

Niko Siipola

KULJETUSYRITYKSEN KANNATTAVUUDEN KEHITTÄMINEN

**Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2010**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Huhtikuu 2010	Tekijä/tekijät Niko Siipola
Koulutusohjelma Tuotantotalous		
Työn nimi Kuljetusyrittäjien kannattavuuden kehittäminen		
Työn ohjaaja Marja-Liisa Kaakko		Sivumäärä 36
Työelämäohjaaja Timo Siipola		
<p>Opinnäytetyön aihealueena on TJN-Transport Siipola Oy:n yritystoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ympäristön ja yrityksen sisäisten toimintojen vaikutusta yrityksen kehittymiseen ja menestymiseen, sekä helpottaa tulevaisuuden ratkaisujen tekemisessä.</p> <p>Tutkimuksessa on käytetty Navita- ohjelmaa, jonka avulla on arvioitu yrityksen taloudellista tilannetta ja hahmotettu investointien vaikutusta tulevaisuudessa. Tarkoituksena on myös selvittää yrityksen kuluerien muodostuminen ja niiden mahdollinen karsiminen sekä tehdä niiden pohjalta kehittämis- ja parannusmalleja.</p>		

Asiasanat

Kuljetusala, Strategia, Analyysi, Kannattavuus

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Ylivieska	Date April 2010	Author Niko Siipola
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis Transporter viability of development		
Instructor Marja-Liisa Kaakko		Pages 36
Supervisor Timo Siipola		
<p>The topic of this thesis was developing the business of TJN-Siipola Transport Ltd. The aim of this thesis was to study how the environment and the firm's internal operations affect the development and success, and to facilitate future decision.</p> <p>In the study Navita program was used, which made it possible to evaluate the company's financial situation and to understand the impact of investments in the future. The aim was also to investigate the company's current items of expenditure and whether it is possible to prune them, and on the basis of them create development and enhancement patterns.</p>		
Key words Transport, Strategy, Analyze, Profitability		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITYSESITTELY	2
3 YMPÄRISTÖANALYYSIT	3
3.1 Yleiset ympäristöanalyysit	3
3.2 Taloudellinen ympäristö	4
3.3 Poliittinen ympäristö	7
3.4 Sosiaalinen ympäristö	11
3.5 Teknologinen ympäristö	12
4 ORGANISAATION SISÄISET ANALYYSIT	15
4.1 Kannattavuus	15
4.2 Absoluuttinen kannattavuus	16
4.3 Suhteellinen kannattavuus	18
4.4 Maksuvalmius ja vakavaraisuus	19
4.5 Vakavaraisuus	22
4.6 Kuljetusalan kustannusrakenne	23
6 STRATEGISET ANALYYSIT	26
6.1 PESTEL- analyysi	26
6.2 SWOT- analyysi	28
7 STRATEGISET VALINNAT	31
7.1 Toiminta-ajatus ja tavoitteet	31
7.2 Kujetuskaluston kehittäminen	31
7.3 Kaluston huolto ja korjaus	32
7.4 Henkilöstöstrategia	33
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
LÄHTEET	35
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihealueena on TJN- Transport Siipola Oy:n yritystoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ympäristön ja yrityksen sisäisten toimintojen vaikutusta yrityksen kehittämiseen ja menestymiseen, sekä helpottaa tulevaisuuden ratkaisujen tekemisessä. Tutkimuksessa on käytetty apuna Navita -ohjelmaa, jonka avulla on arvioitu yrityksen taloudellista tilannetta sekä hahmotettu investointien vaikutusta tulevaisuudessa. Tarkoituksena on myös selvittää yrityksen kuluerien muodostuminen ja niiden mahdollinen karsiminen sekä tehdä niiden pohjalta kehittämis- ja parannusmalleja.

