin valmiina toimeksiantona. Aihepiiri kuitenkin tuntui kiinnostavalta, koska tekijän ammattikorkeakouluopinnot ovat painottuneet juuri logistiikan kursseihin. Aihevalinnasta uskotaan olevan hyötyä kaikille osapuolille eli toimeksiantajalle, koululle sekä tekijälle. Tämä johtuu siitä, että toisaalta SU-LOIN- projektiin osallistuvat tahot saavat toivottavasti toimivia ehdotuksia, joilla kehittää toimintaansa, sekä toisaalta Laurea saa ilmaista työvoimaa toteuttaa heillä annettu toimeksianto. Samalla uskotaan jo valmiiksi kiinnostaviin asioihin lisää perehtyminen tukevan tekijän ammatillista kehittymistä valitulla erikoistumisalalla.

2.1 Tutkimusongelma

Toimeksiantoon liittyvä tutkimusongelma on muotoiltu seuraavasti: Miten jakelukanavaratkaisujen kansainvälistäminen voi luoda kilpailuetua elintarvikealan yrityselle? Tämä asettelu jakaa aihepiiriin riittävän tiiviisiin viitekehyksiin, jolloin opinnäytetyöstä ei tule liian laaja. Toisaalta se tarjoaa mahdollisuuden ottaa tietyn toimialueen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Työn laatimisessa tulee aihepiirin laajuudesta johtuen haasteeksi rajaaminen siten, että työtä ei tule liian laaja.

Rajaamisessa tullaan keskittymään aihepiiristä kumpuavien keskeisimpien asioiden tarkasteluun siten, että tutkimusongelman ulkopuolelle jäävien asioiden käsittelyä vältetään. Näin varmistetaan opinnäytteen luettavuuden sujuvuus ja hyödynnettävyys hankkeessa mukana oleville yrityksille.

2.2 Tutkimustavat

Käytännön tutkimusmateriaalina tulee toimimaan E0132 Toimitusketjun johtaminen kurssin aikana opiskelijoilta syntyvät materiaalit, jotka laaditaan osana SULOIN hanketta. Opinnäyte työn valmistumiseen tuleekin vaikuttamaan juuri se seikka, että kurssilla valmistuvat materiaalit saadaan käyttöön vasta loka- marraskuun taitteessa. Näitten syntyneiden havainnointien pohjalta tulisi lopullisten kehittämisideoiden tuottaminen alkaa. Teoriaosuuksissa materiaalina tulee toimimaan sekä kirjastosta löytyvät kirjalähteet että Internetistä saatavat tieteelliset artikkelit tai vastaavat materiaalit. Kehittämis ehdotusten laatimisessa tullaan käyttämään 8-kenttäanalyysia, joka pohjautuu perinteiseen 4-kenttä SWOT-analyysiin, jota voidaan hyödyntää työkaluna esimerkiksi yrityksen arvioidessa kohdemaan markkinatilannetta toiminnan laajentamisen perusteena. Perinteisen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet jaon lisäksi, 8 kentässä näkökulmaa laajennetaan menestystekijät, uhat voitoiksi, heikkoudet vahvuusiksi ja kriisitilanteet kategorioilla.

Laadullisen tutkimuksen periaatteet sopivat tilanteisiin, joissa tutkimuskohteita on vähän, eikä pyritäkään tekemään tilastollisia yleistyksiä. Kuitenkin pyritään selvittämään mahdollisimman tarkasti kohderyhmän arvot, asenteet tai tarpeet. Hankittuja tietoja voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi markkinointi- tai tuotekehityssuunnitelman pohjana. (Heikkilä 2001, 16.) Laadullinen tutkimusperiaate tulee olemaan oikea valinta tehtävässä, koska aiheet tulee ensin käsitellä teoriapohjalta. Sen jälkeen vielä käytännönkin osuudet tulevat perustumaan oppilaiden tuottamiin materiaaleihin sekä niistä tehtyihin päätelmiin. Käytännön tasolla tiedonkeruu tulee sekä teoria että käytännön osuuksia varten olemaan pääasiassa kirjallisten lähteiden hankintaa ja analysointia. Saatuja tietoja tullaan sen jälkeen käyttämään ja soveltamaan opinnäytteen tuottamisessa.

2.3 Aikataulu

Työn tekemisen tueksi on laadittu alustava aikataulu, jonka perusteella projektia lähdetäisiin vetämään läpi. Tavoitteena olisi ainakin suunnitteluvaiheessa, että teoriaosuuksien kirjoittaminen olisi mahdollisuuksien mukaan valmis lokakuun lopussa, kun muiden opiskelijoiden tuotokset saadaan käsittelyyn. Tämän jälkeen alkaa materiaalien analysointi ja samalla käytännön osuuksien laatiminen, johon on alustavan arvion mukaan varattu aikaa koko marraskuu.

Opinnäytetyön ohjaajan kanssa tullaan sopimaan tarkemmin tapaamisesta 80 % valmistumisen merkeissä. Alustavasti tämä tapaaminen tulee todennäköisesti olemaan marraskuun loppupuolella. Arvioivaan seminaariin osallistutaan 30. päivä marraskuuta ja työ pitää viikkoa ennen tätä ajankohtaa jättää opponoitavan luettavaksi.

Tiedonhauulle on varattu projektin alkuun kaksi viikkoa, mutta todellisuudessa tiedonhaku jatkuu läpi koko prosessin. Samalla ohjaajan kanssa on sovittu, että hänen konsultointitukea on mahdollista käyttää koko prosessin ajan. Tämä tulee olemaan tärkeä seikka, sillä opinnäytetyö on laajuudeltaan vaativa prosessi, ja kysymyksiä tulee varmasti ilmenemään ennen kun työ on valmis.

Riskienhallinnan näkökulmasta aikataulun pitäminen kiireisen elämäntyylin alla on suurin asia, joka saattaa haitata työn valmistumista. Työn ja vapaa-ajan sovittaminen opinnäytteen tekemisen yhteyteen tulee olemaan varmasti haastavaa jopa ilman muita mahdollisia häiritseviä muuttujia.

2.4 Tavoitteet

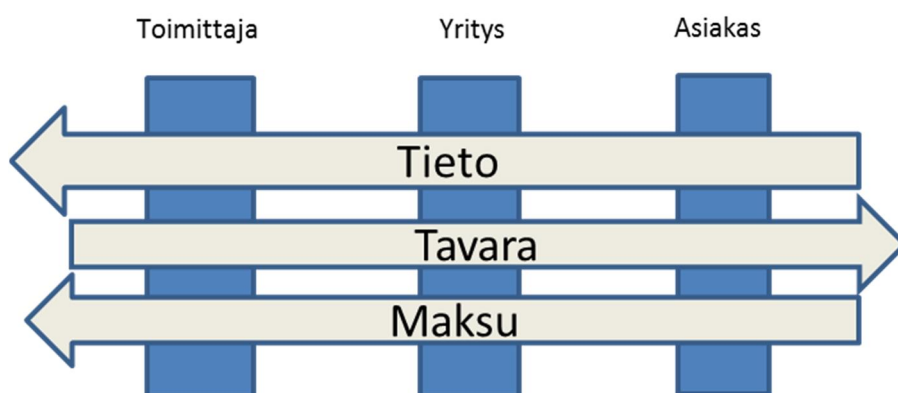
Tärkeimpänä tavoitteena opinnäytetyön tekemisessä tulee olemaan käytännön tasolla hyödynnettävän materiaalin tuottaminen toimeksiantajalle. Valmiin opinnäytetyön toivotaan tarjoavan sitä hyödyntävälle yritykselle ikään kuin oppaan, jota se voi hyödyntää suunnitellessaan jakelukanavaratkaisujensa kehittämistä kansainvälisen viennin kautta. Tästä syystä uskotaan, että etenkin käytännön kehittämis ehdotuksien tuottamiseen on käytettävä aikaa ja osaamista, jotta varmistetaan niiden käytännön hyödynnettävyys kohdeyritysten näkökulmasta.

Tekijän näkökulmasta toivotaan opinnäytetyön sisällön heijastelevan oman ammatillisen osaamisen kehittymistä koko koulutusohjelman sekä tämän opinnäyteprosessin aikana. Huolimatta opintojen keskittymisestä logistiikan opiskeluun, uskotaan, että tämän laajuisen työn suorittamiseksi tekijän oman tietotaidon on prosessin aikana noustava uusille tasoille. Tästä syystä prosessia lähdetään tuottamaan innolla tietäen nykyisen logistiikkaosaamisen kasvavan merkittävästi, mutta pienellä jännityksellä, koska työn tiedetään tuottavan työmäärän, joka tulee varmasti koettelemaan kärsivällisyyttä monilla tasoilla.

3 Toimitusketju

Käsitteellisesti toimitusketjulla tarkoitetaan erinäisten toisiinsa linkittyvien tapahtumien sarjaa, joiden aikana tuotteet tai palvelut muuntautuvat raaka-ainelähteistä asiakkaan käyttöön valmiina oleviin muotoihin. Tähän kehitykseen vaaditaan yleensä useita työvaiheita ja toimijoita. (Inkiläinen 2011, 9.) Karkeasti jaoteltuna toimitusketjun sisällä tieto-, tavara- sekä maksuvirrat kulkevat Kuvio 1. osoittaman logistisen prosessin mukaisesti. Kuviosta 1. voidaan nähdä, että tavaravirta kulkee toimittajan kautta jälleenmyyjälle yritykselle, josta asiakas tekee ostopäätöksensä. Luonnollisesti maksu suoritettavasta palvelusta kulkee vastakkaiseen suuntaan asiakkaalta lopulta alkuperäiselle toimittajalle. Samaan aikaan eri toimijat saavat

informaatiota asiakkaalta uusien käsiteltävien tilausten sekä palautteen muodossa. (Sakki 2003, 25.)



Kuvio 1: Logistinen prosessi (Sakki 2003, 25).

3.1 Toimitusketjun hallinta

Laajemmin jaettuna toimitusketjun eri vaiheisiin voidaan yleisimmin lukea hankinnat, valmistus, kuljetukset, maahantuonti, tullaukset, huolinta varastointi, tietojensiirto sekä rahaliikenne. Tämän päivän toimitusketjun hallinnassa painotetaan, että edellä mainittuja toimintoja pidetään liiketoiminnassa yhtenä kokonaisuutena, jossa eri toimintojen välinen yhteistyö toimii saumattomasti. Vastakohta tällaiselle ajattelutavalle olisi jakaa jokaisesta toiminnosta vastuu eri itsenäisille toimijoille, jonka seurauksena uskotaan syntyvän tehottomuutta sekä toiminnan asiakaslähtöisyys sekä asiakastarpeiden täyttäminen saattaa heikentyä. (Inkiläinen 2011, 9.)

Toimitusketjun käynnistymiseen vaaditaan asiakkaan suunnalta kysyntää ja lopulta ostopäätös. Niinpä asiakaslähtöisyys on eräs tärkeimmistä prioriteeteista toiminnassa. Jokainen toimitusketjun osa lisää panoksellaan lisäarvoa asiakkaalle. (Inkiläinen 2011, 10.) Tämän niin kutsutun jalostusarvon laskeminen onnistuu vähentämällä tuotteen myyntihinnasta käytettyjen aineiden ja palveluiden arvo. (Sakki 2003, 21.) Tehokkaan toimitusketjun tavoitteena ei ole kuitenkaan pelkästään lopputuotteen hankkivan asiakkaan miellyttäminen. Toiminnassa on löydettävä tasapaino, joka tukee myös tekijöiden, kuten kustannustehokkuuden, henkilöstön hyvinvoinnin sekä osaamisen, ja omistajien sekä muiden sidosryhmien intressien täyttymistä. (Inkiläinen 2011, 10.)

