

Teknistaloudellinen tiedekunta

Tuotantotalouden osasto

Toimitusketjun johtaminen

## KANDIDAATIN TYÖ

**Yhteistyö jälleenmyyjien kanssa:**

**Makeisten toimitus Venäjän markkinoille**

0310414 Laura Huotarinen

0281433 Jarmo Saarnio

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	1
2 VENÄJÄN MARKKINOIDEN ERITYISPIIRTEITÄ.....	2
2.1 Viennin kehitys .....	3
2.2 Jakelujärjestelmän kehitys ja nykytila .....	4
2.3 Tullit .....	5
2.4 Pietarin alue.....	6
3 KATSAUS MAKEISTEOLLISUUTEEN .....	7
3.1 Leaf Venäjällä.....	8
3.2 Fazerin Venäjän liiketoiminta.....	9
4 YLEISTÄ JAKELUSTA.....	10
4.1 Markkina-alueen sisäinen jakelu kulutushyödykkeille .....	11
4.1.1 Tukkukauppa.....	12
4.1.2 Vähittäiskauppa .....	13
4.2 Jakelukanavan valinta .....	13
5 SIIRTYMINEN UUTEEN KOHDEMAAHAN .....	14
5.1 Vienti .....	15
5.1.1 Agentti .....	15
5.1.2 Maahantuojat.....	17
5.1.3 Myyntikonttori ja myyntiyhtiö.....	18
5.2 Tuotannon siirtäminen kohdemaahan .....	18
5.2.1 Lisensiointi.....	19

5.2.2 Joint Venture .....	20
5.2.3 Oman tuotantolaitoksen perustaminen .....	20
5.3 Yhteenveto uusille markkinoille astumisvaihtoehdoista .....	21
6 MAKEISTEN TOIMITUS VENÄJÄN MARKKINOILLE .....	24
6.1 Markkinoille astuminen ja toiminnan myöhempi kehittäminen .....	25
6.2 Markkina-alueen sisäisen jakelun järjestäminen.....	27
6.3 Varastoinnin ratkaisut .....	28
7 VENÄJÄN MAKEISMARKKINOIDEN KEHITYS.....	29
7.1 Skenaario 1: Ulkomaankaupan vapautuminen .....	30
7.2 Skenaario 2: Valtiojohtoinen ulkomaankauppa.....	31
8 YHTEENVETO .....	32
LÄHTEET.....	34

## 1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintyö on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osastolle toimitusketjun johtamisen pääaineeseen. Työ on tekniikan kandidaatin tutkintoon vaadittava opinnäytetyö.

Lähtökohtana työssä oli tutkia yhteistyötä toimitusketjun loppupään eli jälleenmyyjien kanssa makeisteollisuudessa. Heti alussa rajasimme aiheen koskemaan vientitoiminnan aloittamista Venäjän markkinoille, sillä katsoimme Venäjän olevan mielenkiintoinen ja ajankohtainen markkina-alue. Työssä ei ole tarkoitus ottaa kantaa kohdealueen valintaan, vaan suunnitella, miten makeisteollisuuden yritys voisi toimia uusilla markkinoilla. Aihetta rajattiin myös siten, että markkina-alueena olisi ainakin aluksi vain Pietarin seutu ja työn malliyrityksenä keskisuuri, suomalainen makeisyritys, jolla ei ole aiempaa kokemusta vientitoiminnasta. Työn pääpaino on makeisten jakelu- ja markkinointikanavaratkaisuissa.

Raportin alussa on ensin lyhyet katsaukset sekä Venäjän markkinoihin että makeisteollisuuteen yleensä. Näiden jälkeen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen kuva niistä jakelukanavavaihtoehdoista, joita yrityksellä on sen laajentaessa toimintaansa ulkomaille. Vaihtoehtojen esittelyn jälkeen analysoidaan niiden soveltuvuutta juuri työn rajausten mukaiseen tilanteeseen sekä esitetään mahdollinen tapa, jolla malliyrityksemme voisi lähteä toimittamaan tuotteitaan Venäjän markkinoille. Lopussa pohditaan vielä Venäjän poliittisen kehityksen mahdollisia vaikutuksia ulkomaisten yritysten toimintaan maassa.

Työn lopputuloksena syntyvä toimintatapamalli Venäjän markkinoille laajentumiseksi on kehitetty erityisesti makeisteollisuutta silmällä pitäen, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muiden kulutushyödykkeiden kohdalla. Mallia tulee aina soveltaa yrityskohtaisesti.

## 2 VENÄJÄN MARKKINOIDEN ERITYISPIIRTEITÄ

Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin valtio ja luonnonvaroiltaan rikas. Väestöä Venäjällä on noin 140 miljoonaa henkeä, joista suurin osa asuu maan Euroopan puoleisissa osissa. Maan pääkaupunki, ja samalla myös suurin kaupunki, on Moskova. Moskova ympäristöseutuineen on monessa suhteessa, muun muassa taloutensa ja infrastruktuurinsa osalta, maan kehittyneimpiä alueita. Yleisesti voidaan sanoa, että taloudelliset erot ovat suuret eri kaupunkien, federaatiopiirien ja alueiden välillä. (Vihalainen, 2008, s. 9-19)

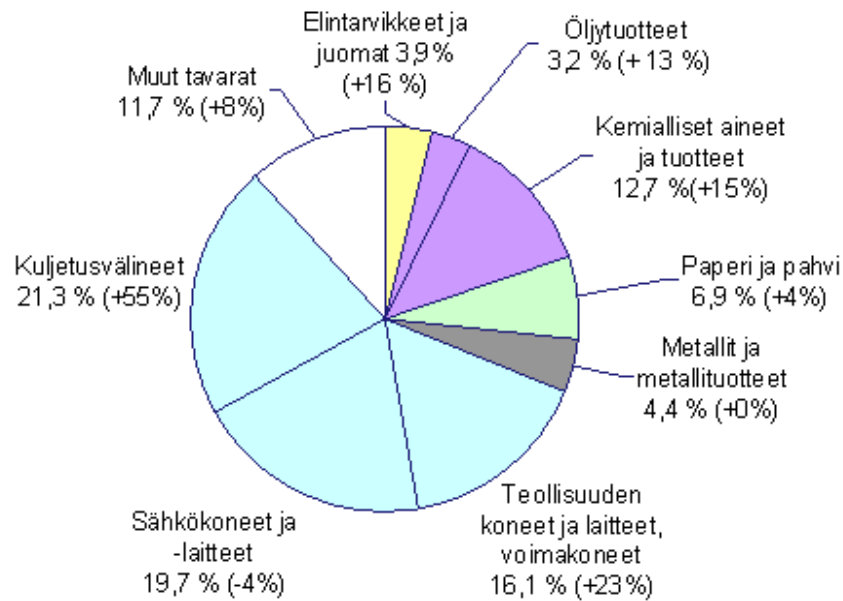
Venäjän markkinoiden houkutteleviksi piirteiksi voidaan lukea niiden suuri koko ja nopea kasvuvauhti. Meneillään oleva taantuma on tosin vaikuttanut suhdanneherkkiin Venäjän markkinoihin niin, että talouden on ennustettu kääntyvän laskuun vuoden 2009 aikana. Kuitenkin talouskriisi on globaali, eivätkä sen vaikutukset kohdistu yksinomaan Venäjälle. Suomalaisesta näkökulmasta katsottuna Venäjän houkuttelevuutta lisää markkinoiden läheisyys. Suomessa on myös paljon Venäjä-osaamista, ja asiantuntija-apua Venäjä-toiminnan aloittamiseksi on saatavilla. ([www.finpro.fi](http://www.finpro.fi))

Samalla, kun Venäjä on markkinana houkutteleva, se on myös melko haastava. Epävarma demokratian kehitys, lainsäädännön keskeneräisyys, korkea inflaatio sekä infrastruktuurin puutokset - erityisesti tieverkon osalta - ovat asioita, jotka huolestuttavat monia Venäjän vientiä harkitsevia yrityksiä ympärimaailmaa. Myös byrokratia ja korruptio ovat edelleen ongelmina, vaikka valtiovallan taholta onkin tullut aloitteita niiden vähentämiseksi. Investointien määriä maahan ovat saattaneet vähentää lisäksi ongelmat investointi- ja omistussuojissa sekä valtion omistuspolitiikka sen strategisiksi katsomillaan teollisuuden aloilla. ([www.finpro.fi](http://www.finpro.fi))

## 2.1 Viennin kehitys

Venäjän omalle kotituotannolle on ollut tunnusomaista matala jalostusaste. Venäjältä on viety pääasiassa raaka-aineita sekä energiaa ja maahan on tuotu jalostettuja tuotteita, kuten elintarvikkeita, koneita, autoja sekä kemianteollisuuden tuotteita. Vaikka maan vaihtotase on ollut pitkään positiivinen, on viennin ja tuonnin rakenne silti venäläisestä näkökulmasta huono. Maan hallituksen tavoitteissa onkin viime vuosina ollut jalostusasteen nostaminen ja tuonnin sijasta investointien houuttelemine maahan. Tavoitteiden toteuttamiseksi on muun muassa säädetty uusi tullilaki, joka koskettaa suomalaisiakin merkittävästi puutullien muodossa. ([www.finpro.fi](http://www.finpro.fi)) Myös venäläisten kulutuskäyttäytyminen on viime vuosina kääntynyt kotimaista tuotantoa suosivaksi. (Kaipio, 2005, s. VI)

Kuvasta 1 havaitaan, että elintarvikkeet kattavat noin neljä prosenttia Suomen viennin kokonaisarvosta Venäjälle. Vaikka viennin arvo on viime vuosina kasvanut, Suomen asema Venäjän elintarvikemarkkinoilla on kuitenkin heikentynyt. EU-maista esimerkiksi Tanska, Ranska ja Italia olivat vuonna 1995 suurin piirtein samalla tasolla Suomen kanssa, mutta nyt näiden maiden elintarvikevienti Venäjälle on selvästi Suomea suurempaa. EU:n sisällä myös monet uudet jäsenmaat, kuten esimerkiksi Puola, ovat ohittaneet Suomen elintarvikeviennissä. Samanaikaisesti kuitenkin koko EU:n asema Venäjän elintarvikemarkkinoilla on heikentynyt, kun Brasilia, Valko-Venäjä, Ukraina ynnä monet muut ovat kehittäneet vientiään maahan. ([www.fitim.laurea.fi](http://www.fitim.laurea.fi))



Viennin arvo Venäjälle v. 2008(1-11) oli 7,1 mrd. euroa (+ 16 %)

Kuva 1. Suomen vienti Venäjälle tuoteryhmittäin 2008 (www.tulli.fi)

Suomen suurimpia elintarvikkeiden vientiartikkeleita Venäjälle ovat meijeri- ja lihatuotteet. Juomien ja makeisten viennissä Suomi on EU:n häntäpäätä. (www.fitim.laurea.fi) Toisaalta juomissa ja makeistuotteissa yleisenä trendinä on ollut siirtyminen paikallistuotantoon, mikä ei luonnollisesti näy vientitilastoissa. (www.finpro.fi)

