

# **Fact Finding –matka Pietariin**

## **19. – 21.9.2011**

20.10.2011

## Sisällysluettelo

1. Matkan tarkoitus ja osallistujat.....	3
2. Raportti matkan toteutumisesta .....	4
2.1 Johdantoseminaari 19.9.2011 .....	4
2.1.1 Maantieteellinen jakautuminen alueisiin .....	5
2.1.2 Venäläinen kuluttaja .....	6
2.1.3 Uudet trendit kuluttajakäyttäytymisessä.....	6
2.1.4 Suomalaisten elintarvikkeiden status Venäjällä .....	6
2.1.5 Venäjän vähittäiskauppamarkkinat.....	6
2.1.6 Suurimmat vähittäiskauppaketjut Venäjällä .....	7
2.1.7 Riippumattomat vähittäiskaupat vähenemässä.....	7
2.1.8 Vähittäiskaupassa tapahtuneita muutoksia.....	7
2.1.9 Private label – tuotteiden osuus vielä pieni.....	7
2.1.10 Jakelijan rooli vähittäiskaupassa Venäjällä.....	8
2.1.11 Miten ulkomaalainen elintarvikeyritys pääsee Venäjän markkinoille .....	8
2.2 Markkinaseminaari 20.9.2011 Moskva-hotellissa.....	8
2.2.1 Markkinatutkimuksen tulokset .....	8
2.2.2 Venäjän horeca-alan kehitys .....	8
2.2.3 Venäjän elintarvikemarkkinan uudet viestintätrendit .....	10
2.2.4 Venäjän vähittäiskaupan kanavat.....	10
2.2.5 Miten onnistua Venäjän markkinoilla? .....	12
2.3 Vierailu Karat plus –leipomoon 20.9.2011 .....	14
2.4 Vierailu suomalaiseen Prismaan 21.9.2011.....	15
2.5 Tutustuminen Lend-vähittäiskauppaketjuun 21.9.2011 .....	16
2.6 Vierailu venäläistä pikaruokaa tarjoavaan Teremok-ketjuun 21.9.2011 .....	19
3. Matkan johtopäätökset .....	21

## 1. Matkan tarkoitus ja osallistujat

**Baltfood-projektin kolmepäiväinen fact finding -matka Pietariin 19. – 21.9.2011 on osa projektin toimenpiteistä, jotka suuntautuvat Venäjän-markkinoille. Matka oli suunnattu osallistujamaiden elintarvikealan ammattilaisille, jotka halusivat saada ensikäden tietoa elintarvikealan markkinoista Pietarissa ja Luoteis-Venäjällä, eri toimijoista ja niiden roolista ja luoda suoria kontakteja venäläisiin alan toimijoihin. Matka oli kohdennettu elintarvikeyritysten johtohenkilöille (myynti, markkinointi, tuotekehitys), alan kehitysorganisaatioille, tutkijoille ja muille organisaatioille, jotka toimivat elintarvikealalla.**

Matkan koordinaattorina Baltfood-projektin puolesta toimi projektipäällikkö Riikka Saarimaa Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksesta. Matkan toteutuksesta, sisällöstä ja käytännön järjestelyistä vastasi toimitusjohtaja Carita Vastinesluoma Fenno Consulting Oy:stä.

Matkalle osallistui yhteensä 15 henkilöä:

Björn Jacobsen, Lübeck Business Development Corp., Saksa

Karen Liebin, Hampurin kaupunki, Saksa

Monika Röntgen, Classic Cafe & Konditorei GmbH, Saksa

Frank Röntgen, Classic Cafe & Konditorei GmbH, Saksa

Katja Rudow, University of Rostock, Saksa

Oliver Schwegmann, Hero Group, Saksa

Olavi Lindstedt, Meritalo

Eero Vesikkala, Intergreen Oy

Paavo Myllymäki, MTK

Heidi Valtari, Turun yliopisto

Teemu Halttunen, Turun yliopisto

Riikka Saarimaa, Turun yliopisto

Mikko Vähätalo, Turun yliopisto

Helena Kautola, HAMK

## 2. Raportti matkan toteutumisesta

### 2.1 Johdantoseminaari 19.9.2011

**Björn Jacobsen Baltfood-projektista avasi illan seminaarin, jossa teemana oli Venäjän elintarvikemarkkinat.**

Seminaarin pääesiintyjänä oli Alidi Groupin myyntijohtaja Nikolai Prokopiev. Alidi on iso venäläinen maahantuontiin, elintarvikkeiden ja non-food tuotteiden jakeluun ja markkinointiin erikoistunut yritys, jonka pääpaikka on Pietarissa ja Nizhni Novgorodissa. Nikolai Prokopievillä on monivuotinen kokemus elintarvikkeiden parissa työskentelystä ja hän tuntee hyvin Venäjän elintarvikkeiden vähittäiskauppariikkinat. Alidilla on toimintaa 20 Venäjän federaation alueella ja sillä on henkilökuntaa 3000. Myyntiedustajia on 500. Alidin asiakkaina on isoja elintarvikeyrityksiä kuten Coca Cola, Heinz, Ehrmann, Heineken, Baltika, Wrigley, Nestle. Yhteensä asiakkaita on 15.000.