Tärkeänä osana toimitusketjun hallintaa yrityksen menestymisen kannalta on huomioitava jatkuva kilpailuympäristön muuttuminen, johon yrityksen on oltava valmis sopeutumaan. Jouni Sakki kuvaa tilannetta osuvasti "Ainoa muuttumaton asia on muutosten jatkuvuus". (Sakki 2009, 14.) Jatkuva kilpailuedun etsiminen muihin yrityksiin nähden on ratkaisevaa yri-

tyksen menestymisen kannalta. Samassa yhteydessä tärkeäksi asiaksi muodostuu arvoketjun käsite, mikä tarkoittaa erinäisten asiakkaalle lisäarvoa tuottavien toimintojen sarjaa, jossa tuote kulkee raaka-ainelähteiltä asiakkaan käyttöön valmiina olevaksi tuotteeksi. Yrityksen kannalta tärkeäksi tehtäväksi nouseekin arvoa tuottamattomien toimintojen eliminointi toimitusketjusta. (Sakki 2009, 14.)

3.2 Työntö- ja imuohjaus

Toimitusketjuun kuuluvien yritysten tavarantoimitukset ja tuotanto voi toimia joko työntö- tai imuohjauksen periaatteiden mukaisesti. Työntöohjaus perustuu tavaran toimittamiseen kulematta kuluttajan mielipidettä. Tavara valmistetaan jo ennakkoon, jolloin mahdollistetaan nopea saatavuus asiakkaalle etenkin tuotteilla, joiden kulutus päivittäisessä käytössä on suurta. Käytännössä kuitenkin kysynnän ennustaminen on tällöin vaikeaa, jolloin syntyy helposti sekä ali- että ylijäämävarastoja. (Inkiläinen 2010, 10.) Elintarvikealalla on tärkeänä seikkana huomioitava tuotteiden säilyvyys, mikä tekee ylimääräisen varaston ylläpitämisestä epäkanattavaa.

Imuohjauksessa loppukäyttäjän tilaus käynnistää toimitusprosessin. Tällöin taataan, että kysynnän ennustamiseen ei tarvitse käyttää niin paljon resursseja, vaan asiakkaan tarpeet otetaan suoraan huomioon. Etenkin päivittäistavara-kaupan alalla on järkevää yhdistää edellä mainitut periaatteet saumattomasti toisiinsa, jolloin varmistutaan, että asiakas saa tarpeitensa mukaisen ja laadukkaan tuotteen riittävän ajoissa. (Inkiläinen 2010, 10.)

3.3 Varastolähtöinen ohjaus

Tyypillinen materiaalinohjauksen periaate, jota yritykset käyttävät etenkin kaupan alalla joutu- tuotteiden jatkuvasta kulutuksesta on varastolähtöinen ohjaus. Kyseistä menetelmää käytetään etenkin silloin, kun tiedetään, että riittävän toimitusvarmuuden ja nopeuden saavuttamiseksi joudutaan varastoimaan tavaraa. Uusien tuote-erien tilaaminen perustuu yrityksen varastokirjanpitoon. (Sakki 2003, 100.)

Uuden tilauksen tekeminen voi perustua joko tilausväliin tai tiettyyn tilauspisteeseen. Tilausvälimenetelmä perustuu siihen, että uusi tilaus tehdään tietyin väliajoin, mutta tilauksen koko vaihtelee sen hetkisen tarpeen mukaan. Tilauspiste menetelmä puolestaan perustuu varastokirjanpidossa tiettyyn tavaramääräpisteeseen, jossa uusi tyypillisesti sama tilauskoko tila- taan. Edellytyksenä tilauspisteessä on se, että varmuusvaraston avulla voidaan täyttää juok- sevat tilaukset sen aikaa, kun uuden erän saapuminen kestää. (Sakki 2003, 100.)

3.4 Logistiikan talouden mittaaminen

Liiketoiminnassa vallitseva kova kilpailu eri yritysten välillä pakottaa yritykset tehostamaan toimintaansa jatkuvasti. Samalla yritysten on pysyttävä kartalla logistiikan eri toimintojen aiheuttamista kustannuksista ja niiden jakautumisista, koska näiden eri kustannuksien kattaminen luonnollisesti näkyy lopputuotteen hinnassa. Erilaiset taloudelliset mittarit voivat antaa yritykselle arvokasta tietoa mahdollisista kehittämiskohdista. Riittävän käyttöpääoman varmistaminen on yrityksen päivittäisten menojen kattamista varten elinehto menestykselle. Käyttöpääomalla tarkoitetaan juoksevaan toimintaan sitoutunutta pääomaa. Käyttöpääoma voidaan tuloslaskelmasta laskea vähentämällä kulutettavaksi tarkoitettujen hyödykkeiden eli vaihto-omaisuuden ja myyntisaamisten summasta ostovelat ja saadut ennakkomaksut. (Ritvanen 2010, 94- 95.)

Eräitä tekijöitä, jotka antavat yrityksille tietoa käyttöpääoman tarpeesta ovat sekä myyntisaamisten että ostovelkojen kiertonopeus. Tämä siksi, että näitä lukuja tulee seurata tarkasti, koska maksutapahtumaa ei ole vielä suoritettu. Lisäksi varastointiin sitoutuu huomattava osa yrityksen käyttöpääomasta, jolloin varaston kokoon liittyvien tunnuslukujen käyttö on perusteltua, jolloin voidaan optimoida varaston koko ja täten riittävä pääoman käyttö muihin tarkoituksiin. (Ritvanen 2010, 96.)

Kolmas omaisuuden muoto, joka sitoo yrityksen pääomaa, on rahoitusomaisuus. Yrityksen kannattavuuden mittaamiseen voidaankin käyttää esimerkiksi ROI (Return On Investment) tunnuslukua, joka mittaa sijoitetun pääoman tuottoa prosentuaalisesti. Muita vastaavia tunnuslukuja on muun muassa liikevoittoprosentti, myyntikateprosentti ja käyttökateprosentti. Maksuvalmiutta eli yrityksen kykyä selviytyä juoksevista kustannuksista mittaavia tunnuslukuja puolestaan on muun muassa quick ratio, current ratio, myyntisaamisten kiertoaika, vaihto-omaisuuden kiertoaika ja ostovelkojen kiertoaika. (Ritvanen 2010, 98.)

ROI

Liikevaihto-Muuttuvat kulut = Myyntikate-Kiinteät kulut = Voitto/Liikevaihto*100= Voitto %
 * Pääoman tuotto %= ROI

Tunnuslukuja

Liikevoittoprosentti = $100 \cdot \text{liikevoitto} / \text{liikevaihto}$
 Myyntikate = liikevaihto - vastaavat muuttuvat kulut
 Myyntikateprosentti = $100 \cdot \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$
 Käyttökate = liikevaihto - muuttuvat ja kiinteät kulut
 Käyttökateprosentti = $100 \cdot \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$

Maksuvalmius

Quick ratio = rahoitusomaisuus/lyhytaikainen vieras pääoma
 Current ratio = rahoitusomaisuus/lyhytaikainen vieras pääoma
 Myyntisaamisten kiertoaika = $365 \cdot \text{myyntisaamiset} / \text{liikevaihto}$
 Vaihto-omaisuuden kiertoaika = $365 \cdot \text{vaihto-omaisuus} / \text{myytyjen hyödykkeiden hankintahinta}$
 Ostovelkojen kiertoaika = $365 \cdot \text{ostovelat} / \text{ostot}$

Kuvio 2: Logistiikan talouden mittaamisen tunnuslukuja (Ritvanen 2011, 98).

4 Varastointi

Varastointi käsitteenä viittaa toisaalta tiloihin, joissa valmistettavia tuotteita säilytetään, ja toisaalta toimintoihin tai periaatteisiin, joita joudutaan huomioimaan. (Ritvanen 2011, 79.) Erään määritelmän mukaan varastolla tarkoitetaan yrityksen vaihto-omaisuuden materiaaliolosuutta. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 140.) Joka tapauksessa varastoinnin tarkka suunnitteleminen on ensiarvoisen tärkeää elintarvikealan yrityksille, koska varastointiin liittyvät päätökset vaikuttavat koko toimitusketjun hallintaan. Näihin tehtäviin päätöksiin voi kuulua esimerkiksi varaston maantieteellisen sijainnin päättäminen, kuinka paljon tuotetta varastoidaan kerralla sekä varastotoimien seuraaminen mahdollisten kehittämiskohtien havaitsemiseksi.

Erilaisia varastotyyppisiä, joihin yrityksen vaihto-omaisuus on sidottu, voidaan lukea raaka-ainevarasto, puolivalmisteverasto, valmisteverasto, tarvikevarasto ja työväliverasto. Samalla valmiin tuotteen jakelun eri vaiheissa käytettäviä varastotyyppisiä on tukkuvarasto, myyntivarasto, varmuusvarasto, terminaalivarasto sekä tullivarasto. (Hokkanen ym. 2004, 143-144.)

Eräs tärkeimmistä syistä varastoida on tuotteiden nopea saatavuus tilaavalle asiakkaalle. Etenkin elintarvikealalla ei ole ajallisesti sekä taloudellisesti kannattavaa käynnistää tuotantoprosessi alusta jokaisen yksittäisen tilauksen saapuessa perille. Toimitettavien erien suuruuksista sekä lyhyistä tilausväleistä johtuen on kannattavampaa varastoida valmiita eriä lä-

hempänä asiakasta, jolloin kysyntään voidaan vastata tehokkaasti ja samalla varmistaa hyvä suhde asiakkaaseen. (Ritvanen 2011, 79.) Toisin sanoen varastoinnin avulla yritys voi tukea heidän myyjien, toimittajien tai asiakkaiden määrittelemiä tuotannonohjausstrategioita. (Hokkanen ym. 2004, 140.)

Samalla eräs varastoinnin etu on myös säännöllisten toimitusten varmistaminen sekä valmistautuminen mahdollisiin epävarmuuksiin jossain vaiheessa toimitusketjua. Esimerkki tällaisesta tilanteesta on ennakoitavissa oleva nousu raaka-aineiden hinnoissa tai saatavuuksissa yli-päättään perustuen esimerkiksi vuoden aikaan tai johonkin luonnon katastrofiin yms. (Ritvanen 2011, 80.)

Varastointi ei itsessään lisää tuotteeseen lisäarvoa, mutta hyvin suunniteltuna varastoinnin luomat edut lisäävät sitä senkin edestä. Poikkeuksena on varastoinnin yhteen liitetyt palvelut, jotka ovat osa tuotteen jalostusprosessia. Esimerkkinä tällaisesta palvelusta on tuotteen kypsyttäminen ajan kanssa varastoinnin yhteydessä. Toisena esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi paluulogistiikkaan kuuluvaa pullojenkierrättämistä takaisin valmistajalle. Toki tehokkaassa varastoinnissa on myös huomioitava esimerkiksi elintarvikealalla tuotteiden varastointi oikeissa lämpötiloissa. (Hokkanen ym. 2004, 141.)