## 2.2 Jakelujärjestelmän kehitys ja nykytila

Venäjän nykyisen jakelujärjestelmän, samoin kuin muunkin nykyisenlaisen yhteiskuntajärjestyksen, kehityksen voidaan katsoa alkaneen Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen. Neuvostoliitossa jakelu oli hoidettu pääsääntöisesti valtion ohjaamana keskitetysti, mutta järjestelmän heikkouksista johtuen oli olemassa myös epävirallisia markkinoita. Kaupan vapauttamisen jälkeen vuonna 1992 vanhat valtion ulkomaankauppaorganisaatiot alkoivat pikkuhiljaa antaa tilaa yksityisille tahoille, lukuun ottamatta tiettyjä valtion strategiksi katsomiaan aloja, joilla kyseiset organisaatiot toimivat yhä edelleen. Samaan

aikaan kun muualla Euroopassa elintarviketeollisuuden ketjut yhdistyivät, Venäjällä ne yksityistämisen seurauksena jakaantuivat. (Ruohonen, 1999, s. 28–31)

Moskova on Venäjän tukkukaupan suurin keskus. Siellä sijaitsevat useimmat maan suurimmista maahantuojista, jotka jakelevat tuotteita Moskovasta eteenpäin. Yleinen periaate on ollut, että pienemmät tukkukaupat tai vähittäiskaupat itse noutavat tarvitsemansa tuotteet kaupungin ympäristön tukkutoreilta. Moskovan jälkeen toiseksi merkittävin tukkukaupan keskus on Pietari. (Ruohonen, 1999, s. 28–31)

Venäjän vähittäiskauppa on edelleen hyvin pirstoutunutta. Kolme suurinta ketjua hallitsevat Venäjällä vain 6,6 % koko elintarvikekaupasta. Torimyynti on elintarvikkeiden osalta edelleen merkittävin markkinapaikka (yli 50 % kaikesta kaupasta), mutta suurten markettien osuus on ollut kasvussa viime vuosina (17 %). Yleisesti voidaan sanoa, että kauppa on järjestäytyneempää suurien kaupunkien kuten Moskovon ja Pietarin seuduilla. Esimerkiksi Moskovon alueella torit muodostavat 23 % kaikesta kaupasta kun erilaiset kauppaketjut suuremman osan. Myös kioskimyyntin osuus on merkittävä kaikkialla Venäjällä. ([www.temtoimialapalvelu.fi](http://www.temtoimialapalvelu.fi))

Suurten kauppaliikkeiden tavoitteena on viime vuosina ollut lyhentää toimitusketjun pituutta ja toimia enenemissä määrin yhteistyössä tuottajien kanssa. Yleisesti kilpailu Venäjän elintarvikemarkkinoilla eri tuottajien kesken on äärimmäisen kovaa. Varsinkin pienillä tuottajilla saattaa olla vaikeuksia, sillä ketjujen hyllymaksut ovat kovia ja mainonta vie rahaa. (Kaipio, 2005, s. VI-VII)

## **2.3 Tullit**

Venäjän tullin toiminta on yksi suurista ongelmista harjoitettaessa vientiä Venäjälle. Tullia pidetään Venäjällä erittäin byrokraattisena, mielivaltaisena ja vaikeasti ennustettavana laitoksena, jota kaiken muun lisäksi vaivaa myös voimakas korruptio. (Karhunen et al.,



2008, s. 175) Vuonna 2004 Venäjällä tuli voimaan uusi tullilaki, jonka tarkoituksena on yksinkertaistaa Venäjän tullikäytäntöjä ja yhtenäistää niitä kansainvälisen kaupan periaatteiden mukaisiksi. ([www.finpro.fi](http://www.finpro.fi))

Venäjän mahdollisella WTO (maailman kauppajärjestö) -jäsenyydellä voi olla jonkinlaisia vaikutuksia maan tullipolitiikkaan. Venäjä on sitoutunut neuvotteluissa laskemaan tuontitullejaan nykyisestä keskimääräisestä 11 %:sta 8 %:iin, mikä parantaisi hieman ulkomaalaisten tuotteiden kilpailuasemaa markkinoilla. Venäjä haki jäsenyyttä ensimmäisen kerran jo vuonna 1993, mutta kahdenkeskiset neuvottelut eri jäsenmaiden kanssa ovat vielä kesken, eikä tarkkaa aikaa niiden päättymisestä ole tiedossa. (Tierala, 2008, s.11–13)

## **2.4 Pietarin alue**

Pietarin kaupunki sijaitsee Suomenlahden päässä Suomen rajan läheisyydessä. Pietari on Venäjän toiseksi suurin kaupunki, jonka väkiluku oli vuonna 2005 noin 4,6 miljoonaa ihmistä. Perinteisesti Pietari on symboloinut venäläisten silmissä eurooppalaisuutta ja jopa epävenäläisyyttä, kun Moskova puolestaan on edustanut aitovenäläisyyttä. Nykyisin tilanne on kuitenkin muuttunut ja erot yleisen kansainvälistymisen myötä tasoittuneet. Pietari ympäristöseutuineen on Moskovan jälkeen suurimpia Venäjän talouden kasvun ja tuonnin keskuksia. (Vihalainen, 2008, s. 9-19)

Pietarin kaupunki on Venäjän luoteisen federaatiopiirin pääkaupunki ja asukasluku koko piirissä on noin 13,5 miljoonaa. Keskimääräinen tulotaso Pietarin alueella on noin 327 euroa kuukaudessa, kun esimerkiksi Moskovassa sama luku on 470 euroa. Pietarin osuus koko maan vähittäiskaupasta on noin 4,1 %. ([www.temtoimialapalvelu.fi](http://www.temtoimialapalvelu.fi))

### 3 KATSAUS MAKEISTEOLLISUUTEEN

Makeiset jaetaan suklaa ja sokerimakeisiin. Erilaisia makeistuotteita on satoja, ja valmistajiakin Suomessa useita. ([www.tyoturva.fi](http://www.tyoturva.fi)) Monet suomalaiset makeisyrietykset ovat kooltaan pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Suurimpiin makeistenvalmistajiin lukeutuvat muun muassa Fazer Makeiset Oy, Oy Panda Ab, Leaf Suomi Oy ja Oy Halva Ab. Makeistutuotannon bruttoarvo Suomessa vuonna 2007 oli noin 390 miljoonaa euroa, ja toimiala työllisti noin 1800 henkeä. ([www.etl.fi](http://www.etl.fi))

Makeisten valmistusprosessi käsittää pääsääntöisesti kolme vaihetta: raaka- ja lisäaineiden annostelu, massan valmistus ja muotoilu sekä pakkaaminen. Lisäksi pakkauksen jälkeen tuotteet yleensä varastoidaan ennen eteenpäin lähetystä. Pakkauksessa vaaditaan vähintään kaksinkertaista pakkausta, ja kuluttajapakkauksiksi luetaan pussit, patukat, kotelot, rasiat sekä levyt. Irtomakeiset pakataan muovipurkkeihin tai miniaaltopahvisiin laatikoihin, jotka laitetaan aaltopahvisiin kontteihin tai jäykkien kulmatukien tukemina lavoille. Irtomyyntipakkaukset toimitetaan täysinä lavoina, jotka painavat 100–800 kg. ([www.tyoturva.fi](http://www.tyoturva.fi))

Suomalaisten sokerimakeisten suurimpia vientimaita vuonna 2004 olivat Ruotsi, Tanska ja Norja. Suklaan vienti tilastoidaan erikseen, ja suklaan suurimmat vientimaat tuolloin olivat Ruotsi, Tanska, Viro sekä Venäjä. Yhteensä kaikkien makeisten viennin arvo vuonna 2004 oli noin 82 miljoonaa euroa. ([www.tulli.fi](http://www.tulli.fi))

Makeisteollisuuttakin koskevia, koko elintarviketeollisuuden globaaleja trendejä ovat viime vuosina olleet muun muassa jatkuvasti kiristynvä kansainvälinen kilpailu ja katteiden pientyminen. Yleisesti kaupan rooli elintarvikkeiden arvoketjussa on noussut suureksi, ja tuottajayritysten kohdalla merkittäväksi on tullut oman tuotemerkin tunnettavuuden edistäminen. Uutuustuotteiden arvostuksen noustessa monien tuotteiden elinkaari on lisäksi lyhentynyt. Tämä on tarkoittanut myös makeisia valmistavalle yritykselle sitä, että uusien tuotteiden kehittämiseen on jatkuvasti panostettava. ([www.etl.fi](http://www.etl.fi))

### 3.1 Leaf Venäjällä

Leaf aloitti makeisten viennin Venäjälle 1990-luvun alkuvuosina. Ensimmäiset toimitukset olivat venäläisten maahantuojien oma-aloitteisia noutoja suoraan Leafin Suomen tehtaalta, mutta jo vuonna 1994 Leaf lähti rakentamaan aktiivisemmin omaa vientiään maahan. Vienti kehittyikin hyvin nopeasti, ja Venäjästä tuli vuosikymmenen loppuun mennessä yrityksen merkittävimpiä viennin kohdemaita. Tärkeimmät markkina-alueet Leafille olivat Moskova ja Pietari, mutta vuosituhannen vaihteessa yrityksellä oli toimipisteitä kahdeksassa muussakin kaupungissa. Myös pienemmillä paikkakunnilla toimittiin - lähinnä agenttien välityksellä. (Ruohonen, 1999, s. 124–129)

Leafin markkina-alueiden valinnassa tärkeimpiä tekijöitä olivat asukasmäärä ja maksukykyinen kysyntä. Mitä kuljetuksiin tuli, käytetyin väylä oli maantiet, ja kuljetusten vastuista sovittiin tapauskohtaisesti. Markkinointi hoidettiin yleensä yhteistyönä jakelijoiden kanssa kuitenkin siten, että Leafin vastuulla oli tuotemerkkien tunnetuksi tekeminen. Merkittävimpiä markkinointiviestinnän keinoja olivat ulko- ja televisiomainonta sekä myymälämateriaalit mutta myös esimerkiksi maistiaisten jakoa myymälöissä hyödynnettiin osana markkinointia. Markkinointitutkimuksia tehtiin omasta, Moskovassa sijainneesta markkinointiorganisaatiosta käsin käyttäen apuna tarvittaessa ulkopuolisia tahoja. (Ruohonen, 1999, s. 124–129)

Leafin tukkujakelu Venäjällä 1990-luvulla oli kolmiportainen: maahantuojat ja pääjakelijat, tukkujakelu aluekeskuksissa sekä pienempien alueiden konttitorit. Leaf piti itse yhteyttä kaikkiin jakeluketjunsä jäseniin ja pyrki valitsemaan yhteistyökumppaneikseen vahvimmat ja varhimmat jakelijat. Leafille oli tärkeää muodostaa mahdollisimman kattava vähittäisjakeluverkosto, johon kuului sekä kioskeja, kauppoja että supermarketteja. Yhteydenpito ja toimintatavat vähittäismyyjien kanssa erosivat kuitenkin merkittävästi alueittain. (Ruohonen, 1999, s. 124–129)

2000-luvulla Leaf-konsernissa tapahtui huomattavia muutoksia. Vuonna 1999 Huhtamäki myi omistuksensa Leafistä hollantilaiselle elintarvikejätti CSM:lle. Vuonna 2005 Leafin ostivat puolestaan puoliksi CVC Capital Partners ja ruotsalainen pääomasijoitusyhtiö Nordic Capital. Samoihin aikoihin lopetettiin Leafin toinen Suomen tehdas Turusta, jolloin Suomi jäi Leafin makeisten osalta pitkälti tuonnista riippuvaiseksi. ([www.tekniikkatalous.fi](http://www.tekniikkatalous.fi)) Vuosituhannen alkupuoliskolla Leaf myös kehitti omaa toimintaansa Venäjällä perustamalla pastillitehtaan Pietariin. Syinä paikallistuotantoon siirtymisessä olivat muun muassa varautuminen lisääntyvään kilpailuun kasvavilla markkinoilla ja kohoavien tuontitullien välttäminen. ([www.confectionerynews.com](http://www.confectionerynews.com))