Ensimmäinen seminaari-ilta Moskva-hotellissa. Kuva: Riikka Saarimaa



Nikolai Prokopiev, Alidi Groupin myyntijohtaja pitää esitystään Venäjän elintarvikemarkkinoista.  
Kuva: Riikka Saarimaa

### 2.1.1 Maantieteellinen jakautuminen alueisiin

Prokopiev esitteli alkuun Venäjän elintarvikemarkkinoiden maantieteellisen jakautumisen. Hän jakoi markkinat eri alueisiin. Suurimmat ja houkuttelevimmat markkinat ovat 11 miljoonan asukkaan Moskovassa, mutta sinne pääseminen myös kysyy rahaa ja vaatii riskinottoa. Moskovan kanssa kilpailee Luoteis-Venäjä (13,5 milj), johon kuuluu myös Pietari (4,5 milj.). Kolmas tärkeä alue on Nizhni Novgorodin ja Volgan alue, missä asuu 31 miljoonaa ihmistä. Moskovaan ja Pietariin verrattuna palkkataso on huomattavasti alhaisempi, mutta alueella on paljon isoja kaupunkeja, joissa asuu hyvin voivaa ja kohtalaisen korkeaa palkkaa nauttivaa keskiluokkaa. Uralilla (12,2 milj.) on useita miljoonakaupunkeja, joista tärkein on kahden miljoonan asukkaan Jekaterinburg.

### 2.1.2 Venäläinen kuluttaja

Prokopiev esitteli, millainen on tyypillinen venäläinen kuluttaja. Hän käyttää elintarvikkeisiin keskimäärin 50 % tuloistaan ja säästää vain 5-10 %. Keskipalkka Venäjällä on noin 400-430 euroa kuussa. Moskovan palkat ovat muuhun maahan nähden noin 30-40 % korkeammat. Venäläisellä kuluttajalla on keskimäärin kaksi lainaa, joista toinen on asuntolaina ja toinen usein autolaina. Kuluttajana venäläinen on länsimaiseen verrattuna huomattavasti impulsiivisempi ja kokeilevampi. Kuluttajat ovat myös alttiimpia mainoksille ja heihin on helpompi vaikuttaa. Tästä erimerkkinä Prokopiev antoi elokuussa 2010 syntyneen tattari-paniikin, kun yllättäen levisi huhu, että tattari loppuisi kaupoista ja ihmiset alkoivat hysteerisesti ostaa suuria määriä tattaria varastoon. Moskovalainen kuluttaja poikkeaa muusta maanmiehistään siinä, että hän haluaa näyttää vaurauttaan ja pyrkii sitä alleviivataksaan ostamaan kalliita luksus- ja merkkituotteita.

Venäjän väestö ikääntyy ja jo nyt yli 60-vuotiaita on 30 miljoonaa (20 % väestöstä). Heidän osuutensa tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Toisaalta vuodesta 2002 lähtien syntyvyys on ollut kasvussa ja seuraavan seitsemän – kymmenen vuoden aikana on ennustettavissa isot markkinat vauva/lapsitarvikkeille.

### 2.1.3 Uudet trendit kuluttajakäyttäytymisessä

Vuoden 2008 talouskriisi jätti jälkensä venäläisten kulutustottumuksiin. Ihmiset tottuivat ostamaan halvempia tuotteita kriisin aikana, jolloin oli vähemmän rahaa käytettävissä. Venäläiset jatkoivat kriisin jälkeen tätä uutta säästölinjaansa. Lisäksi heistä on tullut tiedostavampia ja skeptisempiä kotimassa valmistettuihin tuotteisiin. Kuluttajat tutkivat tarkoin pakkauksia ja välttävät kaikkea, missä on paljon lisäaineita. Luonnollisuus on valttia. Samoin monet venäläiset valmistajat ovat alkaneet tehdä neuvostoajan tuotteita, jotka herättävät kuluttajissa nostalgiaa ja positiivisia tunteita.

### 2.1.4 Suomalaisten elintarvikkeiden status Venäjällä

Suomalaiset elintarvikkeet ovat arvostettuja Venäjällä niiden luonnollisuuden, korkean laadun, toimivan elintarvikevalvonnan ja eurooppalaisuuden ansiosta. Valion suosio on jatkunut vuosikymmeniä aina neuvostoajoilta asti.

### 2.1.5 Venäjän vähittäiskauppariikkinat

Venäjän kauppaketjuissa on havaittavissa selvä kehitys kohti keskittymistä. Pietarin vähittäiskaupoista yli 80 % on ketjun hallinnassa (kokonaisliikevaihto). Moskovassa luku on vain 35% ja Venäjällä 30 %. Suurin osa ketjuista on hypermarketteja, supermarketteja ja discountereita eli halpamyymälöitä. Tiettyihin tuotteisiin erikoistuneet ketjut ovat vielä harvinaisia Venäjällä. Kokeiluja on ollut, mutta ne ovat epäonnistuneet – erityisesti kalatuotteissa ja luomutuotteissa. Luomutuotteiden markkinat ovat lähinnä Moskovassa (Bio Market kaksi myymälää, Azbuka vkusa 27 myymälää, Perekrestok viisi myymälää, Globus Gourmet kolme myymälää).

### 2.1.6 Suurimmat vähittäiskaupaketjut Venäjällä

Suurin ketju on Magnit (4460 myymälää), X5 Group (2545), Lenta (39), Kopeika (600), Sedmoi kontinent (140), Metro (48), O'kei (60). Suurimmalla osalla on pääkonttori Moskovassa. Niille on ominaista korkea sisäänpääsymaksu, kaikille tavarantoimittajille samat vaatimukset joista ei jousteta, ylintä johtoa mahdotonta lähestyä ja tavarat toimitetaan yhteen keskusvarastoon.