4.1 Varaston koko

Tyypillisesti on yrityksen edun mukaista pitää varastojen koot mahdollisimman pieninä. Liian suuren varastoon sitoutuu yrityksen pääomaa, jota olisi voitu käyttää johonkin muuhun liiketoiminnan osa-alueeseen. Samalla elintarvikealalla on varmistuttava, että tuote ei seiso sen eliniän takia liian pitkää aikaa varastossa. Toisaalta yritys haluaa aina varmistua siitä, että riittävä palvelutaso voidaan pitää yllä etenkin kysynnän tai tarjonnan johdosta epävarmoissa tilanteissa. Epävarmoin tilanteisiin yritys voi valmistautua varmuusvaraston avulla, jonka avulla yritys voi täyttää hetkellisesti juoksevat tilaukset tilanteissa, joissa tuotetta ei saada kysyntään nähden tarpeeksi riittävän ajoissa. (Ritvanen 2011, 80.)

Tiivistettynä voidaan siis sanoa, että varaston koko on pidettävä riittävän suurena, jotta riittävä palvelutaso eli varsinaisten toimitusten osuus kysynnästä voidaan turvata, mutta toisaalta riittävän pienenä, että varastoon ei sitoudu liikaa yrityksen pääomasta. Yrityksen kannattaakin pyrkiä selvittämään tuotteiden kysyntään, tarjontaan sekä varastointikustannuksiin perustuen optimaaliset varastointikoot esimerkiksi optimiostoerän kaavan pohjalta. (Ritvanen 2011, 80.)

4.2 Varaston kierto ja riitto

Kuten edellä jo mainittiin elintarvikealalla tuotteen viettämään aikaan varastossa vaikuttaa tärkeänä osa-tekijänä tuotteen elinikä. Lisäksi kuitenkin varaston kiertoa kehittämällä voi-

daan vähentää pääomakustannuksia johtuen juuri vähentyneestä pääoman sitoutumisesta varastoon. Varaston kierto saadaan jakamalla hankintahintainen vuosikulutus hankintahintaisella keskivarastotasolla. Varaston riitto eli yhden toimituserän kesto varastossa saadaan luvun 365 ja varastonkierron suhteena. Ihanne tilanne olisikin minimoida oman pääoman suuruus maksamalla tilatut tavarat tai raaka-aineet toimittajalle pitkällä maksuajalla, jolloin yrityksellä on mahdollisuus myydä tuotteet pois ennen seuraavaan tilauksen tekoa. (Ritvanen. 2011, 99.)

On erittäin yleistä, että yrityksillä on runsaasti erilaisia tuotteita valikoimassaan. Monesti tuote valikoimaa lisää tuotteet, joiden menekki ei välttämättä ole kovin suurta, mutta silti niiden pitäminen yrityksen tuotevalikoimassa on tärkeää. Juuri suuresta valikoimasta johtuen on mahdotonta eri toiminnoissa kuten ostoissa ja valmistuksessa käyttää samaa määrää resursseja kaikkiin tuotteisiin. Kehittääkseen materiaalinohjaustaan esimerkiksi varastopaikkojen suunnittelun osalta yritys voi hyödyntää ABC- ja XYZ- analyysia. (Sakki 2003, 91.)

ABC analyysi perustuu tuotteiden luokitteluun prosentuaalisesti myynnin perusteella esimerkiksi luokkiin A-E. XYZ on muunneltu versio ABC- analyysistä, jossa sama jako tehdään myyntitapahtumien kappalemäärien perusteella. Tuotteiden luokittelun jälkeen yrityksen on mahdollista miettiä eri tuotteiden merkitystä esimerkiksi myyntikatteen selvittämisen avulla. (Sakki 2003, 91- 95.)

5 Hankinnat

Hankinnat ovat tärkeä osa yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa, koska niiden tarkoituksena on luoda lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Lisäksi hankintoihin sitoutuu merkittävä osa lähes yrityksen kuin yrityksen taloudellisista resursseista, siksi voitokkaaseen tulokseen sekä kilpailukyvyn parantumiseen markkinoilla tähtäävän yrityksen on organisoitava sen hankintatoimi tehokkaasti joko itse tai ulkoistettuja palveluita käyttäen. Hankintatoimi pitää sisällään toimittajan valintaprosessin sekä itse tavaroiden tai palveluiden hankinnat. Hankinnat voivat luonteeltaan olla yksittäisiä kertakauppoja, projektihankintoja tai alihankinnan tyyppisiä pitkäaikaisia sopimuskauppoja. Erilaisia yrityksen tarvitsemia hankintoja voi olla raaka-aineet, puolivalmisteet, lopputuotteet, komponentit, investoinnit, käyttötarvikkeet ja palvelut. (Ritvanen & Koivisto 2007, 7, 31.)

Venäjän viennin näkökulmasta elintarvikealan yrityksen hankintatoimi tulee painottumaan palveluiden hankintoihin. Tämä siksi ettei kohdemaassa ole juuri elintarvikealan kannalta vientikelpoisia tuotteita. Kuitenkin varsinkin Suomessa pienempien yritysten näkökulmasta resurssien käyttö ei tule riittämään jakelutoiminnan järjestämiseen kohdemaassa. Tälläkin hetkellä johtuen suurista kustannuksista 90 prosenttia Venäjälle tapahtuvista kuljetuksista on venäläisten yritysten hallussa. (Väisänen & Särkkä-Tirkkonen 2008, 18.) Tällöin luotettavan

yhteistyökumppanin löytäminen kohdemaasta tulee olemaan yrityksille erittäin tärkeää Venäjälle suuntautuvan viennin onnistumisessa.

Kuten jo edellä mainittiin, monet yritykset käyttävät ison osan liikevaihdostaan hankintatoimeen. Tehokkaan hankintatoimen organisoinnissa avainasiona tulee huomioida kustannustehokkuuden kautta saavutettava kilpailukyky kilpailijoihin nähden sekä toimitusvarmuuden ja joustavuuden kautta saavutettava asiakastyytyväisyys ja asiakastarpeet ylipäätään. Toisaalta huomioitavaksi seikoiksi jää vielä etenkin kansainvälisessä kaupassa poliittinen ja eettinen ilmapiiri, mutta myös toisaalta käytettävissä oleva tekniikka ja vallitseva talouden tilanne. Lisäksi yhteiskuntavastuun piiriin kuuluu hankintojen ympäristövaikutuksien huomioinnin. (Ritvanen & Koivisto. 2007, 105.)

5.1 Hankintojen merkitys

Hankintatoimen tehostamisen etuna voidaan suoraan todeta parantunut tuottavuus yritykselle sekä tuotto osakkaille. Pintaa syvemmälle tarkastellessa hankintojen tehostamisesta syntyneet parantuneet tuotot johtuvat toisaalta kustannusten alenemisesta sekä toisaalta tehokkaan palvelun avulla syntyneestä parantuneesta asiakastyytyväisyydestä. Parantunut asiakastyytyväisyys johtaa uusiin asiakkuuksiin sekä samalla tuotteen parempaan menekkiin. Muita tehtäviä, joita tehokas hankintaosasto voi tehdä parantaakseen yrityksen kannattavuutta, on esimerkiksi vähentää varastointikustannuksia, löytää ja kehittää toimittajasuhteita, joiden palvelut takaavat varmat toimitukset sekä optimaaliseen suhteen hinta, laatu ja palvelutekijöille. Lisäksi tiedon välittäminen toimitusketjun eri linkeille sekä tuotteen kehittäminen markkinatilanteeseen sopivaksi ovat tärkeitä tekijöitä hankintoimen toimenkuvassa. (Ritvanen & Koivisto. 2007, 114 ja 120.)

5.2 Hankintojen kustannukset

Vaikka hankintojen edullisuuden takaaminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa, hankintapäätösten pohjana ei saisi toimia kuitenkaan pelkästään hinta. Kuviossa 3 oleva jäävuorimalli osoittaa, kuinka hankittavan tuotteen tai palvelun hinta muodostaa ikään kuin vain jäävuoren huipun, ja pinnan alle jää muut kustannukset, joita hankinta kokonaisuudessaan muodostaa. Nämä kustannukset muodostuvat kaikista toiminnoista, jotka osallistuvat hankittavan tuotteen tai palvelun saattamiseen seuraavalle vaiheelle toimitusketjussa. Näiden helposti pimenoon jäävien kustannusten huomiointi hankintatoimessa auttaa yritystä hankintapäätösten tekemisessä toimittajan valinnan sekä itse tuotteiden suhteen sekä muussa toiminnan tehostamisessa. (Ritvanen & Koivisto. 2007, 123- 125.)



Kuvio 3: Hankintojen jäävuorimalli (Ritvanen & Koivisto 2007, 123).

5.3 Kansainväliset hankinnat

Tuotteiden, rahan ja ihmisten liikkuvuuden tullessa helpommaksi esimerkiksi EU:n alueen rajojen sisällä, on kansainvälinen liiketoiminta erittäin yleistä tänä päivänä. Ulkomaille verkostoituminen voi suomalaisille elintarvikealan yrityksille tarkoittaa hyvää tilaisuutta laajentaa toimintaansa ja mahdollisesti lisätä kilpailukykyään suhteessa markkinoihin.

Tehdessään yhteistyötä Venäjän kaltaisen EU:hun kuulumattoman maan kanssa, tulee yrityksen ottaa tavarantoimituksissaan huomioon erilaiset kansainväliset tulli- ja kauppasäädökset sekä mahdollisesti pitkät etäisyydet kohdemaassa. Samalla riskienhallinnassa täytyy huomioida korruption esiintyminen rajojen ylityksien yhteydessä.

6 Kuljetukset

Kuljetuksilla tarkoitetaan tavaroiden fyysistä siirtämistä paikasta toiseen. Samalla mukaan voidaan lukea myös käsittely, joka liittyy läheisesti tavaroiden lastaamiseen kuljetusvälineisiin ja pois niistä. Kuljetukset itsessään eivät lisää tuotteeseen arvoa. Hyötyjä kuitenkin voidaan saada esimerkiksi alentuneista kustannuksista sekä tuotteiden paremmasta saatavuudesta johtuen aikahyödyistä tai varastointipisteiden läheisyydestä. Tehokkaan kuljetuksen tarkoituksena onkin toimittaa tavarat oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan, oikeassa kunnossa ja mahdollisimman alhaisin kustannuksin. (Santala 2011, 106.)

6.1 Kuljetusten suunnitteleminen

Tavaroiden kuljetukset muodostavat merkittävän osan lähes yrityksen kuin yrityksen logistiikkakustannuksista. Yrityksen on tärkeä tietää kuljetusten rahtiarvo eli kustannukset, kun tavara kuljetetaan paikasta A paikkaan B. Tähän arvoon vaikuttaa yritysten välillä oleva sopimus siitä miten kustannukset jaetaan toimijoiden kesken. (Sakki 2003, 58.) Kustannuksia syntyy myös huolimatta siitä, käytetäänkö kuljetuksiin yrityksen omaa kalustoa vai ulkopuolista kuljetuksiin erikoistunutta tahoa.