Tutkimuksessa on aluksi käsitelty ympäristöanalyysyjä, joiden tarkoituksena on hahmottaa yrityksen toimintaympäristöä, nykyistä maailmantalouden tilaa ja tulevaisuuden ympäristöä, johon yrityksen tulee reagoida. Luvussa kolme käsitellään yrityksen sisäisiä analyysyjä. Sisäisiä analyysyjä pyritään käsittelemään yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Luku viisi sisältää Navita -ohjelman, jonka avulla tehdään muun muassa yliajan ennustuksia koskien yrityksen tulevaisuuden investointeja. Navita -ohjelmasta saadut tulokset ovat salaisia. Luku kuusi käsittelee strategisia analyysyjä, joiden on tarkoitus auttaa strategisten ratkaisujen ja kehittämissuunnitelmien valinnassa. Näitä käsitellään tarkemmin luvussa seitsemän.

2 YRITYSESITTELY

TJN-Transport Siipola Oy on Himangalla toimiva kuljetusyritys, joka toimittaa kuljetuksia pohjoismaissa. Yrityksessä on tapahtunut omistajan vaihdos vuonna 2007. Yrityksen toimitusjohtaja on Timo Siipola. Pääasiallinen toiminta-alue on Suomen, Ruotsin sekä Norjan alueella. Yritys on perustettu vuonna 2007. Yrityksen käytössä on neljä kylmä- ja lämpökuljetuksiin tarkoitettua kaappiyhdistelmää sekä yksi vyökapelliyhdistelmä. Yritys työllistää tällä hetkellä seitsemän työntekijää.

TJN-Transport Siipola Oy:lle kuljetuksia välittää Oy Scandic Trans Ab, jossa yritys on myös yhtenä osakkaana. Oy Scandic Trans Ab tarjoaa kansainvälisiä maantiekuljetuksia Euroopassa, erityisesti Skandinavian alueella, sekä myös Beneluxmaissa ja Pietarin ja Moskovan kauttakulkuliikenteessä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Vaasan Mustasaarella. Lisäksi toimipisteitä on Turussa, Helsingissä ja Norrköpingissä. Yrityksen palveluvalikoimassa tärkeimpinä ovat lämpösäädellyt ja erilaisten vaarallisten aineiden kuljetukset.

3 YMPÄRISTÖANALYYSIT

3.1 Yleiset ympäristöanalyysit

Tämän kappaleen tarkoituksena on tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat kuljetusalan taloudellisiin ja poliittisiin näkymiin, ja joihin on suuresti vaikuttanut nykyinen maailmanlaajuinen talouskriisi. Tarkoituksena on kuvata kuljetusalan eri toimijoita ja toimintatapoja eri järjestöjen kautta, jotta lukija saisi selvemmän kuvan alan toimintatavoista. Käsitellyjä asioita ei ole tutkittu yksityiskohtaisen tarkasti, vaan asiat on käsitelty laajemmassa mittakaavassa.

Suomalaisen kuljetusalan yrittäjien etuja valvovat pääasiassa Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry ja KKL Kuljetuskeskusten liitto r.y, joka toimii Kuorma-autojen tilauskeskuksen (KTK- yrityksen) edunvalvojana.

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry toimii maanteiden tavaraliikenteen yrittäjien, kuljetusyriytysten sekä muiden logistisia palveluja tarjoavien yritysten edunvalvontajärjestönä. (SKAL 2009.)

SKAL ry:n tarkoituksena on valvoa jäsentensä elinkeinopoliittisia etuja, esimerkiksi tarjoamalla neuvontaa laki- ja kuljetustaloudellisissa asioissa ja tehdä kuljetusalaa koskevia esityksiä valtiovallan eri tahoille. SKAL muodostuu keskusjärjestönä toimivasta Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:stä ja sen alayhdistyksistä, joita ovat Elintarvikealan kuljetusyrittäjät ry, Metsäalan kuljetusyrittäjät ry, Suomen Säiliöautoliitto ry ja Ulkomaan- ja Sopimusliikenteen kuljetusyrittäjät ry. Organisaatioon kuuluu myös eri alueyhdistykset sekä niiden jäseninä olevat paikallisyhdistykset. Jäsenenä on noin 7000 kuorma- ja pakettiautoliikenteen kuljetusyriytystä. SKAL ry toimii myös alan tiedottajana tärkeissä asioissa, sekä järjestää koulutusta ja julkaisee alan johtavaa lehteä. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry toimii myös Suomen rajojen ulkopuolella suomalaisten kuljetusyrittäjien edunvalvojana. SKAL on Kansainvälisen Maantiekuljetusjärjestön IRU:n ja Pohjoismaisen Kuorma-autounionin NLU:n jäsen. (SKAL 2009.)