### **3.2 Fazerin Venäjän liiketoiminta**

Suomen johtava makeisyrittäjä on tällä hetkellä Fazer Makeiset Oy, joka on osa Fazer-konsernia. ([www.fazergroup.com](http://www.fazergroup.com)) Fazer Makeiset Oy:n liikevaihto on noin 250 miljoonaa euroa ([www.talouselämä.fi](http://www.talouselämä.fi)) ja merkittävimmät markkina-alueet ovat Suomi, Ruotsi, Travel Trade, Baltian maat, Venäjä, Norja sekä Tanska. Yrityksen myynnistä 87 prosenttia tapahtuu Pohjoismaiden markkinoilla ja kaksi prosenttia Venäjällä. ([www.fazermakeiset.fi](http://www.fazermakeiset.fi))

Fazerin Venäjän makeisliiketoiminta sai alkunsa jo 1900-luvun alussa, kun yrityksen perustaja Karl Fazer opiskeli Pietarissa makeisten valmistusta. 1980-luvulla yritys toimitti makeisia muun muassa Moskovan olympialaisiin. Uuden alun makeisten vienti sai kuitenkin 1990-luvun alussa, kun Neuvostoliitto hajosi ja maan ulkomaankauppa vapautui. Venäjän viennin aloittamiseen vaikuttivat, kaupan vapautumisen lisäksi, naapurimaan markkinoiden läheisyys sekä venäläisen ja suomalaisen kulttuurin samankaltaisuus. (Fazer, 2009; Otavan tietosanakirja s. 241 & 727)

Nykyisin Fazer Makeiset Oy toimii Venäjällä nimellä OOO Fazer Konfeti. OOO Fazer Konfetin päämarkkina-alueita ovat Pietari ja Moskova, mutta yrityksen tuotteita on saatavilla myös muissa miljoonakaupungeissa ympäri Venäjää. Fazer markkinoi Venäjällä pääasiassa suklaatuotteita ja sen tärkein tuotemerkki maassa on Geisha. (Fazer, 2009)

Yrityksellä on omat myyntikonttorit sekä Pietarissa että Moskovassa ([www.fazergroup.com](http://www.fazergroup.com)) ja se hoitaa tuotteidensa toimitukset myymälöihin ja ketjuihin jakelijoidensa kautta. Lisäksi isoimpiin ketjuihin Fazer tekee suoria toimituksia.

Venäjän kilpailutilanne makeisten osalta koetaan Fazerilla tällä hetkellä kovaksi, sillä kaikki maailman suuret valmistajat ovat mukana markkinoilla ja eri tuotemerkkejä on paljon. Toiminta Venäjällä on kaikesta huolimatta kaikille suhteellisen uutta, ja toimintatavat alueella muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. (Fazer, 2009)

Fazer-konsernissa on Venäjä-osaamista myös muilla toimialoilla kuin makeisissa. Konsernin osa, Fazer Venäjä vastaa Fazerin Venäjän leipomotoiminnoista ja on yksi Venäjän johtavista leipomoyrityksistä. Fazerilla on Venäjällä yhteensä neljä leipomoa, joista kolme sijaitsee Pietarissa ja yksi Moskovassa. ([www.fazergroup.com](http://www.fazergroup.com))

#### 4 YLEISTÄ JAKELUSTA

Nykyisin tuotteiden myyminen on usein helpompaa kuin niiden toimittaminen asiakkaille. Valmistajan täytyy valita, miten se varastoi, siirtää ja käsittelee tuotteitaan niin, että ne ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Armstrong et al., 2001, s. 452)

Jakelu on tärkeää kolmesta syystä: Se on tärkeä asiakaspalvelun elementti, jonka avulla voidaan vaikuttaa palvelutasoon sekä lopputuotteen hintaan. Toiseksi logistiikka aiheuttaa merkittävästi kuluja yritykselle varsinkin, jos sitä ei hoideta hyvin. Kolmas syy on, että ilman hyvää fyysistä jakelujärjestelmää useiden eri tuotteiden hallinta samaan aikaan on vaikeaa, jopa mahdotonta. (Armstrong et al., 2001, s. 452–453)

Jakelukanavat jaetaan niiden sisältämien tasojen lukumäärän perusteella suoriin ja epäsuoriin kanaviin. Tasoiksi määritellään kaikki toimijat, jotka jollain tavalla osallistuvat

tuotteen toimittamiseen valmistajalta loppuasiakkaille. Jakelukanava, jossa ei ole yhtään välittäjätasoa, eli jossa valmistaja itse myy ja toimittaa tuotteet suoraan asiakkaille, on suora kanava. Kaikki tasoja sisältävät kanavat taas ovat epäsuoria jakeluketjuja. Tasojen määrä epäsuorissa kanavissa vaihtelee yleensä yhdestä kolmeen. Useimmat tasot ovat harvinaisia, koska tasojen suuri määrä pienentää tuottajan kontrollia sekä monimutkaistaa kanavaa. (Armstrong et al., 2001, s. 433–434)

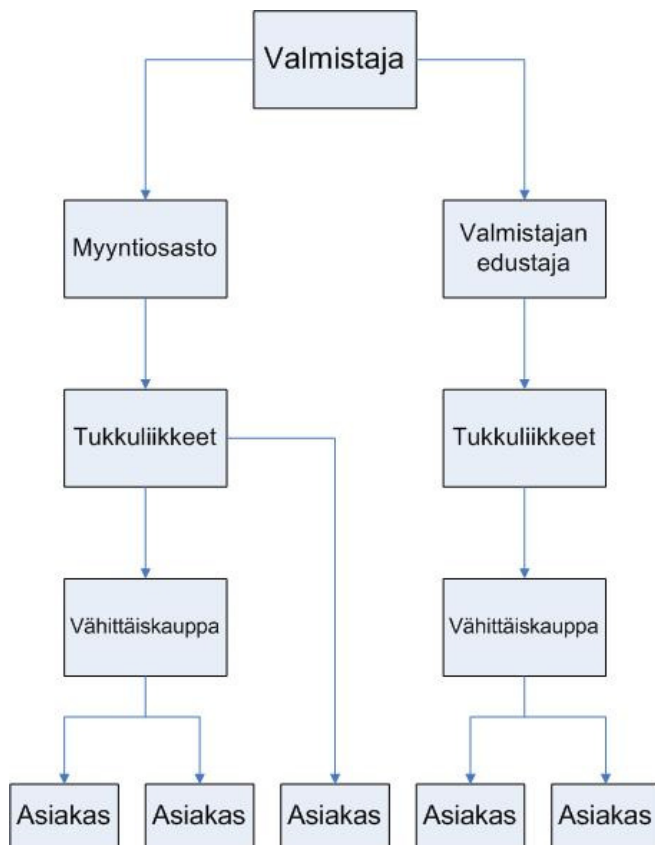
Epäsuorat jakeluketjut ovat suoria yleisempiä. (Armstrong et al., 2001, s. 435) Niissä kanavan toiminnallinen suorituskyky on yleensä parempi sekä yksittäisen yrityksen kohdalla monimutkaisuus pienempää ja erikoistumistaso korkeampi. (Bowersox, 1992, s.14–15) Tällainen usean yrityksen yhteistyöketju onkin tehokkain juuri silloin, kun kukin sen jäsen tekee vain niitä asioita, joissa on paras. Tämä mahdollistaa kohdemarkkinoiden palvelemisen parhaiten. (Armstrong et al., 2001, s. 435)

Jokainen kanavan jäsenyritys on epäsuorassa jakeluketjussa riippuvainen muista. Koska yksittäisen jäsenen menestys riippuu koko kanavan menestyksestä, kaikkien yritysten tulisi tehdä saumatonta yhteistyötä keskenään ja toimia osana koko jakeluketjua. Jokaisen yrityksen pitäisi ymmärtää ja hyväksyä roolinsa ketjussa, koordinoita tavoitteitaan ja toimiaan sekä toimia yhdessä muiden kanssa niin, että koko jakelukanavan yhteiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Yksittäinen jäsen kuitenkin harvoin ajattelee toimiaan koko ketjun näkökulmasta: se on kiinnostuneempi enemmän omista lyhyen aikavälin tavoitteistaan sekä liiketoimistaan lähimpien kanavan jäsenten kanssa. Joskus yhteistyö yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi voi myös tarkoittaa luopumista joistain yksittäisistä, yksittäisten yritysten tavoitteista. (Armstrong et al., 2001, s. 435)

#### **4.1 Markkina-alueen sisäinen jakelu kulutushyödykkeille**

Kulutushyödykkeiden, kuten makeisten, ollessa kyseessä markkina-alueen sisäinen jakelu tapahtuu useimmiten tukku- ja vähittäiskauppojen kautta. Kuvassa 2 on esitetty tyypillinen kulutushyödykkeen jakelu- ja markkinointikanava malli. Siinä valmistajan ja asiakkaan

välille muodostuu kolme tasoa, joista ensimmäinen voi olla esimerkiksi valmistajan edustaja ja kaksi viimeistä porrasta vähittäis- ja tukkukauppias. Seuraavassa on lyhyesti esitelty sekä tukku- että vähittäiskauppa pääpiirteissään. (Haverila et al. 2005, s. 237)



Kuva 2. Tyypillinen kulutushyödykkeiden jakelukanava (mukaiillen Haverila et al. 2005, s. 237)

#### 4.1.1 Tukkukauppa

Tukkukauppa tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden myymistä jälleenmyyjille tai yritysten käyttöön. Tukkukauppiat ostavat tuotteensa suoraan valmistajilta tai heidän edustajiltaan. (Armstrong et al., 2001, s. 495)

Valmistajat käyttävät tukkukauppaa useasta syystä: Tukkukauppias auttaa tuottajaa tavoittamaan laajan asiakaskunnan suhteellisen alhaisin kuluin. Jälleenmyyjät luottavat

usein enemmän tuttuun tukkukauppiaaseen kuin etäiseen valmistajaan. Tukkukauppias pitää varastoa, joka vähentää niin valmistajan kuin tukkuasiakkaidenkin varastonpitokustannuksia ja riskejä, joita varastointiin liittyy. Tukkumyyjä voi tarjota nopean toimituksen ostajilleen, koska se on valmistajaa lähempänä. Toimittaja ja asiakasyritykset saavat tukkukaupan kautta lisäksi informaatiota kilpailijoista, uusista tuotteista sekä markkinoiden hintakehityksestä. (Armstrong et al., 2001, s. 495)

#### *4.1.2 Vähittäiskauppa*

Vähittäiskaupalla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden myymistä loppuasiakkaalle, joka ei osta myydäkseen eteenpäin vaan kuluttaakseen hankkimansa tuotteet ja palvelut itse. Vähittäiskauppaa voivat harjoittaa niin tuottajat kuin tukkukauppiaatkin, mutta suurimman osan vähittäiskaupasta hoitavat vähittäiskauppiaat, joiden tulot ensisijaisesti syntyvät juuri kyseisestä liiketoiminnasta. (Armstrong et al., 2001, s. 473)