Kuljetusmuodon valintaan vaikuttaa toisaalta tavarasta itsestään johtuvat tekijät kuten laatu, määrä, arvo ja kiireellisyys, ja toisaalta lähetys että vastaanottoaikan sijainti, kulkuyhteydet sekä kuormausvälineet. Muihin vaikuttaviin seikkoihin voidaan lukea muun muassa lainsäädännölliset tekijät sekä kuljetuksien ja niiden järjestäjien sekä reittivalintojen aiheuttamat taloudelliset kustannukset. (Hokkanen ym. 2004, 106- 107.) Tiivistettynä voidaan sanoa, että yrityksen tulee huomioida kuljetusmuodon valinnassa ensisijaisesti mahdolliset tai saatavilla olevat kulkuyhteydet kohdepaikkaan, ja tämän jälkeen valita kustannustehokkain vaihtoehto, jossa tekijät, kuten kustannusten alhaisuus ja aika sekä varmuus, ovat optimaaliset.

6.2 Suomen sisäiset kuljetukset

Suomen sisäisissä kuljetuksissa käytetään pääasiassa kuorma-auto- ja yhdistelmäkuljetuksia tai raideliikenteessä ensisijaisesti tavarajunia. Maantiekuljetukset kattavatkin Suomen sisäisissä kuljetuksissa noin 70 % kaikesta liikenteestä. Suomen kaltaisessa maassa, jossa maantieteellinen pinta-ala on suhteellisen suuri ja väestön sijoittuminen harvaa, materiaalien kuljetamiseen kohdistuvat kustannukset muodostuvat pitkien etäisyyksien takia suuriksi. Tästä syystä kuljetuserät on hyvä pitää mahdollisimman suurina, koska luonnollisesti pienet erät ja useat yksittäiset toimitukset kasvattavat kustannuksia entisestään sekä aiheuttavat muun muassa polttoainepäästöjen muodossa tarpeetonta rasiusta ympäristölle. Mikäli mahdollista, yritysten kannattaa pyrkiä hyödyntämään suurempia yhteiskuljetuksia, jossa useamman alueella toimivan yrityksen kuljetukset yhdistetään samaan kuljetuserään. (Sakki 2003, 59.)

Elintarvikealalla tuotteiden kuljettamisessa on etenkin pitkissä matkoissa huomioitava kuljetusolosuhteet sekä oikeanlainen lastaaminen kuljetusvälineisiin. Tietyt elintarvikkeet vaativat riittävän viileät olosuhteet, jotta tuote ei pilaannu kuljetuksen aikana. Samalla esimerkiksi lasipakkausten lastaamiseen on kiinnitettävä huomiota rikkoontumisten varalta. Huolellinen suunnittelu kuljetuksissa vähentää erilaisten muuttujien ja samalla ylimääräisten kustannuksien syntymistä.

6.3 Kuljetukset Suomen ja Venäjän välillä

Kuten Suomen sisäisissä kuljetuksissa, myös vienti Venäjälle tapahtuu eritoten elintarvikealalla pääosin maantiekuljetuksina. Viikkain liikennöinti reitti Venäjälle tapahtuvassa viennissä kulkee Vaalimaan kautta. Korkeiden kustannusten takia 90 % Venäjällä tapahtuvista kuljetuksista on Venäläisten kuljetusyritysten kautta teetettyjä kuljetuksia. (Väisänen & Särkkä-Tirkkonen. 2008, 4.) Viime vuosina kuljetusalalla onkin yleistynyt kuljetuksien ulkoistaminen suurien alan yritysten haltuun. Tämän ilmiön uskotaan tehostavan toisaalta yrityksen resurssien käyttöä sekä toisaalta vähentävän kuljetuksista aiheutuneita riskejä. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 247.) Venäjän puolella tapahtuvien maantiekuljetuksien vaikeutena voikin monesti olla maantieverkoston heikko laatu, mikä voi lisätä omat riskitekijänsä yrityksen toimintaan. (Väisänen & Särkkä-Tirkkonen. 2008, 4.)

Maantieverkoston hyödyntämisen lisäksi Venäjälle on mahdollista kuljettaa tavaraa rautasekä meriteitä pitkin. Etenkin Pietari vilkkaana satamakaupunkina toimii suomalaisille yrityksille hyvänä porttina Venäjän kasvaville markkinoille. Suomalaisten elintarvikealan yritysten menestymisen edellytys onkin, että maahan levittyy tukkutoimintaa, joka tekisi varastoimisesta helpompaa kohdemaassa. Nyt pitkät etäisyydet kohdemaassa lisäävät kustannuksia, kun tavarat joudutaan kuljettamaan suoraan tilaavalle taholle. (Väisänen & Särkkä-Tirkkonen. 2008, 4.)

6.4 Kylmäketjun hallinta kuljetuksissa

Elintarvikealalla tavarankuljettamiseen vaikuttaa teknisellä tasolla sekä muuten kustannuksia lisäävinä tekijöinä merkittävästi kuljetusolosuhteet, eritoten lämpötilan puolesta. Lämpötila on tärkein yksittäinen huolehdittava seikka elintarvikekuljetusten aikana, sillä väärästä lämpötilasta johtuu tuotteen pilaantuminen kuljetuksen aikana. Pääasiassa kylmäkuljetukset suoritetaan maantiekuljetuksina niiden tarjoaman nopeuden ja joustavuuden vuoksi. Elintarvikkeiden viennin taustalla on runsaasti lainsäädännöllisiä tekijöitä, joita on huomioitava. Suomessa elintarvikelainsäädäntö on tekijä, joka ohjaa toimintaa näiden niin sanottujen pilaantuvien elintarvikkeiden kuljetuksien suhteen erilaisten lakien, säädösten ja asetusten kautta. (Väisänen ym. 2008, 18.)

Niin sanotun kylmäketjun katkeamattomuus on avainasemassa koko toimitusketjun aikana, käsittäen tuotteiden koko elinkaaren valmistuksesta loppukuluttajalle. Saumaton yhteistyö toimitusketjun eri vaiheissa tulee tarpeeseen, jotta tuotteet saadaan perille riittävän ajoissa, ehjinä sekä oikeissa olosuhteissa, jotta varmistetaan niiden mikrobiologisen laadun säilyminen. (Väisänen & Särkkä-Tirkkonen. 2008, 18.)

7 Huolinta

Huolinnalla tarkoitetaan erilaisia palveluita, jotka liittyvät kuljetuksiin tai jakeluun sekä tavarain lastauksiin, käsittelyyn ja varastointiin (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto 2012). Lisäksi huolitsijan vastuun alle saattaa kuulua erilaiset lisäpalvelut kuten; tullauksen ja verotuksen toiminnot sekä erilaisten asiakirjojen laatiminen ja ilmoitusten antaminen ja vakuutuksien merkitseminen. Tiivistettynä voidaan sanoa, että huolitsijan tehtävänä on huolehtia, että tavara saavuttaa kohteensa sovittujen aika- ja paikkamääreiden puitteissa huomioiden voimassaolevan lainsäädännön sekä sopimukset. (Bell 2010, 122.)

Kansainvälisen kaupan yleistyessä on myös huolitsijoiden toiminta yleistynyt. Tämä johtunee pääasiassa siitä, että maiden välisten pitkien kuljetusten järjestäminen kuluttaa runsaasti yrityksen resursseja. Asiaa ei helpota eri lainsäädännöllisten eikä kulttuurierojen aiheuttamat tekijät. Huolitsijan tarjoamat palvelut sovitaan toimijoiden välillä tarkasti, jotta epäselvissä tilanteissa oikea toimintatapa voidaan löytää. (Hokkanen ym. 2004, 133- 135.)

7.1 Kansainväliset kuljetukset

Etenkin maan rajojen ylittävissä viennissä tai tuonnissa on yleistä käyttää ulkopuolisen huolitsijayhtiön palveluita, sillä näin muun muassa maitten rajoilla tapahtuva tullaustoiminta helpottuu, sekä yrityksen ei tarvitse käyttää omia resurssejaan kohdemaassa tapahtuvien kuljetuksiin liittyvien nouto- ja jakelupalvelujen järjestämiseen. Samalla ammattitaitoisen huolitsijayhtiön palveluiden hyödyntämisen etuna on mahdollisuus parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta, sillä huolintayhtiöiden palveluihin kuuluu tehokkaiden kuljetuksien lisäksi myös erilaiset konsultointipalvelut sekä riskien vähentämiseksi kuljetuksia suojelevat vakuutukset. (Bell 2011,124.)

Suomesta Venäjälle tapahtuvassa viennissä tullimenettelyt voidaan hoitaa SAD-lomakkeella, joka asettaa vietävät tavarat sekä oheiset asiakirjat tulliviranomaisen vientimenettelyyn. EU:n ulkopuolisiin maihin kuten Venäjälle vietäessä tulee tärkeimpinä kansainvälisinä sopimuksina ottaa huomioon vuonna 1995 maiden välillä solmittu tieliikennettä koskeva sopimus sekä helposti pilaantuvien elintarvikkeiden kuljetusta koskeva ATP- sopimus. Lisäksi voimassa on CMR- sopimus, joka koskee yleisesti kansainvälistä tavaroiden kuljettamista kuljetuksien mukana tarvittavien asiakirjojen näkökulmasta. (Väisänen & Särkkä-Tirkkonen. 2008, 6-13.)

7.2 Muut palvelut

Muita lisäarvoa yrityksen tuotteeseen lisääviä palveluita, joita huolitsijayhtiö voi tarjota, on muun muassa pakkausten merkitsemiseen tai pakkauksen muotojen ja koon optimointiin liittyvät palvelut. Lisäksi voidaan hyödyntää myös tuotteen hinnoitteluun ja käsittelyyn sekä asiakkaan suunnalta tulevan maksuliikenteen hallintaan liittyvää toimintaa. Samaan aikaan yritys voi saada huolitsijalta arvokasta raportointitietoa eritoten kansainvälisten toimintojen menestymisestä. (Bell 2010, 125.)

Edellä mainittu raportointitieto voi toimia yrityksille arvokkaana työkaluna löytää epäkohtia toiminnassa, sekä samalla lähteä kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan. Myyntitapahtumiin, sekä erilaisten logististen toimintojen tehokkuuteen perustuvien mittaustoimintojen ulkoistaminen jo valmiiksi käytettävien palveluiden yhteyteen voi toimia yritykselle hyvänä tapana vähentää sen omien resurssien käyttöä.

8 Pakkaukset

Tuotteiden pakkaamisen tarkoituksena on saada tuote sekä itse pakkaus ehjänä perille. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi, tuotteen pakkaaminen on suunniteltava huolellisesti pakkausmateriaalien sekä mitoituksien suhteen. Vähittäiskaupan alalla kuljetusvälineiden, säilytyspaikkojen ja itse pakkausten mitoittaminen perustuu standardoituun moduulimitoitukseen, mikä luonnollisesti helpottaa pakkausten käsittelyä toimitusketjun eri vaiheissa. (ECR Europe 2008, 3.) Pakkausten käsittelyä ja kuljettamista on pyritty helpottamaan entisestään sovittamalla pakkausten moduulimitoitus Euroopassa yleisesti käytössä olevaan EUR- ja FIN- lavajärjestelmään, jossa tietty määrä pakkauksia mahtuu standardoiduille lavoille, jotka on suunniteltu siten, että niiden säilyttäminen sekä kuljettaminen olisivat mahdollisimman helppoa ja kustannustehokasta. Kustannustehokkuus tässä tapauksessa luo jälleen asiakkaalle lisäarvoa, johtuen alentuneista hankintahinnoista. (Hokkanen ym. 2004, 176.)