Kuljetuskeskusten Liitto ry toimii Suomessa olevien KTK- yritysten toimialajärjestönä. KKL palvelee jäseniään SKAL:n organisaation kautta hyödyntäen sen hyviä suhteita ja asiantuntemusta. KKL:n kuuluu 47 KTK-yritystä. KTK-järjestelmä on koko maan laajuinen yksityisten kuljetusyritysten omistama kuljetuspalveluketju, jonka edunvalvojana KKL toimii. (SKAL 2009.)

Suomessa kuljetusyrittäjät toimivat yleensä jonkin kuljetusvälitysliikkeen alihankkijana. Kuljetusvälitysliikkeet välittävät kuljetukset yksityisille kuljetusyrittäjille, jotka suorittavat kyseiset kuljetukset määräpaikkaan. Kuljetusvälitysliikkeet tarjoavat usein logistiikkapalvelujen lisäksi terminaalipalveluja, kuten varastointia. TJN-Transport Siipola Oy:n kuljetusten järjestämisestä vastaa Scandic Trans Oy, joka tarjoaa maantiekuljetuksia Eurooppaan, erityisesti Skandinaviaan, sekä Beneluxmaissa ja Pietarin ja Moskovan kauttakulkuliikenteessä. (Scandic Trans 2009.)

3.2 Taloudellinen ympäristö

Kotimaan kuljetuksia hoitaa ammattimaisesti noin 11000 kuorma-autoyrittäjää. Kuljetusyritysten vaikeutena ovat vääränlaisesta kilpailusta johtuva alhainen hintataso, kuljettajien ja työnantajien eläkkeelle jääminen ja siitä johtuva kuljettajapula, sekä ajo- ja lepoaikasäädösten edellyttämien sopivien taukopaikkojen puute. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2008.)

Tuoreen SKAL Kuljetusbarometrin mukaan kuljetusala on edelleen suurissa vaikeuksissa. Kesän 2009 odotettiin olevan kuljetusalalle jo huomattavasti valoisampi, mutta tuloksiin nähden odotukset olivat liian optimistiset. Nykyisessä tiukassa taloustilanteessa kuljetusalalle syntyviä kustannuksia on ehdottomasti vältettävä. Suurin osa Suomen noin 11 000 kuorma-autoyrytyksestä on pieniä yhden auton yrityksiä. Valtaosa yrityksistä ajaa jonkin ison kuljetusvälitysliikkeen toimeksiantajana. Harvalla yrittäjällä on mahdollisuuksia yksin parantaa yrityksen liiketoimintaa, mistä johtuukin, että kolmasosa yrityksistä tuottaa tappiota. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2008.)