Pietarissa on 7800 elintarvikemyymälää, joista 53 hypermarkettia, 500 supermarkettia, 2200 discounteria eli halpamyymälää. Loput ovat pieniä myymälöitä ja kioskeja.

Suurimmat paikalliset ketjut ovat: Polushka (91), Norma (17), Semja (81), Prisma (8). Pietarissa toimivien ketjujen kanssa yhteistyö on huomattavasti sujuvampaa ja helpompaa Moskovaan verrattuna: Pietarissa ketjujen sisäänpääsymaksu on alhaisempi; tavarat voi toimittaa suoraan jokaiselle myymälälle erikseen sekä ylin johto ja omistajat ovat aktiivisesti mukana toiminnassa ja ovat avoimia kontakteille.

### 2.1.7 Riippumattomat vähittäiskaupat vähenemässä

Riippumattomien vähittäiskauppojen asema on usein häilyvä ja epävaka ja riippuu paikallisviranomaisten asennoitumisesta, joka vaihtelee. Sekä Pietarissa että Moskovassa on pyritty kaupungin johdon toimesta päästä eroon pienistä kaupoista. Moskovan viimeisin kioskien hävityskampanja syksyllä 2010 hävitti mm. 70 venäläisen fast foodia tarjoavan Kroshka Kartoshkan 280 kioskista. Star Dogs –ketju menetti yhteensä 150 toimipisteestään 45.

### 2.1.8 Vähittäiskaupassa tapahtuneita muutoksia

Discountereiden määrä on kasvanut ja halvat tuotteet myyvät kalliimpia paremmin. Halpatuotteiden osuus hyllyillä on kasvanut, samoin non-food tuotteiden. Venäjällä tuli voimaan uusi ns. kaupan laki, jonka oli tarkoitus säädellä vähittäiskauppaa ja tuoda sitä läpinäkyvämmäksi mm. poistamalla ketjujen vaatimat hyllymaksut tavarantoimittajilta. Lakia ei valvota eikä siksi noudateta, joten tilanne ei ole tavarantoimittajien kannalta muuttunut vaan päinvastoin – ketjujen vaatimukset tavarantoimittajilta ovat tiukentuneet.

Toisaalta laadukkaista tuontielintarvikkeista on paikoin pula, joten ulkomaisille tavarantoimittajille halpatuotteiden invaasio on kääntynyt voitoksi.

### 2.1.9 Private label – tuotteiden osuus vielä pieni

Private label –tuotteiden osuus vähittäiskaupan myynnistä on noin 1% (joissain tuoteryhmissä saattaa olla jopa 20%). Private label tuotteet ovat tunnettuja ja niitä ostetaan. Yleisimmät private label –tuotteet ovat maitotuotteita, mehuja, teetä, sokeria, jauhoja, säilykkeitä.

### 2.1.10 Jakelijan rooli vähittäiskaupassa Venäjällä

Jakelubusineksessä on käynyt sama kuin vähittäiskaupassa eli se on keskittynyt. Toimijoita on vähemmän (3-5 tuoteryhmässä yhdellä alueella). Tavarantoimittajien kanssa solmitaan usein yksinoikeussopimuksia ja ne kattavat tietyn alueen. Katteet ovat pienentyneet ja valikoimat laajentuneet. Samoin jakelijat ovat alkaneet tarjota erilaisia palveluita tavarantoimittajille ja ketjuille.

### 2.1.11 Miten ulkomaalainen elintarvikeyritys pääsee Venäjän markkinoille

Eurooppalaisilla tuotteilla on erittäin hyvä imago. Siitä huolimatta tuote täytyy usein muokata Venäjän markkinoille sopivaksi. Hinnoittelussa on oltava tarkka, jotta se ei nouse liian kalliiksi venäläiselle kuluttajalle. Jakelijan valinnassa tulee olla tarkka. Kaupoissa kannattaa järjestää menekinedistämistäpahtumia ja erilaisia promoja. Jakelijan osaamista ja alan tuntemusta kannattaa hyödyntää. Mainoskulut ovat tippuneet, joten mainostamiseen kannattaa siten panostaa, mutta se pitää ehdottomasti kohdentaa tarkasti omalle kohderyhmälle. Tärkeää on, että Venäjällä on ammattitaitoinen ja luotettava jakelija. Suhteista virkamiehiin ja vaikutusvaltaisiin henkilöihin on Venäjällä hyötyä – se edistää usein asioiden hoitamista. Laaja suhdeverkosto on tärkeä ja sitä pitää hoitaa.

## 2.2 Markkinaseminaari 20.9.2011 Moskva-hotellissa

### 2.2.1 Markkinatutkimuksen tulokset

Karen Liebing, Hampurin kaupunki

Tiistain 20.9. seminaari alkoi Karen Liebingin esityksellä. Liebing edusti Hampurin kaupunkia, joka on yksi Baltfood-projektin toimijoista. Liebing esitteli saksalaisen professori Rauchin tekemää laajaa desk study -tutkimusta Venäjän markkinoista. Tutkimus on luettavissa projektin nettisivuilla osoitteessa [www.baltfood.com](http://www.baltfood.com). Tutkimus tarkastelee Venäjän väestörakennetta, koulutusta, terveyttä, vähittäiskauppaa ja elintarvikemarkkinoita, jotka ovat raportin mukaan erittäin houkuttelevat monista riskeistä huolimatta.