8.1 Pakkausmateriaalit

Pakkauksen elinkaari kulkee seuraavien vaiheiden läpi: raaka-ainetoimittajat, valmistajat, pakkaajat, kauppa, kuluttajat ja loppusijoituspaikka. Pakkauksen materiaali tulee valita siten, että sen sisällä oleva tuote sekä itse pakkaus kestää rankimman käsittelyvaiheen toimitusketjussa. Samalla on huomioitava erilaiset muuttujat, kuten pakkauksen putoaminen siirrettäessä sitä sekä erilaiset ympäristölliset ja biologiset vaikutukset kuten kosteus, lämpötila ja tuotteen elinikä. (Ritvanen 2011, 69.)

Pakkausmateriaalien valinnassa ja ylipäätään pakkausten suunnittelussa on kestävyuden lisäksi tärkeä huomioida helppo käsiteltävyys ja säilytettävyyys sekä pakkausten kustannustehokkuus toisaalta materiaalin hinnan puolesta, ja toisaalta siltä kannalta, ettei ylipakata tuotetta. Ylipakkaaminen luonnollisesti lisää kustannuksia, koska se heikentää pakkauksen käsiteltävyyttä sekä toisaalta pakkaus vie kuljetusvälineessä sekä varastoinnissa enemmän tilaa. Samalla pakkauksen ympäristöystävällisyys voidaan varmistaa käyttämällä pakkausmateriaaleja, jotka voidaan uusiokäyttää useampaan otteeseen. (Ritvanen 2011, 67- 69.) Voimassaolevien EU-direktiivien mukaisesti 82 % pakkauksista pitääkin käyttää uudelleen, kierrättää tai hyödyntää energiana tai muulla tavalla. (Hokkanen ym. 2004, 175.)

8.2 Pakkausten tunnistaminen

Visuaalisesta näkökulmasta pakkaukset voivat toimia työkaluna markkinoinnissa sekä tuotetiedon välittäjänä että aitouden mittarina. Lisäksi pakkaukseen voidaan merkitä ohjeita tai varoituksia pakkauksen käsittelyä varten sekä erilaisia lakisääteisiä tietoja kuten siitä, että pakkauksen sisällä oleva tuote on haitallista ympäristölle. (Ritvanen 2011, 71.) Samalla pakkausten käsittelyä sekä jäljitettävyyttä toimitusketjun eri vaiheissa voidaan helpottaa esimerkiksi EAN- viivakoodijärjestelmällä, joka merkitään pakkaukseen. Tällä tavoin pakkauksen vastaanottaja tai käsittelijä voi omaa optista lukijalaitettaan käyttämällä tunnistaa pakkauksen sekä saada nopeasti lisää tietoa esimerkiksi siitä miten sitä tulee käsitellä tai mihin se pitää varastoida seuraavaa toimitusketjun työvaihetta ajatellen. (Sakki 2003, 175.)

Toimivan tunnistamisjärjestelmän käyttö on etenkin elintarvikealalla järkevää, koska tuotteiden elinkaaren takia virheille ei jää juuri varaa. Vaikka virheestä johtuen tuote ei pilaantuisikaan, aiheutuu niistä aina kuitenkin kustannuksia. Tänä päivänä seurantatekniikka on kehittynyt niinkin pitkälle, että viivakoodeja voidaan hyödyntää automatisoidusti jopa jo tuotantovaiheessa ilman tarvetta manuaaliselle työlle, sillä laitteet voivat tunnistaa sekä jopa tallentaa tietoa esimerkiksi varastokirjanpitoon. Tuotteiden tunnistaminen lisää prosesseihin tarkkuutta ja vähentää resurssien käyttöä. Tänä päivänä käytössä onkin jakeluteiden kuljetuspakkausten seurantaan tarkoitettu DUN-koodi ja laajemmassa kaavassa SSCC- koodi, jonka avulla voidaan jäljittää jokainen tuote- tai kuljetuspakkaus sekä kuljetusyksikkö toimitusketjun jokaisen vaiheen aikana. (Hokkanen ym. 2004, 178.)

9 Yhteiskuntavastuu toimitusketjussa

Yhteiskuntavastuu käsitteenä voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: taloudellinen vastuu, ympäristöllinen vastuu ja sosiaalinen vastuu (Rissa 2001, 14). Yhteiskuntavastuullisuus yrityksen näkökulmasta on trendikästä ja siksi siten ohjattu toimintaa edistää asiakastytyväisyyttä sekä lisää yrityksen arvostusta liikekumppanien, sijoittajien ja rahoittajien näkökulmasta. Toisaalta siis yrityksen yhteiskuntavastuu määräytyy sidosryhmien odotusten perusteella,

mutta myös yrityksen omien tavoitteiden sekä vallitsevan lainsäädännön perusteella. (Ritvanen 2011, 159.) Juuri edellä mainituista syistä yrityksen on kannattavuuden nimissä rajattava sen yhteiskuntavastuu tarkasti ja noudatettava sitä toiminnassaan. Tiivistettynä voidaankin siis sanoa, että tarkoin muodostettu yhteiskuntavastuu toimii osana yrityksen laadunhallintaa sekä muodostaa tärkeän kilpailukeinon markkinoilla.

9.1 Vastuut

Taloudellisesta näkökulmasta yrityksen yhteiskuntavastuuseen kuuluu kannattavuuden, tehokkuuden sekä kilpailukyvyn edistäminen tehokkaan riskienhallinnan kautta. Hyvä taloudellinen suorituskyky antaakin yritykselle tarvittavat eväät pitää muut yhteiskuntavastuun osatekijät hyvällä mallilla. (Ritvanen 2011, 160.) Hyvä taloudellinen suorituskyky luo myös yrityksen näkökulmasta vaikutusvaltaa kilpailijoihin, kuluttajiin sekä muihin sidosryhmiin. Näin ollen yritys voi toimia hyvänä esimerkkinä muille ulkoisille tahoille vaikuttaen laajemmaltikin vastuullisuuden kehittymiseen yhteiskunnassa.

Kun tarkastellaan yhteiskuntavastuullisuutta ympäristövastuullisesta näkökulmasta, tulee huomioida ekotehokkuuden käsite. Lähtökohtana tällöin toiminnassa on löytää keinoja ehkäistä ympäristöongelmia kiihdyttäviä ilmiöitä kuten ilmastonlämpenemistä. (Rissa 2001, 14.) Suunnitelmallisen toiminnan avulla yritys voi tehdä osansa esimerkiksi tehostamalla pakkaus ja varastointiratkaisujaan ja vähentämällä kuljetusten sekä henkilöstön sisällä tapahtuvien siirtymisten määrää. Samalla toiminnassa on ajateltava materiaalien elinkaarta ja kestävyyttä alkuperän sekä kierrätettävyyden näkökulmasta. Lisäksi nykypäivänä on yleistynyt modernin tekniikan hyödyntäminen tuotantolaitosten rakentamisessa, jolloin ympäristöpäästöjen määrä ja täten vaikutus luontoon voidaan minimoida. (Ritvanen 2011, 160.)

Sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvat yhteiskunnalliset ja työelämään liittyvät asiat. Tarkemmin jaoteltuna joudutaan huomioimaan työolosuhteet henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kautta sekä tuoteturvallisuus ja hyvät toimintatavat. Yhtenäistämään haluttuja toimintaperiaatteita on luotu niin sanottu eettinen ohjeisto (code of conduct), jonka mukaan yritykset sen käyttöönottaessaan joutuvat toimimaan. Tärkeitä toimintaperiaatteita sosiaalisen vastuun periaatteiden alla on muun muassa raaka-aineiden tehokas käyttö ja niiden alkuperän ja ympäristövaikutusten huomioiminen sekä samalla ihmisoikeuksien varmistaminen toimitusketjun eri vaiheissa. Edellä mainittujen ohjeiden noudattaminen ja seuraaminen onkin haastavaa johtuen, siitä että toimitusketjut käsittävät usein monia eri linkkejä, jotka monesti ylittävät eri maiden sekä kulttuurien rajat. (Ritvanen 2011, 161- 162.)

Kaikkia yrityksen yhteiskuntavastuun osatekijöitä ohjaa ainoana pakottavana tekijänä Suomessa lainsäädäntö valtion tasolla ja laajemmin EU-tasolla, sekä kansainväliset sopimukset,

kuten YK:n ihmisoikeusjulistus. Toisaalta yritys voi markkinoida itseään vapaaehtoisesti antamalla ulkopuolisten tahojen auditoida itsensä esimerkiksi ISO 9001-standardin mukaisesti, joka ohjaa toisaalta yrityksen toimintaa laadunhallinnan näkökulmasta ja toisaalta antaa asiakkaille sekä muille sidosryhmille positiivisen käsityksen yrityksen toiminnasta.

9.2 Paluulogistiikka

Paluulogistiikassa tuotteiden virta kääntyy nyt asiakkaalta, joka on alun perin ollut tuotteen vastaanottajana, siten että asiakas lähettää tuotteen takaisin toimittajalle. Paluulogistiikkaan kuuluu asiakaspalautuksien sekä takuu- ja huoltopalveluiden lisäksi kierrätys. Toimiva paluulogistiikka lisää yrityksen tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Hyvänä esimerkkinä toimivasta paluulogistiikasta voidaan pitää virvoitusjuomateollisuutta, jossa valtaosa kuluttajalle myydyistä pakkauksista eli pulloista päätyy kierrätyksen kautta uusiokäyttöön.

Paluulogistiikan palvelut, kuten esimerkiksi huollot ovat tyypillisiä toimintoja, joita suomalaiset yritykset ulkoistavat ulkopuolisille yrityksille. Syy tähän on luonnollisesti resurssien määrä, joka vaaditaan ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamiseen, kouluttamiseen sekä varustamiseen. Usein yrityksen näkökulmasta on helpompaa sekä kustannustehokkaampaa käyttää ammattitaitoista palvelua ulkoistetusti. (Ritvanen 2010, 165- 166.)

10 Kansainvälistyminen käytännössä

Tämä osa toimii johdantona opinnäytetyön käytännön osuuksien tarkastelemiselle. Tarkoituksena on antaa hankkeen kohteena oleville yrityksille valmiuksia arvioida ja suunnitella jakelukanavaratkaisujensa kansainvälistämistä erityisesti Venäjälle suuntautuvan viennin kautta. Luonnollisesti liiketoiminnan kansainvälistämisen taustana on kilpailuedun luominen kilpailukumppaneihin nähden muun muassa kasvaneen näkyvyyden sekä laajentuneen markkinapotentiaalın kautta. Samalla kansainvälistyminen voi tarjota yritykselle mahdollisuuden käyttää kansainvälistä osaamista ja teknologiaa esimerkiksi ulkoistettuina palveluina monesti kustannustehokkaampina vaihtoehtoina verrattuna kotimaisiin vastaaviin.