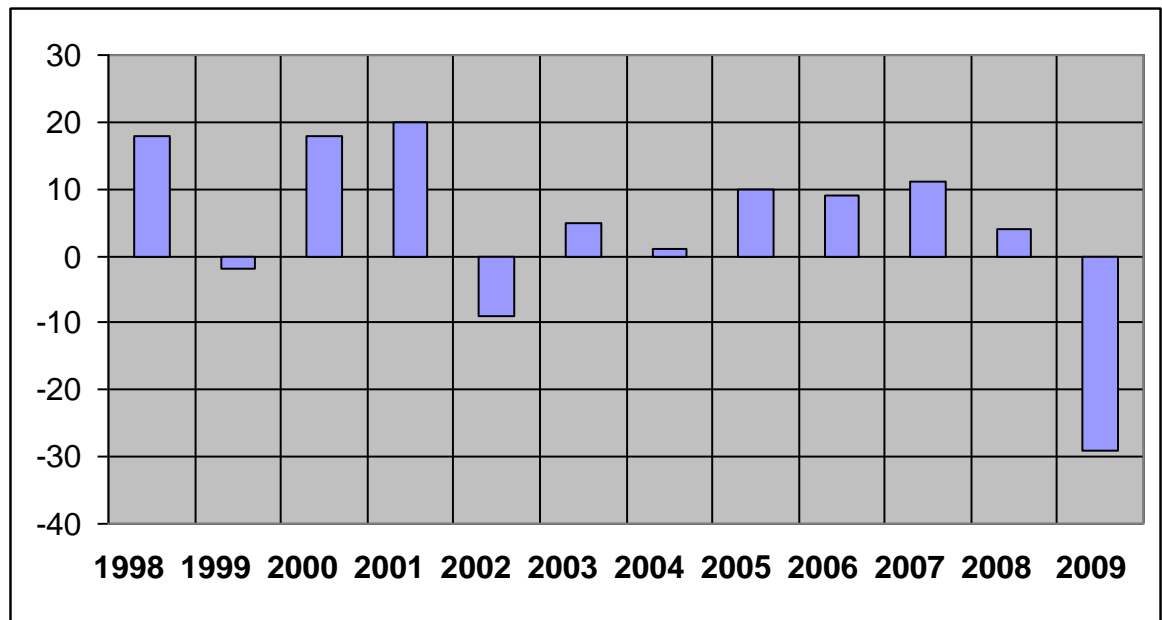
Kuljetusalan ahdinkoa ei pystytä enää vähentämään omin voimin, joten kustannuksien laskua on tuettava myös poliittisin keinoin. Kuljetusala toivoo valtiolta tiukempaa valvontaa ulkomaisille kuorma-autoille asetettujen kabotaasirajoitusten noudattamisessa sekä harmaantalouden kitkemistä kuljetusalalta. Kuljetusala toivoo myös käyttövoimaveron alentamista, koulutustuen maksamista yrityksille, sekä yritysveron ja työnantajamaksujen keventämistä, jotta ala saataisiin elpymään. (SKAL Kuljetusbarometri 3/2009). Vuoden 2009 aikana konkurssin on kohdannut jo 200 kuljetusalan yritystä ja 200 on lopettanut vapaaehtoisesti. SKAL:n arvion mukaan konkurssiin ajautuvia yrityksiä on vuoden 2009 loppupuolella yksi joka arkipäivä. (Yle 2009.)

Vuosi 2008 enteili vaikeita aikoja maailmalle. Ongelmat saivat alkunsa amerikkalaisten pankkien jakamista asuntoluotoista, mikä aiheutti pankkien kaatumisia. Tästä seurasi finanssikriisi, joka aallon lailla vei mennessään maailmanlaajuisesti pankkeja. Vuoden 2009 loppupuoliskolla oli havaittavissa talouden nousua taantumasta ja nousun odotetaan jatkuvan maltillisesti vuosien 2010 ja 2011 aikana. Kotitaloudet ovat kuitenkin pahoin velkaantuneita, minkä vuoksi kasvu tulee olemaan maltillista. (Nyberg 2009.)

Talouskriisi ei vaikuttanut Suomeen odotetulla tavalla, sillä Suomessa pankit ovat välttyneet suuremmilta ongelmilta. Taantuma rantautui Suomeen viennin kautta, johtuen Suomen suuresta riippuvuudesta vientiin. Maailmantalouden sekavuudesta johtuen ei suomalainen tavara enää mene kaupaksi. Suomen vienti laski 4,8 miljardiin euroon, mikä on viidenneksen vähemmän kuin kaksi vuotta aikaisemmin, kuten kuvioista 1 voidaan nähdä. Suurimman vientimaan Venäjän vienti laski 14 prosenttia. Eniten laskivat metalli-, puu- ja autoteollisuus. Metallien vientihinnat ovat laskeneet vuoden 2008 heinäkuusta 38 prosenttia. Hinnat ovat kuitenkin läheneet nousuun tänä vuonna ja ovat noin neljä prosenttia kesäkuun tasoa ylempänä. Kokonaisuudessa raudan ja teräksen vienti oli neljänneksen pienempi kuin vuoden 2008 heinäkuussa. Myös muiden metallien vienti laski 22 prosenttia. Sahatavaran vienti on laskenut viime vuoden heinäkuusta melkein kymmenyksen, josta levytuotteiden vienti laski 40 prosenttia. Noususta huolimatta ne eivät vielä ole yltäneet entiselle tasolle. Kone- ja laitevienti on laskenut viime vuodesta 40

prosenttia. Tänä vuonna ne ovat nousseet seitsemän prosenttia edellisvuoteen verrattuna. (Jakobsen 2009.)