### 2.2.2 Venäjän horeca-alan kehitys

Konstantin Velly, aluekehitysjohtaja, Uhrenholt LLV

Uhrenholt LLC on tanskalainen elintarvikkeiden jakeluyritys, joka toimii 20 maassa ja jonka liikevaihto on 560 milj. euroa. Venäjällä yritys on toiminut vuodesta 1997 lähtien ja vuonna 2005 perustettiin toimisto Pietariin. Yrityksellä on omat autot, myyntihenkilöstö ja varastot. Liikevaihto Venäjällä on 70 milj. euroa, josta elintarvikepalveluiden osuus on 75 %. Heidän edustamistaan tuotteista 40 % on tuontielintarvikkeita ja 60% venäläisiä. Heillä on myös omia brändejä



jakelussa. Yritys toimii mm. Arlan, Hochlandin, Heinzin, Nestlen ja Unileverin tuotteiden jakelijana.

#### *Horeca-markkinat Venäjällä*

Venäjällä on 148 000 horeca-alan toimipistettä (sisältää ravintolat, kahvilat, baarit), joiden yhteenlaskettu liikevaihto on 21 miljardia euroa. Liikevaihdon kasvu on voimakasta ja tänä vuonna sen on ennakoitu kasvavan 11 %. Ketjuja maassa on yhteensä 343.

Pietarissa ravintoloiden ja kahviloiden määrä on 6600, ja alan liikevaihto on kasvanut 8-12 % viiden viimeisen vuoden aikana. Fast food –paikkojen osuus liikevaihdossa on 42 % ja paikoissa 38 %. Etnisten ravintoloiden osuus on kasvanut.

Velly kertoi, että horeca-ala on Venäjällä lähtenyt käyntiin 1990-luvun lopussa, kun ensimmäiset venäläiset jakeluyritykset ilmestyivät markkinoille. Koko 2000-luku olikin valtavaa buumia, joka pysähtyi vuoden 2008 talouskriisiin. Tällä hetkellä horeca-ala on Venäjällä erittäin kilpailtu ja jakeluyritysten saamat voitot ovat pienentyneet.

#### *Pietarissa kilvoitelluin markkina-alue*

Kilpailu Pietarin horeca-markkinoilla on kovempaa kuin Moskovassa tai muissa kaupungeissa. Monet ulkomaiset jakelijat ovat haluttomia toimimaan Venäjällä hankalasti järjestettävän logistiikan, korruption ja korkein verojen takia. Fast food –puoli on voimakkaassa kasvussa. Ulkomaisia ketjuja tulee yhä enemmän markkinoille (Sybilla, Starbucks, Wendy's, Hesburger). Samalla asiakkaista on tullut entistä hintatietoisempia.

#### *Mahdollisuuksia ulkomaisille yrityksille Venäjällä*

Markkinat ovat Venäjällä isot ja pelkästään Pietarissa ja sitä ympärivällä alueella on 6,4 milj. ihmistä. Pietari on lähempänä Eurooppaa ja venäläiset tuntevat monet ulkomaiset brändit. Eurooppalaisilla tuotteilla on hyvä maine, niitä pidetään korkealaatuisina, ympäristöystävällisinä ja vähemmän teollisina. Markkinat ovat fragmentoituneet eikä kenelläkään jakelijalla ole monopoliasemaa, mikä auttaa uusien ulkomaisten tuotteiden lanseerauksessa. Negatiivisina asioina Velly luetteli korkeat tullit, pitkät etäisyydet, matalan palkkatason verrattuna Eurooppaan, epäystävällisen business-ilmaston ja markkinoiden laajan valikoiman (lähes kaikkea jo on, ei mahdollisuuksia niche-entreihiin).

Velly suositteli ulkomaisille Venäjän-markkinoita harkitseville valitsemaan huolellisesti hyvän partnerin ja etenemään rauhallisesti ja harkitusti. On oltava kärsivällinen, sillä tuottoa ei ole heti odotettavissa.

### 2.2.3 Venäjän elintarvikemarkkinan uudet viestintätrendit

Mihail Kisin, johtaja, GoodsMatrix

Mihail Kisin kertoi GoodsMatrix-yhtiön lanseeraamasta palvelusta, joka on suunnattu sekä kuluttajille että ketjujen ostoista päättävälle. Kohdistamalla kännykkä tuotteen EAN-koodiin on mahdollista saada näytölle tietoa tuotteesta. Se mitä tietoa näytölle tulee, sen päättää yritys itse. GoodsMatrix hoitaa teknisen puolen. Se voi olla tietoa yrityksestä, tuotteesta, sen terveysvaikutteista, maahantuojista, jälleenmyyjistä, resepteistä, artikkeleista. Mukana voi olla videopätkiä tuotantoprosessista. GoodsMatrix käynnistyi vuonna 2007 jolloin sillä oli vähän yli 2 milj. käyttäjää vuodessa. Viime vuonna käyttäjiä oli jo yli 18 milj.

GoodsMatrixilla on laaja internetkatalogi elintarvikkeista – sivuilla on yli 135 000 tuotenimikettä. Katalogin avulla kuluttaja voi etsiä tietoa elintarvikkeista. Samalla ketjun kaupallinen johtaja voi vertailla, kuinka monen tavarantoimittajan tuotteita on saatavalla markkinoilla tietyssä tavarakategoriassa ja voi helposti tehdä vertailuja niiden välillä, kun hänellä on käytettävissä laajasti tietoa tuotteista GoodsMatrixin internetkatalogissa. Sen käyttö on ilmaista, mutta tavarantoimittajat maksavat tuotteidensa näkymisestä katalogissa. Hinta riippuu siitä, kuinka paljon tietoa haluaa internetkatalogista löytyvän ja mitä muita mahdollisia menekinedistämispalveluita hän siihen lisäksi tilaa.