10.1 Syyt ja seuraukset

”Kansainvälistyminen on vahvasti osana yrityksen strategiaa, koska se perustuu toiminnan ja päätöksenteon mukauttamiseen perustuen ympäristön asettamiin vaatimuksiin” (Vahvaselkä 2009, 168- 170). Yleisesti voidaan sanoa, että tärkeimmät tekijät, jotka antavat paikallisella tasolla toimivalle yritykselle motivaation ruveta miettimään toiminnan kansainvälistämistä on toisaalta kilpailun kiristyminen markkinoilla sekä toisaalta kilpailutekijöiden ja maan infrastruktuurin sekä teknologian asettamat rajat toiminnan kehittymiselle. (Ritvanen 2011, 168-

170.) Lisäksi kansainvälistyvä liiketoiminta muodostaa omat paineensa paikallisella tasolla toimiville yrityksille, koska ostavalle kuluttajalle ei tänä päivänä ole itsestään selvää valita kotimaassa tuotettua tuotetta. Kansainvälisesti tunnetun tuotteen valitseminen saattaa olla muodikkaampaa, ja samalla monesti jopa edullisempaa. Siksi kansainvälistyvän liiketoiminnan etuna saattaa yrityksen näkökulmasta olla parantuneen tekniikkaosaamisen hyödyntäminen sekä kustannustehokkuuden parantuminen. (Ritvanen 2011, 168- 170.) Kansainvälisessä liiketoiminnassa onkin viime vuosina yleistynyt tuotannon siirtäminen maihin, jossa kustannukset ovat mahdollisimman alhaiset.

10.2 Haasteet

Kenties suurimpana haasteena lähes yrityksen kuin yrityksen kansainvälistymisstrategian käynnistymisessä tulee olemaan riittävän taloudellisen panoksen kokoon saaminen. Toisaalta yrityksen on kyettävä verkostoitumaan ulkomaisten toimijoiden kanssa saavuttaakseen kohdemaassa luotettavia yhteistyökumppaneita. Tänä päivänä muun muassa sosiaalisen median keinojen, kuten Facebookin ja YouTuben, käyttö on yleistynyt yritysten käyttäminä keinoina markkinoida itseään. Samalla yrityksen on pystyttävä varautumaan normaalin kotimaan liiketoiminnan ylläpitämisen lisäksi siihen, että resursseja tulee kulumaan enemmän lähes jokaisella toimitusketjun osa-alueella, joita käsiteltiin tämän työn teoriaosuuksissa. Yrityksen on elintarvikealalla pyrittävä optimoimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti tuotteiden pakkaamiseen ja kansainväliseen kuljettamiseen liittyvät tekijät sekä tarvitaanko matkan varrella varastointia, jotta tuotteet saadaan käyttökelpoisina jälleenmyyjille. (Ritvanen 2011, 171.) Samalla tietojärjestelmien sovittaminen yhteen sekä kommunikointi eri kulttuuritaustoista tulevien yhteistyötahojen välillä on avainasemassa toimivan liikesuhteen toteutumisessa ja ylläpitämisessä.

Eräs haaste, jota toiminnan laajentamista harkitsevan yrityksen tulee arvioida ennen kansainvälisille markkinoille lähtöä, on yrityksen tuotteen kiinnostavuus maailmalla. Tuotteelta vaaditaan tietyllä tapaa innovatiivisuutta, jotta se katsottaisiin maailmalla kiinnostavaksi. Vienti-tuotteen ei tarvitse olla välttämättä edes sama, jota myydään kotimaassa, tärkeintä on, että kohdemarkkinat arvioitu ja myydään niille suunniteltuja tuotteita. (Vahvaselkä 2009, 108.) Elintarvikealalla tuleekin yrityksen haasteeksi tehdä tuote sen ominaisuuksien kannalta sellaiseksi, ettei se huku massaan kohdemarkkinoilla.

10.3 Neljä Strategista tapaa kansainvälistymiseen

Vahvaselkä listaa teoksessaan neljä strategista tapaa, joita yritys voi hyödyntää kansainvälistymisessään. Ensimmäinen listattu tapa on vahvasti markkinointiin panostava "Asiakassuun-

tautunut diversifikaatiostrategia”, jonka mukaan yritys lähtee nykyisten markkinoiden ulkopuolelta hakemaan uusia markkinoita laajentamalla tuotevalikoimaansa.

Seuraava esitetty strategiatyyppi ”Tuotesuuntautunut verkostoituminen” sopii monille suomalaisille elintarvikealan yrityksille, sillä tarkoitus on laajentaa nykyisten tuotevalikoimien myyntiä ulkomaisen yhteistyön kautta. Tässä tapauksessa suomalaisen yrityksen kannalta tämä tarkoittaisi luotettavan yhteistyökumppanin, kuten tukkuportaan, etsimistä kohdemaasta, joka voisi hoitaa jakelua parhaaksi katsotulla tavalla. Etuna tässä menetelmässä olisi yhteistyökumppanin tuntemus kohdemaan business-kulttuurista ja kuluttajien kulutustottumuksista, mikä saattaisi helpottaa yrityksen läpilyöntiä kohdemaassa ilman turhaa resurssien käyttöä.

Kolmas esitetty tyyppi ”Tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostaminen” poikkeaa edellä mainitusta vain siinä, että yhteistyökumppanina voi olla jonkinlainen tytäryhtiö- projekti, mutta pääasiassa myyntiä kehitetään markkinointiosaamisen kehittämisen avulla. Viimeinen tyyppi ”Kotimainen verkostoituminen ja ulkomainen asiakasvalinta” strategiassa ulkomaanmyynnin osuutta kasvatetaan epäsuorasti kotimaisien välikäsien avulla. (Vahvaselkä 2009, 30.)

10.4 Markkina-analyysit

Kansainvälistymistä harkitsevan yrityksen näkökulmasta selvitettäviä sekä huomioonotettavia asioita on resurssien käytön sekä markkinoinnin suunnittelun lisäksi muun muassa kohdemaan lainsäädäntöön, infrastruktuuriin, byrokratiaan, tullaukseen ja turvallisuusriskeihin liittyvät seikat. Tästä syystä kohdemarkkinoiden tarkka analysointi toimii hyvänä riskinhallinnan keinona arvioida kansainvälistymistä strategisesta näkökulmasta.

Hyviä keinoja, joita yritys voikin käyttää kohdemarkkinoiden analysointiin, ovat esimerkiksi SWOT- ja PESTEL- analyysit. SWOT- analyysi listaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat suhteessa kohdemarkkinoihin. PESTEL- analyysi puolestaan keskittyy enemmän niihin muutoksiin, joihin yritys joutuu sopeutumaan liiketoiminnan kansainvälistämisen yhteydessä. Tarkemmin tarkasteltuna PESTEL- analyysi jakaa analysoitavat kohteet poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin sekä lainopillisiin tekijöihin. (Ritvanen 2011, 171.)

11 Venäjän markkinat viennin näkökulmasta

Tässä osiossa ryhdytään tarkastelemaan Venäjää markkina-alueena suomalaisen elintarvikealan viennin mahdollisuuksien näkökulmasta. Arvioinneissa on käytetty lähteenä Keravan Laurea-ammattikorkeakoulun logistiikan opinojaksossa E0132 ”Toimitusketjun johtaminen” aikana syntyneitä harjoitustöitä, jotka eritoten olivat painottuneet Venäjälle suuntautuvaan

vientiin. Lisäksi lähteitä on käytetty muuta asiaan liittynyttä kirjallisuutta. Venäjän markkina-tilanteen analysoinnissa on käytetty hyväksi 8-kenttäanalyysia, jonka tarkoitus on tukea yrityksen kansainvälistymisstrategioita. Käytettävät menetelmät ovat samassa yhteydessä sisältoineen ja käyttötarkoituksineen selitetty.

11.1 Markkinatilanne

Suomalaisen elintarvikealan yrityksen näkökulmasta Venäjän viennistä kiinnostuneisuus ei ole sinänsä yllättävää, sillä vajaan puolentoista miljardin ihmisen väestön maassa kasvupotentiaali on valtava. Pietarin sataman läheisyys sekä Vaalimaan kautta kulkeva tieliikenne tarjoavat hyvät kulkuyhteydet Venäjän markkinoille. Suomen päässä pitkistä etäisyyksistä johtuvien kuljetuskustannusten suuruuksista huolimatta Suomi on Venäjän silmissä ansainnut luotettavan maineen byrokratian ja rikollisuuden vähäisyyden takia. Juuri tämä ansaittu luottamus sekä hyvät kulkuyhteydet voivat tarjota Venäjältä hyvän liikeympäristön maidenvälisen viennin yhteistyökumppaneina. Lisämausteensa edellä mainittuihin positiivisiin puoliin voidaan mainita hiljalleen vauhdissa oleva palveluyhteiskuntaan painottuva rakennemuutos, mikä lisää keskiluokkaan kuuluvan kansan osan määrää jatkuvasti. Samalla kiinnostuneisuus niin sanottuja luksustuotteita kohtaan saattaa lisätä kiinnostusta "Pohjolasta" tuotuja elintarvikkeita kohtaan. (Liikenne ja viestintäministeriö 2010, 30.)

Haasteita maiden väliselle yhteistyölle tuo muun muassa järjestäytyneet rikollisuuden sekä byrokratian läsnäolo Venäjällä. EU:n alueen ulkopuolelle tapahtuva vienti asettaa omat haasteensa tullauskäytäntöihin ja kuljetuksiin jo ilman tarvetta huolehtia tavaroiden pääsemisestä perille lähtökunnossa. Samalla kulttuurierojen sekä kielen ymmärtäminen voisi tulla tarpeeseen maiden välisessä yhteistyössä, kun harjoitetaan liiketoimintaa, jossa toimitusketjun välisen linkkien saumaton yhteistyö ja läpinäkyvyys ovat avainasemassa, mikäli halutaan varmistua asioiden tehokkaasta hoitamisesta sovituissa puitteissa.

11.2 Avaintekijät markkinoille pääsyyn

Vuonna 2011 Venäjä on ollut 26 prosenttiosuudella suurin yksittäinen elintarvikkeiden vientikohta suomalaisille elintarvikealan yrityksille. Meijerituotteet ovat olleet tärkeimmässä asemassa viennin kasvattajana. Näistä Valio Oy tytäryhtiöineen on eräs tärkeimmistä palasista edellä mainituissa prosenttiosuuksissa. Valion itsensä mukaan hyvä menestys on johtunut tasalaatuisista tuotteista sekä toisaalta onnistuneista ratkaisuista markkinointiviestinnässä ja liiketoimintastrategiassa. Tuotteiden oikeanlainen markkinointi tulee olemaan tärkeässä asemassa Suomalaisten elintarvikkeiden lyödessä läpi Venäjällä, sillä Kauppapolitiikka aikakauslehden artikkelin mukaan venäläiselle kuluttajalle on erittäin tärkeää tunnistaa merkki, jonka tuotetta hän ostaa, ja samaan aikaan laadusta ollaan valmiita maksamaan. (Leinonen 2012.)