On huomioitava, että vaikka on olemassa varsinaisia vähittäiskauppoja, kuten S-marketit Suomessa, vähittäiskauppaa voidaan tehdä myös muutoin. Loppuasiakkaille voidaan myydä tuotteita ja palveluita esimerkiksi sähköpostin ja puhelimen välityksellä. (Armstrong et al., 2001, s. 473)

## **4.2 Jakelukanavan valinta**

Päätös käytettävästä markkinointi- ja jakelukanavasta on yksi tärkeimmistä yrityksen strategisista valinnoista eikä suinkaan helpoin. Yrityksen valitsema kanavaratkaisu vaikuttaa myös muihin asioihin kuten erilaisiin markkinointipäätöksiin. Esimerkiksi tuotteen hinnoittelu riippuu siitä, myyvätkö sitä tukkukauppiaat vai erikoisliikkeet. (Armstrong et al., 2001, s. 431)



Vaikka päätös jakelukanavasta on tärkeä, yritykset kiinnittävät siihen usein liian vähän huomiota. Valittava jakelukanava johtaa usein pitkäaikaiseen sitoutumiseen toiseen yritykseen ja sen vaihtaminen ei ole yksinkertaista. Yritysjohdon tulisikin aina huolella pohtia jakelukanavaratkaisujaan pitäen silmällä sekä tämän päivän että tulevaisuuden markkinoiden tilaa. (Armstrong et al., 2001, s. 431)

Jakelukanavan valinnan tulisi aina ensisijaisesti perustua voitto-odotukseen. Siihen vaikuttavat kuitenkin myös yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, haluttu riskitaso, kontrolloinnin mahdollisuus ja kanavaratkaisun joustavuus sekä liiketoimiin yleensä liittyvät tekijät. (Hollensen, 2004, s. 279) Sopiva, yrityksen resurssien ja tavoitteiden mukainen jakelukanava on huomattava kilpailukeino. (Immonen, 1982, s. 9) Yksillekään markkinoille ei ole kuitenkaan olemassa välttämättä juuri ”oikeaa” kanavaratkaisua. On mahdollista, että samoille markkinoille mukaan lähtevät yritykset valitsevat erilaiset tavat sekä toimittaa että myydä tuotteitaan ja molemmat menestyvät siitä huolimatta hyvin. (Hollensen, 2004, s. 272–273)

## 5 SIIRTYMINEN UUTEEN KOHDEMAAHAN

Kun yritys on päättänyt aloittaa uusilla markkinoilla, sen keskeinen tehtävä on ratkaista, miten se astuu markkinoille mukaan eli miten se alkaa myydä ja toimittaa tuotteitaan uuteen kohdemaahan. Vaihtoehtoina ovat vienti tai valmistus kohdemaassa. (Armstrong et al., 2001, s. 726; Immonen, 1982, s. 9)

Vienti ja kohdemaan valmistus jakautuvat vielä useampaan eri vaihtoehtoon, joilla ne voidaan toteuttaa. Eri vaihtoehdot tarjoavat erilaisia kontrolloinnin mahdollisuuksia, joustavat eritavoin ja niiden sisältämät riskit vaihtelevat suurestikin. (Hollensen, 2004, s. 274)

## 5.1 Vienti

Tavallisin ja helpoin tapa aloittaa toiminta ulkomaan markkinoilla on vienti. Vienti voi olla joko satunnaista, jolloin esimerkiksi vastataan vain ulkomailta tulleisiin tilauksiin, tai aktiivista, jolloin yritys lähtee järjestelmällisesti kasvattamaan myyntiään tietyillä, ennalta valituilla markkinoilla. Lähtökohta kummassakin tapauksessa on kuitenkin, että tuotanto tapahtuu kotimaassa. (Armstrong et al., 2001, s. 726; Kotler, 1988, s. 390)

Vienti voidaan jakaa myös epäsuoraan ja suoraan vientiin. Epäsuoralla viennillä tarkoitetaan sitä, että jokin itsenäinen, kansainvälisesti toimiva väliporras hoitaa yrityksen viennin, kun taas suorassa viennissä yritys itse hallitsee omaa vientitoimintaansa. Epäsuora vienti vaatii yleensä vähemmän investointeja kuin suora vienti, sillä yrityksen ei tarvitse kehittää omia vientiorganisaatioita, rajantakaisia myyntijoukkoja tai ulkomaisia kontakteja. Samalla väliportaan käyttö vähentää vientiin liittyviä riskejä. Epäsuora vienti on hyvä tapa aloittaa ulkomaan kauppa, mutta useiden välikäsien käyttö lisää voitto-osuuden jakajia, mistä johtuen suorassa viennissä on usein paremmat tuotto-odotukset. Esimerkkejä erilaisista epäsuorista vientitavoista ovat muun muassa kotimaiset vientiagentit, vientitalot sekä välittäjät. Suoran viennin muotoja ovat vastaavasti ulkomaiset jakelijat ja agentit, kotimaiset vientiosastot sekä kohdemaan myyntiyritykset ja -yhtiöt. (Armstrong et al., 2001, s. 726; Hollensen, 2004, s. 294; Kotler, 1988, s. 390–391)

Tässä on esiteltynä kolme yleisintä viennin jakeluvaihtoehtoa ulkomaille. Käsittelyssä ovat agenttuuri, maahantuonti ja oman myyntikonttorin perustaminen kohdemarkkinoille.

### 5.1.1 Agentti

Agentilla tarkoitetaan itsenäistä joko kotimaista tai ulkomaista toimijaa, joka hoitaa yrityksen tuotteiden myyntiä ja mahdollisesti myös jakelua tietyllä markkina-alueella. Agentuurit voivat olla kooltaan yhden miehen yrityksistä suuriin yhtiöihin. Usein varsinkin

pienet agenttiyritykset ovat keskittyneet toimimaan jollakin rajatulla, pienehköllä markkina-alueella. (Juslin, 2003, s. 376) Agentit ottavat palvelujensa vastikkeeksi yleensä myyntiprovision, jonka suuruus määräytyy myynnin määrän, vientimaan kilpailutilanteen sekä agentille koituvien kulujen mukaan. Normaalisti agentit eivät pidä varastoja eivätkä vastaa maksun saannista, mutta tilanteesta riippuen agentit voivat tarjota myös näitä palveluja. (Laine, 1988, s. 55–56)

Agenttien käyttö on hyvä tapa aloittaa vienti varsinkin, jos kyseessä on pieni yritys, joilla ei ole aiempaa kokemusta vientitoiminnasta. Myös isot yritykset käyttävät joissain tilanteissa agenteja. Harvemmin kuitenkaan suurilla päämarkkina-alueilla vaan ennemmin pienemmillä, ei niin tärkeillä alueilla, jonne ei haluta tehdä suuria investointeja. (Juslin, 2003, s. 376)

Agenttien kanssa toimimisen hyväksi puoliksi voidaan lukea muun muassa agenttien yleensä hyvä markkinatuntemus, jota he voivat tarjota yrityksen käyttöön. Usein agenteilla on myös jo valmiita asiakassuhteita tai vähintäänkin hyvä kyky löytää ja luoda niitä. Kun yritys toimii agentin välityksellä, sen ei tarvitse palkata itse omaa myyntihenkilöstöä, mikä luonnollisesti vähentää riskejä ja kustannuksia. (Juslin, 2003, s. 377)

Huonona puolena agenteissa voidaan pitää sitä, että monesti heillä on useita päämiehiä, jolloin yhden yrityksen tuotteiden painoarvo voi jäädä pieneksi. Tämä tarkoittaa muun muassa, että agenttien kiinnostus yhteistyön kehittämisessä voi olla rajallinen. Usein agenttien tiedot tuotteista eivät ole täydelliset, jolloin kyky vastata asiakastarpeisiin voi myös olla epätäydellinen. Agenttien kanssa toimittaessa huonona puolena on myös se, ettei näin yritys saa läheskään aina itselleen päin tarpeellista markkinainformaatiota. (Juslin, 2003, s. 377)

### 5.1.2 Maahantuojat

Maahantuojat on toimija, joka on erikoistunut yleensä tietyn tuoteryhmän maahantuontiin. Kooltaan maahantuojat ovat pääsääntöisesti agentteja suurempia ja he myyvät tuotteita eteenpäin usein heitä itseään pienemmille jälleenmyyjille. Maahantuojat ottavat yleensä edustukseensa yhden yrityksen kaikki tuotteet markkina-alueella. (Juslin, 2003, s. 381)

Maahantuojat ostavat tuotteet valmistajilta itselleen ja myyvät ne sitten omissa nimissään eteenpäin. Maahantuojat hoitavat varastoinnin pääsääntöisesti itse ja voivat tarjota yrityksille samalla muitakin palveluja kuten esimerkiksi tuotteen jatkojalostusta. Tästä johtuen maahantuojien ottama osuus lopullisesta myyntihinnasta on suurempi kuin agenttien. (Laine, 1988, s. 56)

Koska maahantuojat ostavat tuotteen omiin nimiinsä, yritys saa rahat niistä melko nopeasti. Samalla myös kun maahantuojat pitää varastoja ei valmistajan tarvitse itse sitoa niihin paljoa pääomia. Agenttien tapaan myös maahantuojat pystyvät tarjoamaan markkinaosaamistaan yrityksen käyttöön mutta ovat myös ostajina asiantuntevampia. Koska maahantuojat ostavat suuria määriä kerrallaan, valmistajayrityksen omat logistiikkajärjestelyt helpottuvat merkittävästi. Maahantuojien kanssa toimittaessa etuina voidaan pitää myös sitä, että he reklamoivat vähemmän kuin loppukäyttäjät. (Juslin, 2003, s. 381)

Maahantuojien huono puoli valmistavan yrityksen kannalta on, että maahantuojat voivat myydä tuotetta joissain tapauksissa omalla tuotemerkillään, jolloin valmistajan tunnettavuus markkina-alueella kärsii. Toinen ongelma on sama kuin agenttien kohdalla, maahantuojat eivät läheskään aina välitä riittävästi markkina informaatiota yritykseen päin. Huonona puolena voidaan myös pitää sitä, että maahantuojat voivat ostaa tuotteita suuria määriä halpojen markkinahintojen aikaan ja jättää ostamatta kalliiseen aikaan. Pienillä valmistajilla on myös riskinä joutua suuren maahantuojan jyräämäksi yhteisissä päätöksissä. (Juslin, 2003, s. 381)

### *5.1.3 Myyntikonttori ja myyntiyhtiö*

Myyntikonttori on ulkomailla sijaitseva oman yhtiön haara, jonka vastuulla on myynti kyseisellä markkina-alueella. Myyntikonttori huolehtii päivittäisistä kontakteista asiakkaiden kanssa keräten samalla palautetta ja tietoa asiakastarpeista, markkinatapahtumista ja trendeistä. Myyntiyhtiöt ovat emoyhtiön omistamia itsenäisiä tytäryhtiöitä, mutta toimintaperiaatteet niissä ovat samat kuin myyntikonttoreissa. (Juslin, 2003, s. 379)