Kokonaisuudessaan Suomen vienti supistui 23 prosenttia vuonna 2009, eikä tänä vuonnakaan oleteta tapahtuvan suurta kasvua. Ymmärrettävästi viennin romahtaminen tulee koskettamaan suuresti kuljetusalan yrityksiä, etenkin ko. yrityksen kaltaisia toimijoita, jotka liikennöivät pääasiassa ulkomaille. Toisin kuin 1990-luvun lamassa, ei Suomen vienti ole enää riippuvainen pelkästään yhdestä vientimaasta tai toimialasta. Talouden kehittymisen myötä vientialueet ja toimialat laajenivat, mutta nykyistä lamaa se ei helpota, sillä kaikki toimialueet ja toimijat ovat laskussa. Viennin ennustetaan kääntyvän pienen kasvuun vuoden 2010 aikana. Kasvua hidastaa kuitenkin investointitavaroiden ja niiden komponenttien suuri tuotaminen, minkä vuoksi talous elpyy muita hitaammin. (Nyberg 2009.) Kuviosta 1 voidaan nähdä, kuinka vienti on lähtenyt laskuun jo vuonna 2002. Kuitenkin vuosien 2005 ja 2007 välisenä aikana vienti lähti jälleen nousuun. Vuoden 2008 osalta voidaan huomata selvästi, kuinka taantuminen on lähtenyt laskemaan viennin volyymin ja kuinka se saavutti huippunsa vuoden 2009 aikana.

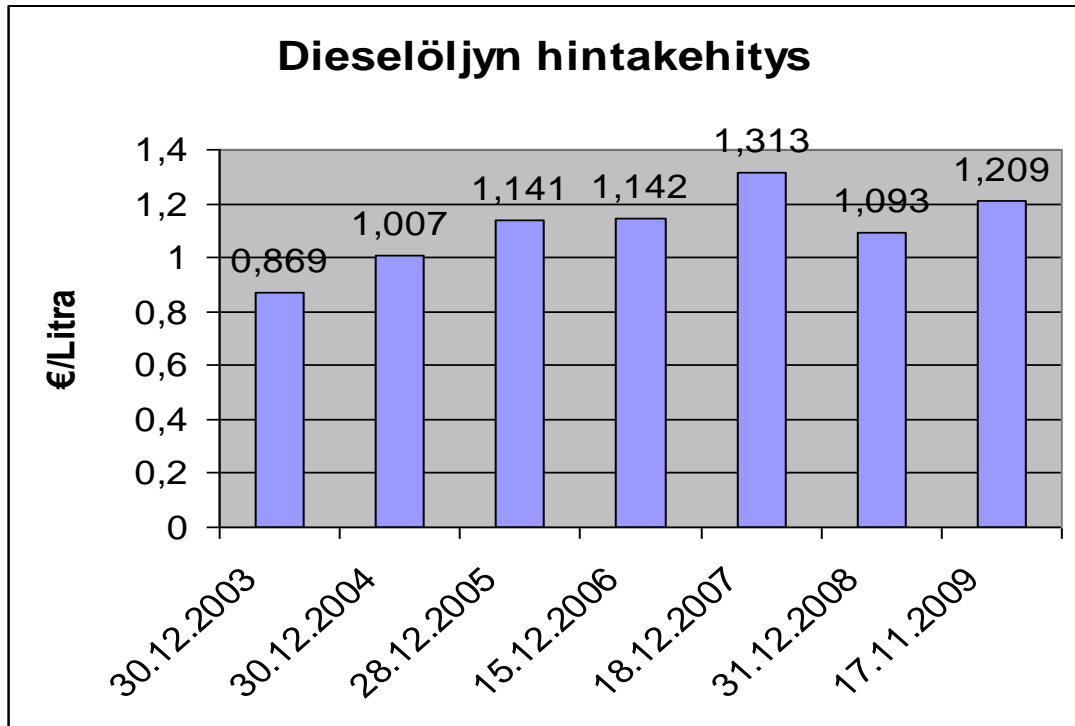


Kuvio 1. Suomen viennin volyymin kasvu prosentteina maaliskuulle 2009 saakka. (Mukaihen ETLA 2009).