GoodsMatrix on tehnyt erityisen katalogin ulkomaisille elintarvikkeille, joita ei ole vielä saatavilla Venäjän-markkinoilla, mutta jotka ovat sinne tulossa. Sitä kautta he voivat levittää tietoisuutta tuotteestaan elintarvikealan sisäänostajille ja kuluttajille.

### 2.2.4 Venäjän vähittäiskaupan kanavat

Anna Shljanina, johtaja, kauppatalo Lend

Kauppatalo Lend on osa isompaa pietarilaista Lend-konsernia, joka on keskittynyt rakentamaan supermarketteja Venäjälle ja vähittäiskauppaan. Viime vuonna konserni rakensi yli 300 supermarkettia eri puolille Venäjää, mm. uusi Stockmann Jekaterinburgissa on Lendin rakennuttama. Kauppatalo Lend vastaa konsernissa elintarvikkeiden ja non-food tuotteiden maahantuonnista ja jakelusta Venäjän federaation laajuisesti.

Kauppatalo Lendillä on varastot Italiassa (Palermo ja Milano) ja Suomessa (Kouvola). He maahantuovat sekä meritse että maitse. Venäjällä yrityksellä on omat varastot Pietarissa, Moskovassa ja Jekaterinburgissa. Lisäksi yrityksellä on edustajia useissa suurissa kaupungeissa Venäjällä.

Tärkeimmät elintarvikevähittäiskaupan kanavat Venäjällä ovat supermarketit, riippumattomat vähittäiskaupat sekä markkinapaikat.



Anna Shljanina, Kauppatalo Lendin johtaja kahvilla ryhmän kanssa. Kuva: Riikka Saarimaa

#### *Vähittäiskaupan liikevaihdon muodostuminen Venäjällä*

Kansainvälisistä vähittäiskauppaketjuista 40 % on läsnä Venäjällä. Moskova on Top5 –listalla neljännellä sijalla houkuttelevimpana eurooppalaisena vähittäiskauppakaupunkina.

Ensimmäisenä on Lontoo, toisena Pariisi ja kolmantena Madrid. Pietari on sijalla 58. Top100 joukossa on Nizhi Novgorod, Jekaterinburg ja Samara.

#### *Ketjujen jakaantuminen Venäjällä*

Kaupat jaetaan neljään eri kategoriaan riippuen niiden formaatista. Isoimmat yksiköt ovat hypermarketteja (Auchan, Metro, Lenta, Karusel, O'key), sitten tulee supermarketit (Perekrestok, Prisma, Lend, Azbuka Vkusa, Globus Gourme), halpamyymälät eli discounterit (Pjatjorochka, Dixi) ja kulmakaupat (Vester).

Vuoden 2008 talouskriisin jälkeen kaupat keskittyivät ostamaan halpoja tai keskihintaisia tuotteita, mikä johti paikallisten venäläisten premium-tuotteiden katoamiseen. Siitä syystä Venäjällä on edelleenkin kova tarve saada korkealaatuisia ulkomaalaisia tuontielintarvikkeita, koska kotimaassa niitä ei tuoteta tarpeeksi. Vuonna 2011 niiden kysyntä on kasvanut 38 %.

### *Miten tavarantoimittaja saa tuotteensa vähittäiskauppaketjun valikoimiin Venäjällä*

Tavarantoimittajan on maksettava ketjulle hyllymaksu, jonka suuruus vaihtelee eri ketjujen kesken (10-100€/tuote/kauppa). Ketjulle on maksettava ns. retrobonusta joka on noin 10 % toimitetusta määrästä. Tuotteiden säilyvyydestä tulee olla jäljellä vähintään 70 % niiden tultua myyntiin supermarketeissa. Väärin laadituista papereista tai myöhästyneistä ja puutteellisista tavarantoimituksista joutuu maksamaan sakkoa. Markkinointiin on myös pantava rahaa. Shljanina muistutti, että ulkomaisten elintarvikeyritysten tulisi edetä Venäjällä harkitusti ja askel kerralla. Suuri merkitys on venäläisellä partnerilla ja sen valintaan tulisi kiinnittää paljon huomiota, sillä se on lopputuloksen kannalta merkittävä päätös – onnistuuko yritys käynnistämään Venäjän-vientinsä vai ei.

### 2.2.5 Miten onnistua Venäjän markkinoilla?

Juha Ruohola, varatoimitusjohtaja, Atria

Atrian varatoimitusjohtaja Juha Ruohola kertoi Atrian Venäjän-toiminnoista ja strategiasta. Atria yhtymän henkilöstö on 5 800. Venäjällä työntekijöitä on 2.048 ja nettomyynti viime vuonna oli 129 milj. euroa. Venäjällä yrityksellä on omaa tuotantoa, lihajalosteiden ja valmisruokatuotteiden myyntiä.

#### *Atrian visio Venäjästä*

Atriasta tuli vuonna 2007 markkinajohtaja Pietarissa ja yhtiön tavoitteena on, että Atria olisi yksi johtavista lihajalosteyrityksistä Euroopan puoleisella Venäjällä. Vision onnistumisen kannalta on tärkeä tehdä oikeita strategisia ratkaisuja kuluttajien tarpeista, jakelukanavista, tuotekategorioista sekä maantieteellisestä sijoittautumisesta laajoilla Venäjän-markkinoilla.