Hoitaessaan myyntiä omalla myyntikonttorilla tai -yhtiöllä yritys saa tuotteilleen täyden painoarvon myynnissä. Samalla kun yritys pitää itse yhteyttä asiakkaisiinsa se saa myös agentteja ja maahantuojia paremmin informaatiota markkina-alueesta, asiakastarpeista ja muista toiminnan kannalta tärkeistä asioista. (Juslin, 2003, s. 379)

Myyntikonttorien huonoja puolia ovat niiden perustamisen kalleus ja riskit, joita niiden kanssa toimittaessa ilmaantuu. Myös yrityksen tarjoama tuotevalikoima voi olla riittämätön joillekin asiakkaille, jotka haluavat yhdeltä toimittajalta kokonaisuuksia. (Juslin, 2003, s. 379)

Myyntikonttorit ja myyntiyhtiöt vaativat sitoutumista markkina-alueeseen. Siksi niitä käytetäänkin yleensä sellaisilla alueilla, jotka ovat joko suuria tai muuten strategisesti tärkeitä markkinoita. (Juslin, 2003, s. 379)

## **5.2 Tuotannon siirtäminen kohdemaahan**

Joskus yritys ei halua - tai edes pysty - tuottamaan kotimaassaan ulkomaan myyntiin tarvittavia tuotteita. Tällöin sen pitää harkita tuotannon siirtämistä ulkomaille vaihtoehtona viennille. (Hollensen, 2004, s.308)

Kun viennistä siirrytään kohdemaassa tapahtuvaan valmistukseen, kasvaa yrityksen sitoutumisen määrä, riskit, kontrolli omaan tuotteeseen vierailta markkinoilla sekä voiton mahdollisuus. Tuotannon siirtäminen uusille markkinoille voidaan toteuttaa lisensioinnin, Joint Venturen tai suorien investointien avulla. Se, minkä tuotannon siirtämisen tavan yritys valitsee, riippuu yrityksestä itsestään ja kohdemaasta. Joku pitää lisensiointia helppona tapana tehdä rahaa. Toinen joutuu valitsemaan Joint Venturen suoran investoinnin sijaan, koska kohdemaassa ei sallita ulkomaisia, suoria investointeja. (Kotler, 1988, s. 390-392)

### *5.2.1 Lisensiointi*

Lisensiointi tarkoittaa sopimustoimea, jossa määrätyn henkisen tai teollisen tietouden omaava yritys myy toiselle organisaatiolle oikeuden hyödyntää tätä tietoutta tiettyyn tarkoitukseen. Lisensiointi sopii käytettäväksi silloin, kun yrityksen vientiponnistelut on kohdistettu muualle kuin lisensiointialueelle ja muihin kuin lisensioitaviin tuotteisiin. Se on hyvä vaihtoehto myös silloin, kun kohdemaan kiellot ja rajoitukset estävät viennin, kun yrityksen voimavarojen lisääminen alueella ei ole tarpeellista, tai kun kuljetuskustannukset kotimaasta muodostuisivat muutoin liian korkeiksi. (Haverila et al., 2005, s. 340)

Lisensiointi on helppo tapa päästä mukaan kansainvälisille markkinoille ilman pääomainvestointeja. (Hollensen, 2004, s.311) Lisenssin myyvä yritys pienentää uusille markkinoille pääsyyn liittyviä riskejä lisenssin avulla. Lisenssin ostaja taas saa valmiin teknologian, tunnetun tuotteen tai nimen ja välttää näin aivan tyhjästä aloittamisen vaivan. (Kotler, 1988, s. 391)

Lisensiointiin liittyvä haitta on, että lisenssin myyvällä yrityksellä on pienempi kontrolli lisensioitavaan asiaan kuin, jos se olisi perustanut oman tuotantolaitoksen. Lisäksi, jos lisenssin ostajasta tulee erittäin hyvin menestyvä lisensioinnin myötä, myyjä menettää voittoja ja sopimuksen päätyttyä ostajasta saattaakin tulla myyjän kilpailija. Välttääkseen ostajasta muodostumasta tulevaisuuden kilpailijaa myyjäyritys toimittaa usein joitain

aineita tai komponentteja, joita valmistettavaan tuotteeseen tarvitaan, ja tekee näin lisenssin ostajasta riippuvaisen itsestään. (Kotler, 1988, s. 391) Lisensioitaessa on lisäksi varottava tekemästä liian monia lisensiointisopimuksia samasta asiasta, jotta lisensioitavan kohteen arvostus säilyy. (Hollensen, 2004, s.311)

### *5.2.2 Joint Venture*

Joint Venture tarkoittaa yhteisyritystä jonkin ulkomaisen yrityksen kanssa. Yhteisen valmistusyksikön avulla suomalainen yritys voi välttää tulli-, valuutta- tai muita vastaavia esteitä, joita perinteinen vientitapa kohtaisi. (Haverila et al., 2005, s. 341)

Joint Venturet voidaan jakaa omistus- ja sopimuspohjaisiin yhteisyrityksiin. Omistuspohjaiset yritykset ovat pitkäaikaisia ja vapaaehtoisia kumppanuuksia kahden tai useamman organisaation välillä. Tällöin itsenäiset organisaatiot yhdistävät resurssinsa uuteen organisaatioyksikköön ja jakavat sen omistuksen, riskit sekä voitot saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Sopimuspohjainen Joint Venture eroaa omistuspohjaisesta siinä, että se on lyhyempiaikainen ja perustuu kirjallisiin sopimuksiin. (Hakanen et al., 2007, s.75)

Yhteisyrityksellä on kuitenkin tiettyjä haittoja. Kumppanit eivät välttämättä ole samaa mieltä investoinneista, markkinoinnista tai muista asioista. Toinen haluaa ehkä panostaa suuria summia markkinointiin kun toinen luottaa pelkästään siihen, että aktiivinen myyntityö riittää. Lisäksi yhteisyritys saattaa estää monikansallista yritystä toteuttamasta omia toimintatapojaan maailmanlaajuisesti. (Kotler, 1988, s. 392)

### *5.2.3 Oman tuotantolaitoksen perustaminen*

Perusteellisin tuotannon ulkomaille siirtämisen muoto on suora investointi omaan tuotantolaitokseen. Suora investointi on kannattava, kun yrityksellä on kokemusta

viennistä, vientimarkkinat ovat kyllin laajat ja oma tuotantolaitos alueella tarjoaisi huomattavaa kilpailuetua. (Kotler, 1988, s. 392)

Suora investointi tarjoaa yritykselle paljon mahdollisuuksia. Yritys voi saavuttaa kustannussäästöjä pitkällä aika jännteellä mahdollisten halvempien työvoima-, rahti- tai raaka-ainekustannusten ansioista. Yrityskuva voi myös parantua kohdemaassa, kun suora investointi luo lisää työpaikkoja maahan ja suhteet eri sidosryhmiin lähentyvät. Yritys pystyy lisäksi täysin hallitsemaan omaa tuotantolaitostaan ja näin kehittämään tuotanto- ja markkinointistrategioitaan palvelemaan paremmin pitkän tähtäimen kansainvälisiä tavoitteita. (Kotler, 1988, s. 392)

Suurin haitta oman tuotantolaitoksen perustamisessa on luonnollisesti sen aikaan saamat riskit: valuuttakurssien ja markkinatilanteiden muutokset ovat aina uhkana. (Kotler, 1988, s. 392) Joskus ei kuitenkaan ole muuta mahdollisuutta kuin hyväksyä suuretkin riskit, jos halutaan operoida tietyssä maassa. (Armstrong et al., 2001, s. 730)

### **5.3 Yhteenveto uusille markkinoille astumisvaihtoehdoista**

Taulukossa 1 on yhteenveto ulkomaisille markkinoille astumisen keinoista etuineen ja heikkouksineen. Tavat, joilla tuotteet toimitetaan rajan yli, ja millaisia yhteistyösuhteita siihen liittyen solmitaan, ovat merkittäviä vientiin liittyviä valintoja, joiden vaikutukset ulottuvat aina varastoinnista asiakassuhteiden hoitoon. On myös tärkeää, että näihin valintoihin linkittyvät selvästi yrityksen markkina-alueelle asetetut tavoitteet ja strategiat. Esimerkiksi se, minkälainen markkina-asema halutaan saavuttaa, vaikuttavat päätöksiin. Erilaiset vaihtoehdot saattavat olla käyttökelpoisia erilaisten yritysten ja tilanteiden kohdalla.



Taulukko 1. Uusille markkinoille astumisen keinot

<b>Vaihtoehto</b>	<b>Edut</b>	<b>Haitat</b>
Agentti	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Paikallisten markkinoiden tuntemus</li> <li>+ Helppo ja halpa tapa aloittaa vienti</li> <li>+ Voi tarjota apua myös rahoituksessa ja maksujenperinnässä</li> <li>+ Valmiit suhteet ja kanavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Toimintaa ei voi ohjata</li> <li>– Heikko tietämys tuotteista</li> <li>– Ei markkinainformaatiota yritykselle päin</li> <li>– Useita päämiehiä -&gt; tuotteen painoarvo voi jäädä pieneksi</li> </ul>
Maahantuojaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maksun nopea ja varma saanti</li> <li>+ Reklamoi harvoin</li> <li>+ Ostavat suurissa erissä</li> <li>+ Huolehtii varastoinnista ja jakelusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saattavat myydä omalla tuotemerkillään</li> <li>– Markkinainformaation saanti vaikeaa</li> <li>– Maksaa alhaisempaa hintaa</li> <li>– Ostavat halvan hintatason aikaan</li> </ul>
Myyntikonttori	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tuotteille täysipainoarvo</li> <li>+ Hyvä tietämys tuotteista</li> <li>+ Suora yhteys loppukäyttäjään ja informaation hyvä kulku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kallis ratkaisu ja korkeat taloudelliset riskit</li> <li>– Kapea tuotevalikoima ei välttämättä tyydytä kaikkia asiakkaita</li> </ul>
Lisensiointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ei pääoma investointeja -&gt; pienet riskit</li> <li>+ Keino välttää mm. tulli ja valuutta ongelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ei kontrollia toiminnassa</li> <li>– Lisenssin ostajasta saattaa tulla myöhemmin kilpailija</li> </ul>
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Riskit jakautuvat</li> <li>+ Mahdollisuus saada esimerkiksi markkinaosaamista kumppanilta</li> <li>+ Keino välttää mm. tulli ja valuutta ongelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Voitot jaettava</li> <li>– Ristiriitoja osapuolien tavoitteissa ja strategioissa saattaa ilmetä</li> </ul>
Suora investointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mahdollisuus saavuttaa kustannussäästöjä tuotannossa</li> <li>+ Yrityskuva voi hyötyä tilanteesta</li> <li>+ Mahdollisuus pitää suoraa yhteyttä eri sidosryhmiin vieraalla markkina-alueella</li> <li>+ Keino välttää mm. tulli ja valuutta ongelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suurien investointien mukanaan tuomat suuret riskit</li> <li>– Edellyttää kokemusta ja osaamista vientitoiminnasta</li> </ul>

Agentit sopivat erityisesti tilanteeseen, jossa aloitetaan vientiä toistaiseksi tuntemattomalle markkina-alueelle. Niitä voidaan käyttää myös toimittaessa pienellä, ei niin tärkeällä, alueella. Aikaisemmin esiteltyssä Leaf-esimerkissä yritys käytti agentteja juuri pienemmissä kaupungeissa toimiessaan. Mikäli kuitenkin toimitaan strategisesti merkittävillä markkinoilla – minkälaisiksi Venäjän markkinat suuren potentiaalinsa ansiosta helposti muodostuvat –, agenttien käyttö ei ole pitkällä aikavälillä järkevää. Agenttien suurimpia ongelmia ovat niiden ohjailtavuuden puute ja huono markkinainformaation välityskyky. Nämä vaikeuttavat muun muassa valmistajan markkinaoppimista ja markkinointistrategian toteuttamista.