Tässä kohtaa luonnollisesti tehokkaalla markkinoinnilla voidaan saada ihmeitä aikaiseksi. Tarvittavaa brändi uskollisuutta ei varmasti luoda yhdessä yössä, mutta hyvin suunnitellulla markkinoinnilla voidaan luoda tarve Venäläisen kuluttajan sydämeen. Samaisen artikkelin mukaan pitkälle jalostettujen, laadukkaiden maito-, liha- sekä kalatuotteiden valmistus on tällä hetkellä Venäjällä puutteellista. (Leinonen 2012.) Tästä syystä suomalaisen elintarvikealan yrityksen valttikorttina voikin olla tuoda juuri tällaisia tuotteita markkinoille samaan aikaan, kun ostokykyinen keskiluokka kasvaa maassa. Toisaalta myös terveyden arvostaminen on venäläisen kuluttajan näkökulmasta tärkeää, mikä voisi tarkoittaa oivaa tilaisuutta panostaa terveydestä kiinnostuneeseen kohderyhmään. Samaan aikaan suurten tuloerojen ja heikosti toimivan talouden keskelle saattaa olla kannattavaa tuoda toimivia liiketoimintaratkaisuja. Selvästikin voidaan siis katsoa, että Venäjän viennillä voi olla markkinarako Suomalaisen yrityksen näkökulmasta, sillä Venäjä on riippuvainen tuonnista, ja tällä hetkellä ainoastaan prosentin luokkaa maahan ohjatusta viennistä elintarvikkeiden osalta tulee Suomesta. (Liikenne ja viestintäministeriö 2010, 30.)

Valio esimerkissä lähteenä käytetystä kurssityöstä löytyneen Valio Oy tietohallintopäällikön Raimo Jokisen haastattelun mukaan Valion toiminnassa on ollut käytössä jo aiemmin ehdotettuja jakelijoita kohdemaassa. Tämän kaltainen yhteistyökumppani tarjoaa varmasti tärkeän avun kuljetuksissa, varastoinnissa sekä muissa toiminnoissa. Valiolla on kuitenkin ollut tarkoituksena siirtyä omien kuljetuksien järjestämiseen suoraan jälleenmyyjille. Ilmeisesti kohdemaassa toimivan ulkoistetun tukkurin hyödyntäminen ottaa varsin suuren palan voitoista. Tämän menetelmän käyttö ei varmasti sovi pienimmille yrityksille, sillä itse järjestettyjen kuljetuksien hyödyntäminen käyttää yrityksen resursseja merkittävästi etenkin jos ruvetaan toimitamaan pienillekin toimijoille. Valionkin mukaan Pietaria ja Moskovaa kauemmaksi kuljettaminen ei ole ilman järkevää yhteistyökumppania mahdollista.

12 Analysointi

Tässä osiossa käytetään 8-kenttäanalyysia mallinnettaessa Venäjän kohdemarkkinoita riskienhallinnallisesta näkökulmasta. 8- kenttä analyysi perustuu neljän kentän Swot-analyysiin, joka on ensin täytetty taulukkoon 1. Tämän jälkeen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (strengths, weaknesses, opportunities, opportunities) jakoa laajennetaan neljällä uudella kentällä, jotka ovat menestystekijät, heikkoudet vahvuuksiksi, uhat voitoiksi ja kriisitilanteet.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvavat markkinat • Brändiuskollisuus • Kiinnostus laatua kohtaan • Suomalaisten maine • Olemassaolevat brändit 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvavat markkinat • Ostovoima • Yhteistyökumppanit • Näkyvyys • Demokratian kehitys
<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rikollisuus • Pitkät etäisyydet • Kustannukset • Elintarvikkeiden käsittely • Brändiuskollisuus • Kulttuurierot • Kieli 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Byrokratia • Tullikäytänteet • Kilpailijat • Kysynnän vaihtelu • Kysynnän ennustamisen vaikeus

Taulukko 1: SWOT-analyysi Venäjän markkinatilanteesta.

12.1 SWOT-analyysi Venäjän markkinatilanteesta

Kuten, nähdään taulukosta 1., kasvavat markkinat on listattu sekä vahvuuksiksi että mahdollisuuksiksi. Kasvava keskiluokka ilmionä lisää samalla kuluttajan ostovoimaa sekä kiinnostusta laadukkaita tuotteita kohtaan, ja toisaalta tuo hyvää näkyvyyttä yrityksen tuotteille. Venäläisen kuluttajan brändiuskollisuus voi toimia joko yritystä vastaan tai sen puolesta, koska brändiuskollisuus luodaan tyypillisesti ajan kanssa. Kuten kuitenkin jo aikaisemmin on todettu, innovatiivisen markkinoinnin avulla on mahdollista tehdä suomalaisia brändejä tunnetuksi Venäjällä samaan tapaan kuin esimerkiksi Valion Viola ja Oltermanni. Suomalaisen yrityksen etuna Venäjän markkinoilla onkin ansaittu luottamus luotettavana liikekumppanina.

Suurimpana heikkoutena ja uhkana voidaan nähdä tekijät, jotka liittyvät juuri vieraan maan ja vieraan kulttuurin alueelle lähdeettäessä laajentamaan toimintaa. Näihin tekijöihin voidaan laskea kulttuurierot ja kielitaito. Samalla byrokratia tullikäytänteissä sekä muussa liiketoiminnassa järjestäytyneen rikollisuuden ohella voi demokratian kehitysaskelista huolimatta aiheuttaa päänvaivaa yrityksille. Lisäksi yrityksen toimintaa uhkaaviin tekijöihin on listattu

kilpailu sekä kysynnän vaihtelevuus että ennustettavuus. Elintarvikealalla, jossa vastaavanlaisia tuotteita on varmasti markkinoilla jo useita, tuotteen lyöminen läpi ei tule varmasti olemaan helppoa. Tässä kohtaa mahdollisuuksiin on jälleen listattu yhteistyökumppaneiden hankkiminen, mikä saattaa helpottaa toimimaan vierailta markkinoilla.

12.2 8-kenttäanalyysi Venäjän markkinatilanteesta

Taulukosta 2. voidaan nähdä, kuinka perinteinen nelikenttä laajentuu neljällä uudella kentällä. Laajennuksen avulla on tarkoitus jalostaa lopulliset kehittämissuositukset kohdeyrityksille, sekä samalla luoda ennaltaehkäiseviä metodeja välttää kaavioon kasatut kriisitilanteet. Menestystekijät laatikkoon on yhdistelty vahvuuksista ja mahdollisuuksista kootut tekijät. Tässä tapauksessa ideoina kumpusi vahvan ja luotettavan imagon kehittäminen kohdemarkkinoilla paikallisen yhteistyön sekä luotettavan käsityksen ja parantuneen näkyvyyden turvin. Uhat voitoiksi laatikossa esitellään samaan aikaan juuri vahvan imagon ja brändin luomisessa yritystä helpottavia tekijöitä eli toisaalta markkinatilanteen ja kysynnän seuraaminen ja laatuun panostava tuotekehitys sekä innovatiivinen markkinointi.

Heikkoudet vahvuuksiksi osio peilaa mahdollisuuksien ja heikkouksien suhdetta, ja miten yritys voi kääntää mahdollisuudet vahvuuksiksi. Tässä osiossa keskeisiksi tekijöiksi tutkimuksistani nousi yhteistyökumppanien merkitys siirryttäessä uusille markkinoille. Samalla voidaan nähdä, että Venäjän markkinoiden potentiaalista johtuen hyvin suunniteltu toiminta voi muuttua voitokkaaksi kovista investoinneista ja kustannuksista huolimatta. Lisäksi kehityskäsitteet demokratiassa ovat tulevaisuuden kannalta tärkeitä riskitekijöiden vähentäjiä yrityksen toiminnan kannalta. Edellä mainitut korkeat kustannukset saattavat olla tärkein seikka, joka tuotteen menestyksettömyyden ohella johtavat "kriisitilanteet" esitettyyn tilaan, jossa liiketoiminta ei ole enää kannattavaa.

<p>Sisäiset Nykymarkkinat</p> <p>Tulevat Ulkoiset Markkinat</p>	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvat markkinat • Brändiuskollisuus • Kiinnostus laatua kohtaan • Suomalaisten maine • Olemassaolevat brändit 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rikollisuus • Pitkät etäisyydet • Kustannukset • Elintarvikkeiden käsittely • Brändiuskollisuus • Kulttuurierot • Kieli
<p>Tulevaisuuden mahdollisuudet ja voitot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvat markkinat • Ostovoima • Yhteistyökumppanit • Näkyvyys • Demokratian kehitys 	<p>Menestystekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppanit • Vahvan imagon luominen • Näkyvyyden parantaminen 	<p>Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppanit portti uuteen kulttuuriin • Uudet markkinat voitontekijöinä • Demokratian kehitys vähentää riskitekijöitä
<p>Tulevaisuuden uhat ja menetykset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Byrokratia • Tullikäytänteet • Kilpailijat • Kysynnän vaihtelu • Kysynnän ennustamisen vaikeus 	<p>Uhat voitoiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehokas markkinointi ja laadukkaat tuotteet • Tehokas markkinoinnin seuraaminen • Toimivien liiketoimintamallien tuonti 	<p>Kriisitilanteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotteet eivät lyö läpi markkinoilla • Kannattamaton liiketoiminta

Taulukko 2: 8- kenttäanalyysi Venäjän markkinatilanteesta.

13 Kehittämissuunnitelma

Tässä osiossa käydään läpi työn tuloksena syntyneet kehittämissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmissa on käytetty hyväksi koko prosessin aikana kerättyjä tietoja sekä edellä esitetyn 8-kenttä-analyysin osoittamia tietoja. Ehdotukset on selkeyden vuoksi jaettu kappaleisiin, jossa esitellään perustelut valituille kehittämissuunnitelmille.

13.1 Toimitusketjun sisäisen yhteistyön kehittäminen

Yrityksen strategian toteuttamisessa tärkeitä tekijöitä on asiakkaan saama arvo, prosessien suorituskyky sekä uudistuminen (Karrus 2001, 371). Kuten aiemmin todettiin työn teoriaosuudessa, toimitusketjun sisäinen yhteistyö sekä läpinäkyvyys ovat avainasemassa toiminnan kehittämässä, mikäli halutaan varmistaa tehokas toiminta eritoten kustannusten, aikatekijöiden sekä täsmällisyyden kannalta. Näiden tekijöiden pohjalta varmistetaan asiakastyytyväisyys sekä tuotteiden hyvä menekki.

Toimitusketjua ei voida katsoa yksittäisinä tekijöinä, vaan yhtenä suurempana kokonaisuutena. Tässä kohtaa henkilökunnan koulutus sekä osaamisen varmistaminen ja nykyaikaisen teknologian hyödyntäminen auttaa kaikkia toimijoita tekemään työnsä yhteisen tavoitteen puolesta. Samalla kohdemaassa olevan yhteistyöverkoston valitsemisessa on oltava huolellisia, jotta varmistetaan yrityksen tavoitteiden toteutuminen.

13.2 Verkostoituminen kohdemaassa

Riippuen yrityksen resursseista, kannattaa yhteistyökumppanien hankkimista kohdemaasta pitää varteenotettavana vaihtoehtona lähteä kehittämään toimintaa. Valion esimerkistä päätellen isojen yritysten saattaa olla järkevää pyrkiä ennen pitkää omien kuljetuksien järjestämiseen suoraan jälleenmyyjille kohdemaassa johtuen esimerkiksi tukkuportaan aiheuttamista kustannuksista.