#### *Pietarilaisten kuluttajien ostovoima vs. Atrian markkinasegmentointi*

Pietarilaiset kuluttajat ovat jakautuneet kahteen segmenttiin ostovoiman suhteen. Pietarilaisista perhekunnista 40 % tienaa alle 400 euroa kuussa, joiden ostovoima on rajoittuneempi. Pietarilaisista talouksista 60 % on yli 2000 euroa kuussa ansaitsevia. Moskovalaisen keskiluokan ansiot ovat keskimäärin kaksi kertaa suuremmat.

Atrian markkinasegmentointi keskittyy tarjoamaan valmiita lihajalosteita (makkarat, leikkeleet) Pietarin markkinoille ja vähemmän valmisruokia. Pietarin markkinat ovat suuruudeltaan 0,9 miljardia euroa. Suomessa vastaava luku on 1,6 milj. euroa (siipikarja ei ole mukana luvuissa). Pietarin valmiiden lihajalosteiden markkinakoko on 500 milj. euro, valmisruuan osuus on 250 milj. euroa.

Moskovassa lihatuotteiden markkinat ovat huomattavasti suuremmat – 2,7 miljardia euroa. Siellä lihajalosteiden (makkarat, leikkeleet) markkinat ovat arvoltaan 1,5 miljardia euroa, valmisruoka 750 miljardia euroa.

### *Lihatuotteiden kysyntä nyt ja tulevaisuudessa Venäjällä*

Prosessoitujen lihatuotteiden kulutuksen kasvu on Venäjällä tasaisesti ylöspäin ja kasvu on ollut jatkuvaa vuodesta 1999. Vuonna 2008 venäläiset söivät 61 kg lihaa henkilöä kohden. Taloudellisesti epävakaina aikoina lihan kulutus yleensä aina laskee ja siten on vaikea sanoa, jatkuuko lihankulutuksen käyrä edelleen nousevana Venäjällä.

### *Liha myyntiartikkelina vähittäiskaupassa*

Venäjällä liha ja lihajalosteet on selkeästi suurin ryhmä, kun katsotaan kuluttajien elintarvikkeisiin käyttämää rahamäärää (alkoholituotteet eivät ole mukana). 29,9 % kuluttajien ruokakuluista on lihatuotteita. Valmisruokatuotteet ovat Venäjällä vasta tulossa, samoin kuluttajapakattu liha. Venäläinen asiakas haluaa ostaa lihansa tuoreena ja lihatiskiltä.

### *Venäjällä elintarvikkeiden vähittäiskauppa huimassa kasvussa*

Venäjällä elintarvikkeiden vähittäiskauppa on kasvanut noin 21 % vuodessa vuodesta 2004 lähtien. Vuonna 2009 sen osuus rahassa oli 151 miljardia euroa. Ketjuja on Venäjällä useita ja ne laajenevat nopealla vauhdilla. Erona Suomeen ja moniin muihin Euroopan maihin Venäjällä vähittäiskauppa ei ole keskittynyt muutamien ketjujen hallintaan. Kolmen liikevaihdoltaan suurimman vähittäiskauppaketjun osuus koko markkinoista on vain 4 prosenttia.

### *Toimitusketjun hallinta*

Atria toimii Venäjällä kahdella paikallisella tuotebrändillä – Pietarissa on Pit-Produkt ja Moskovassa KampoMos. Atrialla on oma uusi logistiikka- ja tuotantotehdas Gorelovossa Pietarin lähellä. Moskovan alueella yrityksellä on koko tuotantoketju alusta loppuun omissa käsissä – oma sikala, teurastamo ja tuotantotehdas. Olennaista molemmissa kaupungeissa on hyvä logistinen sijainti. Raaka-aine on lähellä tuotantoa. Yritys hoitaa itse tuotteidensa jakelun omilla autoillaan. Tuotannon suunnittelu on edistynyt ja siihen on panostettu. Koko prosessin eri osien aina eläinten kohtelusta ketjujen kanssa markkinoinnista päättämiseen tulee olla sujuvaa ja kontrolloitua. Atria ei ole siksi halunnut ulkoistaa mitään osaa tuotanto- ja toimitusketjusta ulkopuolisille yrityksille.

Atria on kiistaton markkinaojohtaja Pietarissa 20 % osuudellaan. Moskovassa Atrian markkinaosuus on tippunut ja on nyt noin 2 %. Tarkoituksena on kuitenkin edetä markkinaohtajaksi myös Moskovassa.

### 2.3 Vierailu Karat plus –leipomoon 20.9.2011

#### Andrei Terebin, pääjohtaja, Karat plus

Karat plus –leipomon pääjohtaja ja toinen yrityksen omistajista Andrei Terebin kertoi aluksi ryhmälle leipomosta. Yritys on kahden perheen omistama ja se aloitti toimintansa vuonna 1994. Nykyään se on yksi johtavista konditoria-alan yrityksistä Luoteis-Venäjällä. Konditorian tuotteita myydään kaikissa tärkeimmissä vähittäiskauppaketjuissa ja yrityksen omista myymälöissä eri puolilla Luoteis-Venäjää. Vuosittainen liikevaihto on 24 milj. euroa. Työntekijöitä on noin 500.



Vierailulla pietarilaisessa Karat plus –leipomossa. Kuva: Riikka Saarimaa.

Konditorian pääteknologi esitteli ryhmälle tuotantoa. Tuotannossa on paljon vielä käsityötä, osa tuotannosta on myös automatisoitu. Tuotteiden lyhyt säilyvyys estää markkinoiden kasvattamisen Moskovaan ja muualle Venäjää. Yhtiö on ratkaisemassa tämän ongelman perustamalla oman tuotantolinjan pakastetuotteille, jolloin konditoriatuotteita voitaisiin viedä laajemmalla markkina-alueelle kuin nyt. Erityisesti Moskovan-markkinat houkuttelevat.