Maahantuojien käytön edut ja ongelmat ovat pitkälti samankaltaiset kuin agenttien kanssa toimittaessa. Erityisen suuren riskin valmistavayritys kuitenkin ottaa, mikäli se sallii maahantuojan myydä tuotteitaan maahantuojan omalla tuotemerkillä. Tällöin riippuvuus yhteistyökumppanista saattaa nousta liian suureksi, sillä Venäjällä tuotteiden tunnettu brändi ohjaa monesti kuluttajien ostokäyttäytymistä. Tuotemerkki ja sen markkinointi sekä tunnetuksi tekeminen on järkevää pitää maan markkinoilla toimittaessa kokonaan omissa käsissä.

Erilaisia välikäsiä huomattavasti parempivaihtoehto pitkällä tähtäimellä voisi olla oma myyntikonttori Venäjällä. Myyntikonttorin avulla yritys pääsisi sisälle Venäjän markkinoille, mikä mahdollistaisi muun muassa lähempänä asiakasta toimimisen ja erilaisen markkina-aluekokemuksien keräämisen. Oman myyntikonttorin perustaminen vaatii suurempia panostuksia ja edellyttää siten suurempaa sitoutumista alueeseen. Venäjän markkinat eroavat monessa suhteessa, esimerkiksi byrokratian osalta, länsimaisista markkinoista. Tämä johtaa siihen, että hyvä etukäteistutustuminen alueen normeihin ja säädöksiin nousee myyntikonttoria Venäjälle perustettaessa suureen rooliin. Myyntikonttorit ovat tapa, jolla Fazer välittää tällä hetkellä makeisensa venäläisten ulottuville.

Makeistuotannon siirtäminen Venäjän puolelle on yksi keino välttää viennissä ongelmana olevat korkeat ja ailahtelevat tuontitullit. Tämä oli muun muassa yksi syy, miksi Leaf päätyi

2000-luvun alussa rakentamaan pastillituotantolaitoksen Pietariin. Viime aikoina on julkisuudessa puhuttu paljon Venäjän hallituksen haluista lisätä ulkomaisia investointeja maahan. Tämä pätee myös makeisteollisuuteen, ja paljon riippuu juuri Venäjän hallituksen toimista, miten kehitys etenee. Toistaiseksi jarruttava tekijä on ollut Venäjän politiikan epävakaa kehitys.

Lähdettäessä siirtämään tuotantoa kohdemaahan riskit yleensä kasvavat merkittävästi viennistä. Poikkeuksena tästä on kuitenkin lisensointi, jolloin suuria investointeja maahan ei tarvitse itse tehdä. Lisensoinnin onnistumisen edellytyksenä on kuitenkin se, että myös lisenssin ostajan on saatava kaupasta jotain hyötyä. Makeisteollisuuden kohdalla tuotteiden valmistusprosessit tai -reseptit eivät merkittävästi eroa yrityksestä toiseen, joten ainoa järkevä lisensoitava kohde olisi kansainvälisesti tunnettu tuotemerkki. Tällainen saattaa olla suurilla, kansainvälisillä makeisyrittäjillä mutta harvoin pienillä tai keskisuurilla suomalaisilla makeistehtailla.

Joint Venture makeistehtaan perustaminen Venäjälle voisi olla monessa mielessä toimiva ratkaisu. Paikallisen kumppanin avulla voitaisiin jakaa investoinnin riskejä ja samalla saataisiin myös ensiarvoisen tärkeää markkinatuntemusta. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua sopivan yhteistyökumppanin löytäminen, sillä hankkeen onnistumisen kannalta toimiva suhde on välttämätöntä. Mikäli yhteistyökumppania ei löydy, myös kokonaan oman tehtaan rakentaminen on mahdollista. Tämä onnistuu kun yritys on tarpeeksi iso ja alueella on toimittu riittävän kauan. Tällainen tilanne tuli vastaan muun muassa Leafin pastillien sekä Fazerin leipomotoiminnan osalla.

## 6 MAKEISTEN TOIMITUS VENÄJÄN MARKKINOILLE

Lähdettäessä pohtimaan uusille markkinoille astumista, on tärkeää suunnitella huolella jakelu- ja markkinointikanavaratkaisut sekä maan rajojen yli että niiden sisäpuolella. Lisäksi myös fyysisten varastojen paikat jakeluketjussa on hyvä hahmottaa, sillä kokonaisvaltaisella suunnittelulla on aina mahdollisuus säästää tulevaisuudessa

varastointikustannuksissa. Informaation kulun varmistamiseksi ja toiminnan sujuvan ohjattavuuden vuoksi jakeluketju tuottajalta kuluttajalle ei saisi muodostua liian pitkäksi.

## **6.1 Markkinoille astuminen ja toiminnan myöhempi kehittäminen**

Sopivin tapa siirtyä uusille markkinoille riippuu luonnollisesti aina kohdemarkkinoista sekä yrityksestä ja sen tuotteesta. Seuraavassa on esitetty makeisyritykselle sopiva Venäjän markkinoille siirtymisratkaisu, jossa toiminta aloitetaan ensin yhdessä kaupungista, Pietarista, agentin avulla ja vientiosaamisen kasvaessa laajennetaan toimintaa muihin kaupunkeihin edeten kohti tuotannon siirtämistä Venäjälle.

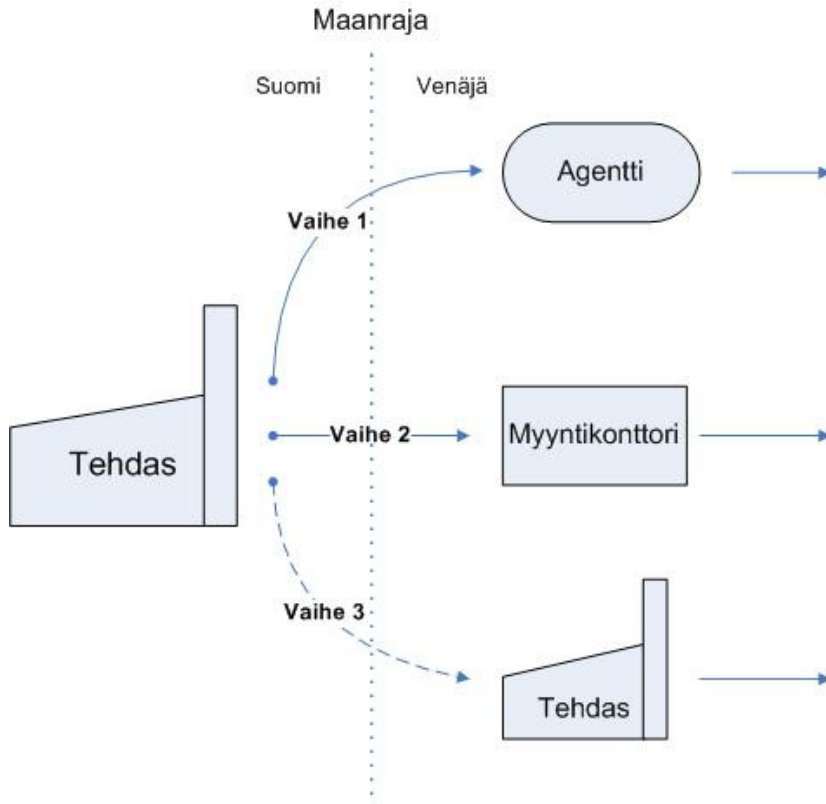
Viennin aloittaminen agentin avulla on helppo ja edullinen ratkaisu. Agentin valitseminen maahantuojan sijaan kannattaa, sillä pienemmän kumppanin kanssa on helpompaa kontrolloida toimintaa ja tuotemerkki pystytään pitämään omissa käsissä. Aloittamalla vienti agentin kautta tuotteita saadaan esille uudelle markkina-alueelle ja niiden tunnettavuutta voidaan alkaa kehittää. Samalla Venäjän makeismarkkinoiden kannattavuutta päästään kokeilemaan ja selviää, onko niillä järkevää toimia ja jos on, miten toimintaa voidaan tulevaisuudessa kehittää.

Jos toiminta agentin avulla Pietarissa osoittautuu kannattavaksi ja alueella riittää kysyntää, voidaan selvittää mahdollisuuksia oman myyntikonttorin perustamiseksi kaupunkiin. Myyntikonttorin avulla niin Pietarin kuin muunkin Venäjän makeismarkkinoista saadaan parempaa tietoa, ja omasta toimipisteestä käsin on helpompi lähteä suunnittelemaan toiminnan mahdollista laajentamista myös muihin suuriin kaupunkeihin. Muihin kaupunkeihin laajeneminen voidaan toteuttaa aluksi agenttien avulla, ja kysynnän kasvaessa uusilla alueilla voidaan niillekin perustaa myöhemmin omia myyntikonttoreita.

Kun toiminta on laajentunut useampaan kaupunkiin Venäjälle, vietävät makeismäärät voivat olla jo niin suuria, että oman tuotantolaitoksen perustamista voidaan harkita. Oma

tuotantolaitos vaatii suuria investointeja, joten ennen kuin sen perustamishankkeeseen ryhdytään, yrityksen pitää olla varma, että sen tuotteille riittää markkinoilla kysyntää vielä jatkossakin. Aluksi ei kannata ryhtyä tekemään useampaa valmistusyksikköä vaan vain yksi tarkkaan valittuun paikkaan, josta pystytään palvelemaan mahdollisimman laajalti koko markkinoita. Myöhemmin useamminkin valmistusyksikön perustaminen voi tulla kyseeseen, jos kysyntä kasvaa suureksi, eikä olemassa olevalla kapasiteetilla pystytä vastaamaan siihen.