Bruttokansantuote on laskenut taantuman aikana kolmen vuoden takaiselle tasolle. Tuotanto on tipahtanut tämän vuoden ensimmäisellä neljänneksellä enemmän kuin muissa euromaissa keskimäärin. Lasku on ollut 7,5 prosenttia viime vuoden ensimmäisestä neljänneksestä ja 2,7 prosenttia viime vuoden viimeisestä neljänneksestä. Ennusteiden mukaan bruttokansantalous tulee nousemaan vuoden 2010 aikana noin 0,5 prosenttia, mikäli tuotannon taso ei enää laske. Työttömyys on korkeimmillaan sitten vuoden 2004, eikä sen oleteta laskevan kuin aikaisintaan vuoden 2011 aikana. Vuoden 2009 loppupuolella inflaatio oli noussut 1,0 prosenttiin syyskuisesta -0,7 prosentista. Inflaatiota vauhditti eniten elintarvikkeiden hintojen nousun hidastuminen sekä matalat korot ja polttoaineiden halpeneminen. Myös kiinteistöjen, osakehuoneistojen ja käytettyjen autojen halpeneminen alensi inflaatiota. Kuluttajahintoja nosti kuitenkin ravintola- ja kahvilahintojen, vuokrien ja alkoholijuomien hintojen nousu. Elokuusta syyskuuhun inflaatio nousi 0,2 prosenttia. Inflaation ei uskota kuitenkaan muuttuvan lähivuosien aikana. (Rainisto 2009.; VM 2009.)

3.3 Poliittinen ympäristö

Öljyn ja muiden raaka-aineiden hinnat alkoivat laskea vuoden 2008 puolessa välissä, johtuen maailmantalouden romahtamisesta. vuoden 2009 aikana hinnat alkoivat kuitenkin jälleen nousta tuntuvasti. Ennusteiden mukaan raaka-aineiden hintojen odotetaan nousevan vuosina 2010 ja 2011, mutta nousu ei tule olemaan yhtä jyrkkää kuin vuoden 2009 aikana. Kuviosta 2 voidaan nähdä polttoaineiden hintojen kehittyminen vuodesta 2003 vuoteen 2009 asti. (Euro & Talous 2009.)