Pienempien yritysten saattaa resurssien valossa olla järkevämpää panostaa järkevien jakeluyhteistyökumppanien etsimiseen. Samaan aikaan verkostoituminen laajemminkin sijoittajien ja markkinointiin erikoistuneiden tahojen kanssa olisi järkevää. Ulkoinen apu mahdollistaa yrityksille helpomman pääsyn vieraan kulttuurin markkinoille johtuen heidän tietotaidosta liittyen esimerkiksi maan tapoihin, kieleen, lainsäädäntöön, kulutustottumuksiin sekä muhin vastaaviin seikkoihin.

13.3 Markkinoinnin kehittäminen

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, Venäjän markkinoille pääsemiseksi yrityksen on omattava oikeanlainen tuote, jotta se herättää kiinnostuksen venäläisessä kuluttajassa. Kerättyjen tietojen pohjalta tällainen tuote saattaisi olla jokin korkealaatuinen tuote, joka vetoaa eritoten laadusta kiinnostuneeseen sekä maksuvalmiiseen kansanosaan. Terveysten panostava ote saattaisi olla paikallaan. Joka tapauksessa tuotteen pohjalle on rakennettava oikeanlainen markkinointikampanja, joka tuo tuotteen ja toisaalta yrityksen imagon esille.

Edellisessä kohdassa mainittu markkinointiapu kohdemaasta saattaa olla tekijä, joka auttaa tunnistamaan sekä kohdistamaan markkinointia kohdemaan markkinoihin vetoavaksi. Tehokkaan markkinoinnin avulla tietenkään myydään tuotetta tehokkaammin sekä samalla luodaan yritykselle ja sen tuotteille vahva brändi, johon kuluttaja voi jo brändin tuoman mielikuvan perusteella luottaa jatkossakin. Markkinoinnissa voidaan hyödyntää nykyaikaista tekniikkaa esimerkiksi sosiaalisen median, kuten Facebookin, keinoja käyttäen.

14 Yhteenveto ja arviointi

Tämän opinnäytetyön päätteeksi on laadittu yhteenveto työn keskeisimmistä tuloksista sekä tekijän oma arvio työn teon kulusta ja miten aluksi asetetut tavoitteet toteutuivat työn sisällön sekä aikataulun kannalta. Samalla käydään läpi mieleen tulleita aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille ja arvioidaan toisaalta omaa ammatillisen kehittymisen edistymistä opinnäyteprosessin aikana.

Tämän työn tarkoituksena on ollut edistää suomalaisten elintarviketeollisuuden yritysten kilpailukykyä markkinoilla Venäjälle suuntauneen viennin kautta. Teoriaosuuksissa haluttiin tuoda ilmi toimitusketjuun kuuluvien prosessien, kuten kuljetuksien varastoinnin merkityksiä yrityksen toiminnassa, ja samalla käydä läpi niissä huomioitavia seikkoja. Tärkeimpänä yksittäisenä asiana toimitusketjun hallinnassa tutkimuksien aikana kävi ilmi ensimmäisessä kehittämisehdotuksessa tuotu ilmi toimitusketjun eri linkkien välinen yhteistyö toiminnan tehostamisessa. Samalla muissa kehittämisehdotuksissa tuotiin ilmi, kuinka tärkeää tekijöistä kuten kohdemaassa tapahtuvasta yhteistyöstä sekä markkinoinnin kehittämisestä huolehtiminen olisi, jotta kohdemarkkinoille saataisiin luotua tehokas liiketoimintaympäristö suomalaisten elintarvikealan yrityksille.

14.1 Tavoitteiden toteutuminen

Ennen varsinaisen opinnäyteprosessin alkua, työn tärkeimmäksi tavoitteeksi asetettiin käytännönläheisen materiaalin syntyminen toimeksi antavien yritysten käyttöön. Työn tuloksena syntyneiden materiaalien ja kehittämis ehdotusten oli tarkoitus toimia oppaana kansainvälistymistä harkitsevan yrityksen toiminnan tukena. Työn ollessa nyt loppusuoralla, voidaan katsoa tavoitteiden onnistuneen varsin hyvin huomioiden, että työlle asetettu aikataulu oli varsin tiukka. Aikataulu valmistumiselle asetettiin henkilökohtaisista syistä tiukaksi, mikä teki työn laatimisesta aikataulullisesti haastavaa.

Oman haasteensa lopullisten kehittämis ehdotusten laatimiselle toi toisaalta se seikka, että prosessin aikana aihepiiri supistettiin koskemaan pelkästään Venäjälle suuntautuvaa vientiä. Tämä seikka johti siihen, että opintojaksolla E0132 saaduista lähdemateriaaleina toimivista

kurssitehtävistä vain kaksi kohdistui Venäjän vientiin. Tämän lisäksi hyvien käytännön materiaalien löytäminen liittyen esimerkiksi venäläisten kulutustottumuksiin osoittautui hankalaksi. Nämä haasteet huomioiden uskotaan syntyneen käyttökelpoista materiaalia ajatellen hanketta. Harmillista kuitenkin projektiluontoisen tehtävän toteuttamisessa onkin, että tämän työn toteuttamisen puitteissa ei ole mahdollista seurata työn hyötyä toimeksiantajien toiminnassa.

Aikataulullisesti yllätyksenä tuli teoriaosuuksien kirjoittamisen haastavuus sekä aikaa vievä luonne. Näissä osuuksissa lähdekirjallisuus oli pidettävä koko ajan lähellä, jotta aikaansaatu- jen materiaalien validiteetti säilyisi hyvänä. Ensin sopivat lähdemateriaalit oli löydettävä, ja myöhemmin perehtymisen kautta saatava käännettyä omalla tyylillä kirjoitettuun muotoon. Tämä vaihe työstä veikin näin ollen enemmän aikaa prosessin alussa kun alkuperäisessä aika- taulussa oli suunniteltu. Myöhemmin käytännönosuuksien kirjoittamisen alkaessa, ajankäyttö oli aikataulullisesti ja työmäärän puolesta haastavaa. Tiukkojen työhetkien jälkeen materiaa- lit saatiin kuitenkin valmiiksi ennen hämmöttäviä takarajoja. Jälkikäteen tarkasteltuna edes viikko lisää aikaa olisi tarjonnut resursseja hioa etenkin viimeisiä teknisiä yksityiskohtia. Kui- tenkin sisällöllisesti voidaan katsoa, että työ saatiin haluttuun vaiheeseen.

14.2 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Kuten jo aiemmin mainittiin, tämän kaltaisen työn hyödynnettävyyttä pystytään mittaamaan ainoastaan sen jälkeen, kun työn aikana syntyneet tulokset on otettu käyttöön yritysten toi- minnassa. Siksi tulevaisuudessa voisikin olla mielenkiintoista tutkia miten yrityksen asema markkinoilla tai kilpailukyky on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin. Tämän työn teoriaosuuksi- en käsittelyssä perehdyttiin toimitusketjuun kuuluvien prosessien kuten kuljetuksien sekä va- rastoinnin merkitykseen yrityksen toiminnassa. Siksi jatkossa saattaisikin olla perusteltua ot- taa joitakin edellä mainittuja prosesseja tarkasteluun ja lähteä kehittämään niitä nyt, kun yritys on muuttamassa liiketoimintamallejansa laajempaan suuntaan.

Liiketoiminnan kansainvälistäminen vaatii varmasti yrityksen toiminnassa enemmän resursseja kyseisten prosessien toiminnan optimoinnissa. Siksi niiden kehittäminen esimerkiksi kansain- välistymisen aikana tapahtuneen seurannan pohjalta voisi olla kannattavaa.

14.3 Ammatillisen kehittymisen arviointi

Tärkeä seikka opinnäytetyön valmistumisen ja toimeksiantajien kannalta hyödynnettävyyden lisäksi on toisaalta heijastella opiskelijan ammatillista kehittymistä opintojen aikana, mutta toisaalta myös syventää entisestään opiskelijan tietotaitoa tämän valitsemalla erikoisalalla. Tietyllä tapaa voidaan katsoa, että opinnäytteen suorittaminen on tekijän näkökulmasta ollut viimeistelevä tekijä, joka on valmistanut tekijää työelämään siirtymistä varten.

Työn kunnialla loppuun saattaminen on pakottanut lisäämään tekijän logistiikkaosaamista merkittävästi ja samalla tuonut esille myös kaikki taidot, joita on kehitetty opiskelujen aikana. Siksi voidaan katsoa, että kaikesta sen tuomasta stressistä ja muista tekijöistä huolimatta työn tekeminen on toiminut positiivisena tekijänä ammatillisen osaamisen kehittämisessä sekä heijastelee osaamisen tasoa tekijän valitsemalla alalla.

Lähteet

Kirjalähteet

- Haapanen, M., Vepsäläinen, A & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 2 painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Karhunen, J & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Karrus, K. 2001. Logistiikka. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rissa, K. 2001. Ekotehokkuus: Enemmän vähemmästä. Helsinki: EDITA.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A & Santala, J. 2010. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ritvanen, V & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK- yrityksessä: Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Sakki, J. 2003. Tilaus- toimitusketjun hallinta. Logistinen B to B prosessi. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Sakki, J. 2009. Tilaus- toimitusketjun hallinta. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. 2010. Essex: Pearson Education Limited.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: EDITA.

Internetlähteet

- ECR Europe. 2008. Myyntivalmiit myymäläpakkaukset. Viitattu 15.10.2012.
<http://www.gs1.fi/cgff-ecr/julkaisut>
- Leinonen, T. Kauppapolitiikka aikakauslehti. 2012. Artikkel. Viitattu 15.11.2012.
<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=258720&nodeid=41403&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2010. Ehdotus Suomen logistiikkastrategiaksi. Viitattu 15.11.
[http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964902&name=DLFE-10856.pdf&title=Ehdotus Suomen logistiikkastrategiaksi](http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964902&name=DLFE-10856.pdf&title=Ehdotus+Suomen+logistiikkastrategiaksi)
- MTT- Maa- ja elintarviketalouden tutkimuslaitos. 2012. Viitattu 15.11.2012.
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/ajankohtaista/Uutisarkisto/2012/Suomen%20elintarvikeviennin%20ennustukset%202012>
- NELI- North European Logistics Institution. 2012. SULOIN. Viitattu 13.11.2012.
<http://www.neli.fi/Hankkeet/SULOIN>
- Suomen huolintaliikkeiden liitto. 2012. Viitattu 30.10.2012.
<http://www.huolintaliitto.fi/huolintaliikkeidenliitto/fi/huolinta-ala/index.php>

Väisänen, H-M & Särkkä-Tirkkonen, M. 2008. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Elintarvikkeiden logistiikka maanteitse Suomesta Pietariin. Viitattu 13.11.2012.
http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14286_1221-LOGISTIIKKAOPAS-9-1-2008.PDF

Julkaisemattomat lähteet

Hämäläinen, Loukonen, Ketonen & Vuorsalo. 2012. SULOIN projektityö. Laurea ammattikorkeakoulu.

Elsinen & Jokinen. 2012. SULOIN projektityö. Laurea ammattikorkeakoulu.

Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysi Venäjän markkinatilanteesta.....	30
Taulukko 2: 8-kenttä analyysi Venäjän markkinatilanteesta.....	32

Kuviot

Kuvio 1: Logistinen prosessi	11
Kuvio 2: Logistiikan talouden mittaamisen tunnuslukuja	14
Kuvio 3: Hankintojen jäävuorimalli	18