Edellä mainittuihin etenemisvaiheisiin voi kulua yrityksestä riippuen useita vuosia, vuosikymmeniäkin. Lisäksi tässä esitetty ratkaisu on vain esimerkki, joka antaa suuntaa yrityksen viennin aloittamisella ja siihen, mihin suuntaan sitä voisi jatkossa kehittää. Välttämättä kaikki yritykset eivät ole edes kiinnostuneita koskaan perustamaan omaa myyntikonttoria saatikka sitten tuotantolaitosta kohdemaahan. Esitelty toimintaehdotus on havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Markkinoille astumisen eri vaiheet

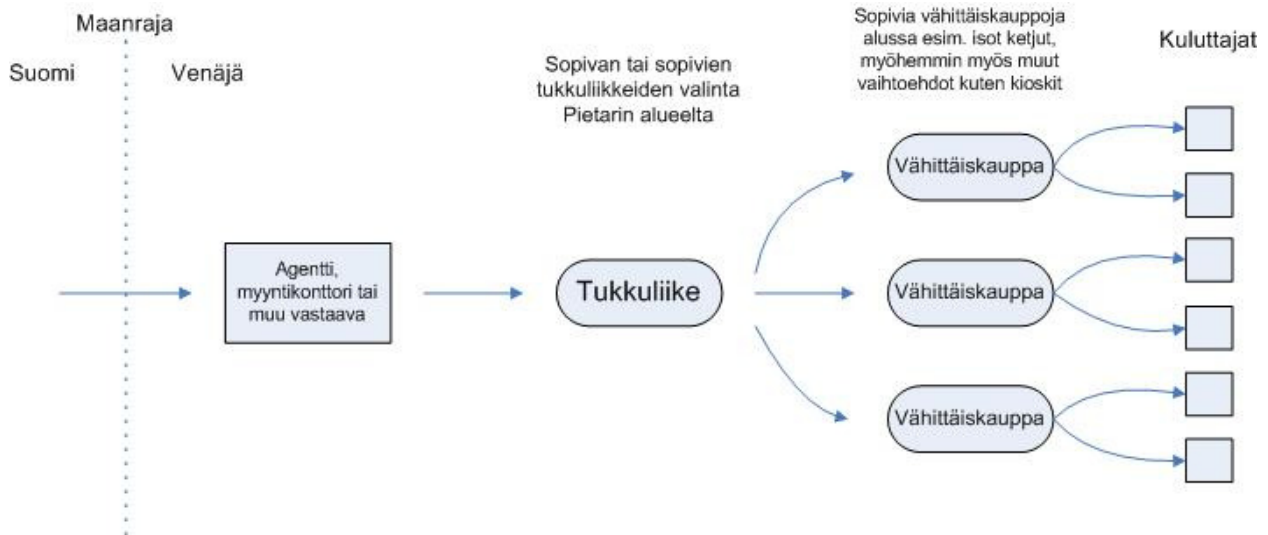
## 6.2 Markkina-alueen sisäisen jakelun järjestäminen

Makeisteollisuudessa, samoin kuin muuallakaan elintarviketeollisuudessa, tuotteiden suoramyynti loppuasiakkaalle suuren mittakaavan toimintana ei ole mahdollista. Tästä syystä makeisten jakeluketjuun liittyvät aina vähintään vähittäismyyjät, käytännössä usein myös tukkumyyjät. Venäjän markkinoilla toimittaessa tukku- sekä vähittäiskauppojen valinnalla on keskeinen rooli sillä, kuten Venäjän markkinoiden kohdalla aiemmin todettiin, Venäjän vähittäismyyntiporras on vielä hyvin hajanainen ja täydellisen edustuksen saaminen tuotteille voi olla vaikeaa. Tilannetta helpottanee jonkin verran se, että tarkoituksena on aluksi markkinoida tuotteita pääasiassa Pietarin seudulle, missä kaupan ketjuuntuminen on jo jonkin aikaa ollut käynnissä.

Vaikka Venäjän vähittäiskaupan kehitys on ollut Euroopan suuntaista suurissa kaupungeissa, tosiasia tämän päivän Venäjällä edelleen on, että haluttaessa saavuttaa kattava edustus tuotteille, on pystyttävä toimimaan monen kauppaketjun kanssa. Pietari on yksi tukkukaupan keskus, mikä helpottanee jonkin verran sopivien ja elinvoimaisten tukkuliikkeiden löytymistä. Kuitenkin päätökset vähittäis- ja tukkukaupoista saattavat toisinaan linkittyä yhteen, sillä erityisesti isoilla vähittäiskaupoilla voi olla kehittynyt jo vakiintuneet tukkukanavat.

Vähittäiskauppoja valittaessa voisi olla järkevää aloittaa yhteistyö suurempien ketjujen kanssa, sillä näiltä voisi saada mahdollisesti apua markkinoinnissa tai muissa käytännötoimissa. Suurilla ketjuilla voisi myös arvioida olevan potentiaalia toimia tulevaisuudessa, mikäli ketjuuntuminen etenee Euroopan mallin mukaisesti. Vaikka suuret ketjut asetettaisiin alkuvaiheessa makeisten pääkanavaksi, ei myöskään muita jakeluvaihtoehtoja kannattaisi unohtaa. Toimintaa laajennettaessa tärkeäksi muodostuu tuotteen levikki, jolloin esimerkiksi kioskit voisivat olla hyvä jakelutie Venäjällä. Kioskeja tai muita pikku kauppoja kannattaisi harkita ainakin suosituimpien tuotemerkeille kohdalla.

Kuva 4 esittää edellisen mukaista esimerkkiä Venäjän markkinoiden sisäisen jakelukanavan rakenteesta. Kuvan tilanteessa tuote on jo tuotu maan rajojen yli.



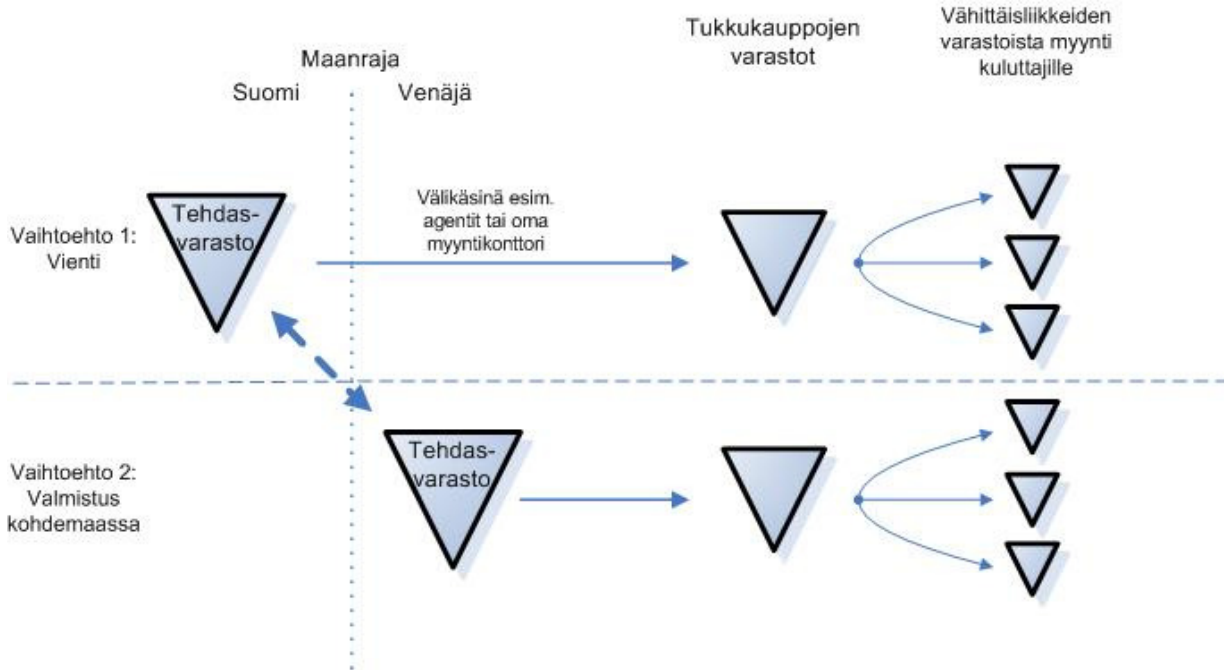
Kuva 4. Makeisten jakelu Venäjän rajojen sisäpuolella

### 6.3 Varastoinnin ratkaisut

Varastointiratkaisut ovat tuotteiden jakelua suunniteltaessa tärkeitä ja ne sitoutuvat vahvasti päätöksiin keiden kanssa ja minkälaista yhteistyötä tehdään. Maahantuojien etuna esimerkiksi agentteihin tai omaan myyntiyhtiöön verrattuna on se, että ne pystyvät yleensä tarjoamaan varastointipalveluja. Jos taas tuotantoa siirretään lähemmäksi markkina-aluetta, tehdasvarasto voi toimia samalla myös lähialueen keskusvarastona.

Makeisten jakeluketjun viimeiset tasot, vähittäiskaupat ja tukkuliikkeet, joutuvat oman liiketoimintansa luonteen takia käytännössä aina pitämään varastoja. Tästä syystä, mikäli yhteistyö tukkuliikkeiden kanssa toimii hyvin, ei yrityksen omien maavarastojen pitäminen ole todennäköisesti tarpeellista. Toimiva ratkaisu voisikin olla tilausten toimittaminen suoraan tehtaan varastolta tukkukauppaan, jolloin fyysinen jakelureitti saataisiin mahdollisimman lyhyeksi. Tämän kaltainen suoran toimituksen malli toimii hyvin varsinkin

Pietarin kaltaisen suurkaupungin alueella, josta on löydettävissä suuria ja elinvoimaisia tukkuliikkeitä. Varastojen sijoittumista jakeluketjussa on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. Varastojen sijoittuminen jakeluketjussa

## 7 VENÄJÄN MAKEISMARKKINOIDEN KEHITYS

Venäjän makeismarkkinat ovat suuren kysyntäpotentiaalinsa ansiosta houkutteleet mukaansa monia eurooppalaisia makeisyrityksiä sekä makeisteollisuutta ympäri maailmaa. Kilpailu markkinoilla on jo nyt suhteellisen kovaa, vaikka markkinat ja toimintatavat siellä ovat vielä kehitysvaiheessa. Venäjän makeismarkkinoiden tulevaisuus riippuu hyvin pitkälti maan poliittisesta kehityksestä, joka on monessa mielessä hyvin vaikeasti ennustettavissa. Poliittisilla muutoksilla voi olla suurta merkitystä muun muassa siihen, miten ulkomaisen yrityksen kannattaisi Venäjän markkinoilla toimia.

Venäjän makeismarkkinoiden tulevaisuuden kehitystä käsitellään tässä skenaario-mallin avulla. Alle on hahmoteltu kaksi hyvin erilaista mutta mahdollista skenaariota Venäjän



talouden kehittymisestä. Samalla on pohdittu, millaisia vaikutuksia niillä voisi olla hahmottelemaamme toimintamalliin. Esitellyt tilanteet ovat vain vaihtoehtoja kehityksen suunnasta, ja reaali maailmassa mahdollisuuksia olisi toki lukuisia muitakin.

## **7.1 Skenaario 1: Ulkomaankaupan vapautuminen**

Ensimmäinen skenaariomme perustuu niihin tosiseikkoihin, että Venäjä on jo vuosien ajan pyrkinyt maailman kauppajärjestön eli WTO:n jäseneksi, ja että Venäjän talous on yhä enenevässä määrin tullut riippuvaiseksi muun maailman ja erityisesti Euroopan taloudesta. (Valtioneuvoston selonteko, 2009, s. 38–40) Nämä yhdessä saattaisivat johtaa maailmankaupan kannalta positiiviseen tilanteeseen, jossa Venäjä alkaisi pikkuhiljaa purkaa tullejaan ja muita kaupankäynnin esteitä. Kehitys ei välttämättä tapahtuisi nopeasti, mutta pitkällä aikavälillä kaupankäynti alkaisi todennäköisesti helpottua ja Venäjän markkinat eurooppalaistua.

Skenaarion yksi mukainen kehitys johtaisi ajan mukaan Venäjän tuontitullien pienenemiseen ja ehkä jopa poistumiseen, mikä helpottaisi epäilemättä vienti-toiminnan harjoittamista maahan. Se ei suoranaisesti haittaisi tuotantolaitosten rakentamista mutta saattaisi muuttaa syypohjaa mihin päätökset perustuvat. Makeisteollisuus ei siis siirtäisi tuotantoa tullien ja säädöksiä kiertämisen takia, mikä oli yksi syy muiden ohessa Leafin Pietarin tehtaassa, vaan markkinaratkaistut voisivat perustua muille tekijöille. Nämä muut tekijä saattaisivat olla esimerkiksi kulutuksen kasvu markkinoilla ja halvempi työvoima, mitkä ovat liiketoiminnan kannalta monesti terveempiä syitä. Kaikesta huolimatta selvää on, että kaupan avautuminen helpottaisi makeisten myyntiä Venäjälle ja antaisi yrityksille enemmän mahdollisuuksia toteuttaa logistiikkaansa.