Karat plus –konditoriassa on myös oma innovaatio-osastonsa, missä suunnitellaan ja testataan uusia tuotteita. He tekevät myös tilaustuotteita asiakkaille.

Yrityksessä oli aikaisemmin ISO-standardit, mutta yritys päätti niiden sijaan siirtyä HACCP-järjestelmään. Prosessi on heillä vielä kesken.

Monissa venäläisissä yrityksissä on ongelmana henkilöstön suuri vaihtuvuus. Karat plus on poikkeuksellinen yritys, sillä monet sen työntekijöistä ovat olleet useita vuosia yrityksen palveluksessa. Työajoissa työntekijät joustavat. Toisinaan on pidempiä päiviä, toisinaan taas tilauksia vähemmän, jolloin työpäivä on lyhyempi.

Pääjohtaja Terebin oli kiinnostunut kuulemaan ryhmän näkemyksiä elintarvikealasta Euroopassa ja mahdollisista haasteista. Terebin oli erityisen kiinnostunut kuulemaan ryhmässä olevan saksalaisen kollegansa kokemuksista ja näkemyksistä. Kiinnostus mahdollisesta yhteistyöstä tulevaisuudessa oli molemminpuolista.

## **2.4 Vierailu suomalaiseen Prismaan 21.9.2011**

### **Marita Koskinen, kehitysjohtaja, Prisma, Venäjä**

Ensimmäinen Prisma avattiin Pietarissa vuonna 2008 ja se oli juuri tämä sama Prisma, missä ryhmä vieraili tutustumassa Prisman toimintaan. Tapaamista emännöi Venäjän Prisman kehitysjohtaja Marita Koskinen, joka kertoi, että tulevaisuudessa on tarkoitus avata nykyisten kahdeksan Prisman lisäksi 30 Prismaa lisää ja lisäksi he harkitsevat laajentumista Moskovaan tai muihin miljoonakaupunkeihin.

Suurin osa Prisman suomalaisista tuotteista on Rainbow ja X-tra private label –tuotteita. Koskinen kertoi, miten venäläiset eroavat muista kansallisuuksista kuluttajina. Venäläinen haluaa palvelua ja liha- ja kalatiskillä on siksi jokaisessa supermarketissa oltava hyvä valikoima ja asiakaspalvelu. Venäläinen ei käytä valmisruokia vaan ruoka tehdään alusta saakka itse. Pakkauskoot ovat myös usein isompia, erityisesti lihatuotteissa, joita venäläiset ovat aina kuluttaneet paljon. Pullovesi on iso artikkeli, jota he myyvät paljon, koska hanavettä ei voi käyttää juomavetenä. Alkoholia saa myös ruokakaupoista ja se on artikkeli, johon supermarketien tulee panostaa ja valikoiman tulee olla laaja ja uutuuksia on tultava säännöllisesti. Vierailemamme supermarket on auki 24 tuntia, mikä on tyypillistä monille kaupoille Venäjällä.



Venäjän Prisman kehitysjohtaja Marita Koskinen ja Oliver Schwegmann Hero Groupista keskustelevat Prismassa. Kuva: Riikka Saarimaa

## **2.5 Tutustuminen Lend-vähittäiskauppaketjuun 21.9.2011**

### **Anna Shljanina, johtaja, kauppatalo Lend**

Ryhmä tutustui Lend-vähittäiskauppaketjun supermarkettiin keskustan Valdimirski passaz – kauppakeskuksessa. Lendillä on Pietarissa kuusi supermarkettia, jotka kaikki ovat premium-tasoisia ja asiakaskunta koostuu vauraasta ja varakkaasta keskiluokasta, joka haluaa ostaa laadukkaita elintarvikkeita ja on valmis myös niistä maksamaan. Koko maailma ostoskorissasi lukee yhtiönlogossa, mikä kertoo siitä, että Lendin tuotteet ovat ympäri maailmaa. Lend-ketju on aloittanut toimintansa vuonna 1998 ja heillä on tarkoitus avata lähivuosien aikana 15 supermarkettia Pietariin.

Kauppakeskuksen alakerrassa sijaitseva supermarket on auki kuten muutkin ketjun supermarketit 24 tuntia vuorokaudessa. Myyntipinta-alaa on 1500 neliötä, henkilökuntaa on 100. He tekevät töitä 12 tuntia kolme päivää peräkkäin ja ovat kolme päivää vapaana. Tapa on tyypillinen monille venäläisille yrityksille.





Tutustumassa Lend-kauppaketjuun. Kuva: Riikka Saarimaa

Lend kiinnittää paljon huomiota henkilökuntansa osaamiseen ja kouluttamiseen. Jokaisen on läpäistävä harjoitusjakso voidakseen jatkaa yhtiössä. Heillä on kolmevaiheinen koulutus, joista jokainen vaihe päättyy testeihin, joista suoriuduttuaan työntekijän palkka kasvaa. Henkilökuntaa motivoidaan ja palkitaan hyvästä työstä myös erilaisilla ulkomaanmatkoilla ja kylpylälomilla. Vaihtuvuus ketjussa on huomattavasti vähäisempää kuin alalla yleensä, mikä johtuu johdon halusta pitää huolta työntekijöiden viihtyvyydestä ja motivoinnista.

Lend-konserni on aloittanut elintarvikkeiden maahantuonnin ja jakelun myös muille ketjuille Venäjällä. Yritys aloitti maahantuonnin ja jakelun Italiasta, mikä näkyy italialaisten tuotteiden sijoittamisella näkyvälle paikalle. Suomalaiset tuotteet ovat myös esillä näkyvästi ja Anna Shljaninan mukaan tulevaisuudessa he rakentavat suomalaisille tuotteille oman hyllynsä sitä mukaan kun niitä alkaa olla siinä määrin, että yhteismarkkinointi on mahdollista toteuttaa.



Lend-tavaratalon HeVi-osastoa. Kuva: Heidi Valtari



Suomalaistuotteita Lendin valikoimista. Kuva: Heidi Valtari

## 2.6 Vierailu venäläistä pikaruokaa tarjoavaan Teremok-ketjuun 21.9.2011

Aleksandra Kalashinkova, varamyyntijohtaja, Teremok



Teremokin uusi ravintola Zvenigorodskajalla. Kuva: Riikka Saarimaa

Venäläinen Pietarissa alkujaan perustettu fast food -ketju Teremok tarjoaa venäläistä pikaruokaa ja ystävällistä palvelua. Ketjulla on Pietarissa 43 ja Moskovassa 50 ravintolaa. Ryhmä vieraili juuri hiljan avatussa ravintolassa, joka sijaitsee upouudessa kauppakeskuksessa (Zvenigorodskaja 1), jonka yhteydessä on metroasema. Teremokin varamyyntijohtaja Aleksandra Kalashnikova valitsi näytettäväksi ketjun uuden ravintola, koska se oli ensimmäinen ketjun ravintola, missä oli otettu käyttöön uusi konsepti. Ravintolan sisustus oli väreiltään maanläheinen, suklaanruskeaa seinissä, istuimissa punaista ja pöydissä valkoista. Tarkoituksena oli luoda rauhoittava ja ei-tyypillinen pikaruokapaikka, missä asiakas voisi ruokailla rauhassa ja nauttia vielä aterian päälle kahvista ja leivoksista erillisessä kahvilaosastossa, joka on myös ketjun uutuus. Ruoka myös tarjoillaan pöytiin.

Ketju tarjoilee venäläisiä perinneruokia kuten keittoja (borsch, seljanka, sienikeitto), erilaisia täytettyjä blinejä sekä suolaisina että makeina, tattaripuuroa eri lisukkeiden kera. Juomana on tarjolla pikaruokaloille epätyypillisiä juomia kuten kotikaljaa, perinteistä venäläistä mors-mehua, tai koivunmahlamehua.

Kalashnikova kertoi, että he kiinnittävät paljon huomiota henkilökunnan koulutukseen ja ammattitaidon ylläpitoon. Hygieniavaatimukset ovat korkeat ja tarkat. Pienissä tiloissa jokainen hyllypaikka on tarkkaan ajateltu ja kaikissa ketjun ravintoloissa tavarat säilytetään samoilla paikoilla, jotta työskentely olisi kaikille helppoa siitä riippumatta, missä ketjun ravintoloista he työskentelevät. Henkilökuntaa motivoidaan urakehitysmahdollisuuksilla, mistä Kalashnikova itse on esimerkki. Hän aloitti aikanaan kokkina ja on ylentynyt aina varamyöntijohtajaksi saakka. Työntekijöiden tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta yhtiöön kertoo sekin, että monet työntekijät ovat olleet yrityksessä useita vuosia, mikä Venäjällä ei ole yleistä.

Ryhmä sai testata Teremokin tuotteita tiskin molemmin puolin. Ensin ryhmä nautti lounaan, jonka jälkeen tutustuimme Teremokin keittiöön ja tuotantotiloihin, missä osa pääsi kokeilemaan blinien paistamista isoilla 230 asteisilla paistolevyillä.



Heidi Valtari Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Braheasta harjoittelee blinien paistamista Teremokissa. Kuva: Riikka Saarimaa

### 3. Matkan johtopäätökset

Kolmipäiväinen fact finding –matka oli intensiivinen ja informatiivinen. Siinä ajassa osallistuvat saivat kuulla Venäjällä toimivien elintarvikealan asiantuntijoiden mielipiteitä markkinoista, sinne pääsystä ja siellä toimimisesta. Matkan tarkoituksena oli, että osallistujat saavat kuulla ja nähdä, miten venäläiset ja länsimaiset elintarviketoimijat arvioivat nykyistä ja tulevaa markkinatilannetta. Osallistujat saivat runsaasti konkreettisia neuvoja, ohjeita ja ennen kaikkea hyödyllisiä kontakteja tulevaisuutta varten, jotta heidän olisi helpompi muodostaa käsitys Venäjän elintarvikemarkkinoiden mahdollisuuksista ja riskeistä. Osallistujat saivat kuulla eri toimijoiden näkemyksiä – jakelijan, maahantuojan, markkinoijan, jälleenmyyjän, tavarantoimittajan ja tuottajan. Sen perusteella he pystyvät arvioimaan kokonaisuutta eikä vain yhtä osaa elintarvikeviennistä. Matka herätti varmasti lisäkysymyksiä ja halua saada syvempää tietoa, mutta tämän jälkeen osallistujilla on realistisempi kuva omista mahdollisista Venäjänviennin mahdollisuuksista ja toimimisesta Venäjän houkuttelevilla mutta haastavilla markkinoilla.



Karat Plus –konditorian valmistama kakku. Kuva: Riikka Saarimaa