Venäjän markkinoiden eurooppalaistuminen ja kaupan vapautuminen entisestään, saattaisivat vauhdittaa jo muutenkin meneillään olevaa kehitystä vähittäis- ja tukkukaupan yhdentymisestä. Tällaiset muutokset vaikuttaisivat toki merkittävästi makeisteollisuuteen, joka on jakelunsa puolesta vahvasti riippuvainen näiden sektorien toiminnasta.

Vaikutusten voisi kuvitella olevan pääasiassa positiivisia, sillä muutaman harvan yhteistyökumppanin kanssa on yleensä helpompi toimia kuin monen. Tietysti joissain tapauksissa yritys saattaisi myös joutua ongelmiin, jos oma vanha yhteistyökumppani ei yhtäkkiä tulevaisuudessa enää osoittautuisikaan elinvoimaiseksi.

## **7.2 Skenaario 2: Valtiojohtoinen ulkomaankauppa**

Venäjän hallituksen toimissa on viime vuosina ollut merkkejä, esimerkiksi energiateollisuuden suhteen, kiinnostuksesta ohjata talouden kulkua valtiotasolta. (Valtioneuvoston selonteko, 2009, s. 38–40) Lisääntyessään merkittävästi tällainen toiminta saattaisi johtaa tilanteeseen, jossa hallitus kiristäisi tulleja ja muita säädöksiä tarkoituksenaan parantaa oman kotituotantonsa kilpailukykyä. Entisestään mutkistuvat säädökset vähentäisivät rajan yli käytävää kauppaa ja saattaisivat johtaa ainakin jonkin asteiseen Venäjän eristäytymiseen.

Toisen skenaarion mukainen voimakas ulkomaankaupan sääntely saattaisi pahimmillaan tehdä makeisten viennin rajan yli täysin mahdottomaksi. Tämä johtaisi tilanteeseen, jossa tuotannon siirtäminen kohdemaahan olisi käytännössä lähes ainoa vaihtoehto toimia markkinoilla. Todennäköisesti osa kilpailijoista luopuisi tässä vaiheessa leikistä ja Venäjälle jäisivät vain ne makeisyrietykset, jotka todella haluavat siellä toimia. Tällöin jäljelle jäävien yritysten osalta kilpailutilanne saattaisi jonkin verran helpottua mutta toimimisolosuhteet mahdollisesti hankaloituisivat. Sääntelyn merkittävä lisääntyminen aiheuttaisi ainakin sen, että pienten makeisvalmistajien, joiden resurssit ovat rajalliset, voisi olla vaikea toimia Venäjällä. Myös yleisellä tasolla, toiminnan aloittamisesta saattaisi muodostua hyvin vaikeaa.

Mikäli esittelemämme skenaarion ulkomaankaupan sääntelyn lisääntymisestä samalla johtaisi yleiseen poliittiseen epävakauteen Venäjän markkinoilla, myös riski oman tuotannon perustamisesta kasvaisi suureksi. Tällainen kehitys veisi mahdollisesti tilanteeseen, jossa lisenssien myynnit ja Joint Venture -yritykset kasvattaisivat suosiotaan.

## 8 YHTEENVETO

Venäjän talouden nykyinen kehitys alkoi Neuvostoliiton hajottua ja kaupan vapauduttua. Monet toimialat maassa muuttuvat edelleen jatkuvasti kuten myös makeisteollisuus jakeluteineen. Venäjä houkuttelee ulkomaalaisia yrityksiä lähes alasta riippumatta koko ajan kasvavilla, laajoilla markkinoillaan, ja suomalaisyrityksiä Venäjä kiinnostaa erityisesti maantieteellisen läheisyytensä vuoksi. Maan markkinoille mukaan lähteminen pitää sisällään kuitenkin suuria haasteita, sillä valtion poliittinen kehitys on ollut hyvin epävakaa tähän asti ja tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa.

Yleisesti uuteen kohdemaahan siirtyminen yritykselle on aina haastavaa. Yksi tärkeimmistä päätöksistä siihen liittyen on, miten markkinoille astutaan mukaan ja miten tuotteiden myynti ja jakelu uudella alueella hoidetaan. Uusille markkinoille on mahdollista siirtyä joko viennin tai kohdemaan valmistuksen kautta. Se, minkä markkinoille astumiskeinon yritys valitsee, riippuu yrityksestä itsestään, sen resursseista ja tavoitteista sekä kohdemarkkinoista.

Venäjän markkinoille astuva suomalainen makeisyritys voisi aloittaa toimintansa Pietarissa agentin välityksellä. Jos toiminta Pietarin makeismarkkinoilla osoittautuu kannattavaksi, kaupunkiin voisi vientikokemuksen kartuttua perustaa oman myyntikonttorin. Myyntikonttorista käsin olisi helpompi tutkia mahdollisuuksia siirtyä toimimaan myös muissa venäläisissä kaupungeissa, vaikka ensin agentin välityksellä ja myöhemmin oman myyntikonttorin voimin. Lopulta, jos yritys toimii maan markkinoilla laajasti, se voisi harkita oman tehtaan perustamista Venäjälle.

Riippumatta siitä mikä markkinoille astumiskeino valitaan, makeisten kohdalla loppujakelu on järkevintä järjestää tukku- ja vähittäiskauppojen kautta. Tukku- ja vähittäiskauppojen avulla saavutetaan laaja asiakaskunta, ja ne pystyvät hoitamaan myös tuotteiden varastoinnin, jolloin valmistaja ei tarvitse välttämättä ollenkaan omia maavarastoja. Haasteena Venäjän kaupassa on kuitenkin tukku- ja vähittäismyyntiportaan hajanaisuus,

mikä vaikeuttaa hyvän edustuksen saamista tuotteille. Potentiaalisia vähittäisjakelun muotoja voisivat olla esimerkiksi suuret kauppaketjut sekä merkittävien tuotemerkkien kohdalla myös pienemmät liikkeet kuten kioskit.

## LÄHTEET

Armstrong, G & Kotler, P. 2001. Principles of Marketing. New Jersey, Prentice Hall. 785 s. ISBN 0-13-028329-0

Bowersox, D. & Cooper, M. 1992. Strategic Marketing Channel Management. Singapore, McGraw-Hill. 488 s. ISBN 0-07-006757-0

Confectionery News -sivusto [www-dokumentti] [viitattu 17.3.2009]. Saatavissa <http://www.confectionerynews.com/Formulation/Leaf-to-expand-into-Russia>

Elintarviketeollisuusliiton kotisivut [www-dokumentti] [viitattu 17.3.2009]. Saatavissa <http://www.etl.fi/>

Fazer / Selin-Taha, S. 13.3.2009 [sähköposti]

Fazer Groupin kotisivut [www-dokumentti] [viitattu 2.3.2009]. Saatavissa <http://www.fazergroup.com>

Fazer Makeisten kotisivut [www-dokumentti] [viitattu 17.2.2009]. Saatavissa <http://www.fazermakeiset.fi/fi.aspx>

Finpron maaraportti Venäjältä [www-dokumentti] [viitattu 18.3.2009]. Saatavissa <http://www.finpro.fi/fiFI/Market+Information/Country+Information/Europe/Ven%c3%a4j%c3%a4/Ven%c3%a4j%c3%a4>

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä. Helsinki, Edita Publishing. 297 s. ISBN 978-951-37-4936-1

Haverila, M., Kouri, I., Miettinen, A. & Uusi-Rauva, E. 2005. Teollisuustalous. Tampere, Infacs. 510 s. ISBN 951-96765-5-4

Hollensen, S. 2004. Global Marketing – A Decision-Oriented Approach. Madrid, Pearson Education Limited. 717 s. ISBN 0-273-67839-6

Immonen, H. 1982. Vientiedustaja – valinta ja yhteistyö. Helsinki, Vientikoulutussäätiö. 114 s. ISBN 951-833-094-8

Juslin H. & Hansen E. 2003. Strategic Marketing in the Global Forest Industries. Authors Academic Press. 610 s. ISBN 0-9703333-7-4

Kaipio K. & Leppänen S. 2005. Distribution Systems of the Food Sector in Russia: The Perspective of Finnish Food Industry. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-61. 110 s. ISBN 951-791-923-9

Karhunen, P., Kosonen, R., Logren, J. & Ovasta, K. 2008. Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsinki, Helsingin kauppakorkeakoulu. 226 s. ISBN 978-952-488-241-5

Kotler, P. 1988. Marketing management. United States of America, A Division of Simon and Schuster. 776 s. ISBN 0-13-556150-7

Laine A. 1988. Vientihinnoittelu. Helsinki, Vientikoulutussäätiö. 135 s. ISBN 951-833-255-X

Laurea -ammattikorkeakoulun FITIM -opintojen kotisivut [www-dokumentti] [viitattu 4.2.2009]. Saatavissa

<http://www.fitim.laurea.fi/dokumentit/Suomen%20elintarvikevienti%20Venajalle.pdf>

Otavan tietosanakirja. 1997. Keuruu, Otava. 1296 s. ISBN 951-1-13654-2

Ruohonen K. 1999. Venäjän kehittyvä jakelujärjestelmä – elintarvikkeiden ja kulutustavaroiden vienti ja jakelu Venäjän kaupassa. Turun kauppakorkeakoulu, yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. 182 s. ISBN 951-738-806-3

Sjöström, M. 2005. Leaf sulkee Turun tehtaansa [www-dokumentti] [viitattu 17.3.2009]

<http://www.tekniikkatalous.fi/kemia/article31987.ece>

Talouselämä-lehden kotisivut [www-dokumentti] [viitattu 17.2.2009]. Saatavissa

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article191451.ece>

Tierala L. 2008. Aika toimia - EU-Venäjä -suhteen kylmäkäynnistys. Helsinki, Eurooppalainen Suomi. 23 s. ISBN 978-952-99857-2-2

Tullin ulkomaankauppatilastot [www-dokumentti] [viitattu 18.3.2009]. Saatavissa

[http://www.tulli.fi/fi/05\\_Ulkomaankauppatilastot/](http://www.tulli.fi/fi/05_Ulkomaankauppatilastot/)

Työturvallisuuskeskuksen kotisivut [www-dokumentti] [viitattu 16.2.2009]. Saatavissa [http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/makeisteollisuuden\\_tyoturvallisuus.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/makeisteollisuuden_tyoturvallisuus.pdf)

Valtioneuvoston selonteko: Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka. 2009. Helsinki, Yliopistopaino. 140 s. ISBN 978-952-5807-26-4

Vihalainen T. 2008. Opas venäläisyyteen. Keuruu, Otavan kirjapaino. 352 s. ISBN-13: 978-951-1-22253-8

Wrang, E. 2007. Elintarvikealan markkinanäkymät Baltiassa ja Venäjällä. [www-dokumentti] [viitattu 18.3.2009]. Saatavissa <http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/359/Wrang.pdf>