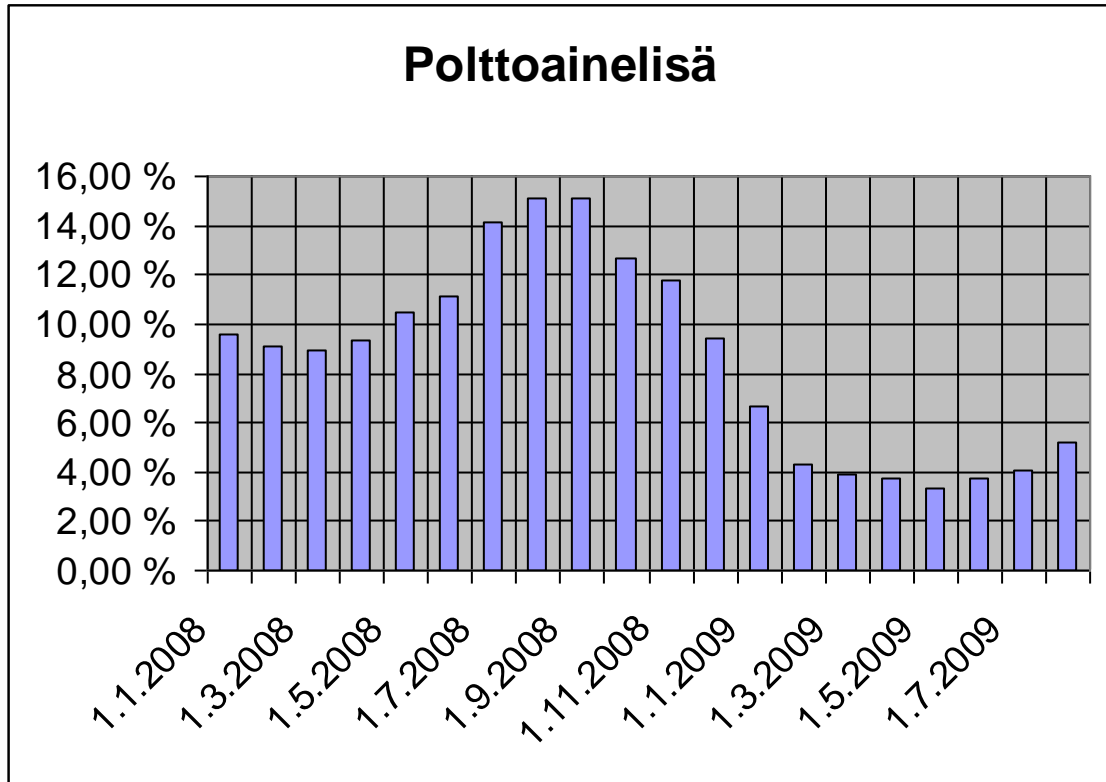


KUVIO 2. Dieselöljyn hintakehitys 30.12.2003 – 17.11.2009 (Mukaihen SKAL 2009).

Raakaöljyn hinnan vaihtelut vaikuttavat talouskehitykseen monella tapaa. Ne siirtävät ostovoimaa öljyn kuluttajilta öljyn tuottajille. Öljyn tuottajien rikastuessa ajetaan kuluttajat ahdinkoon hintoja nostamalla. Kuluttajien ostovoimasta viedään suuri osa tuottajille, tässä tapauksessa dieselin hintojen jyrkkä nousu ajaa monen kuljetusalan yrittäjän taloudellisiin vaikeuksiin.

Ammattiliikenteen suurimpia kulueriä ovat polttoainekustannukset, joita yritetään vähentää esimerkiksi polttoainelisällä. Polttoainelisäprosentti lasketaan rahtikustannuksiin seuraamalla öljy-yhtiöiden kuukauden myynnin mukaista D-asemien keskihintaa ja lauttapaikkojen hintoja. Polttoainelisä veloitetaan erillisenä lisänä. Kyseessä olevalla yrityksellä on tällä hetkellä (1.10.2009) käytössä 5,8 prosentin polttoainelisä. Polttoainelisä tarkistetaan joka kuukauden ensimmäisenä päivänä. Kuvio 3 esittää yrityksessä käytettyjä polttoainelisiä vuosien 2008 ja 2009 välisenä aikana. Kuten kuvio 3 voidaan nähdä, polttoainelisä oli korkeimmillaan vuonna 2008 noin 15 prosenttia. Polttoainelisä on myös vääristänyt yrityksen liikevaihtoa, sillä vuoden 2008 korkea polttoaineen hinta nosti myös polttoainelisiä, joka vaikutti

liikevaihdon kasvuun. Vuonna 2009 polttoaineen hinta taasen laski, jolloin myös polttoainelisä pienentyi ja sen myötä liikevaihto laski.



KUVIO 3. Polttoainelisä 1.1.2008 - 1.7.2009 (Mukaillen Scandic Trans 2009).

EU:n ympäristöpolitiikan päätavoitteena on ilmaston lämpenemisen vähentäminen, luonnonvarojen suojeleminen ja jätehuollon kehittäminen. Tiukkojen ympäristövaatimusten tarkoituksena on parantaa tulevien sukupolvien elämän laatua ja kehittää innovaatioita. EU:n tarkoituksena on vähentää hiilidioksidipäästöjä ja muita kasvihuonekaasupäästöjä 1990-luvun tasosta 8 prosenttia vuosien 2008–2012 välisenä aikana. (Euroopan Komissio 2009.)

Yksi hiilidioksidipäästöjä lisäävä tekijä on maantiekuljetusten kasvu. Kuljetusten kasvun myötä lisääntyvät ajokilometrit ja päästöt, etenkin hiilidioksidipäästöt. (SKAL 2009). EU:n Energia ja ilmastonmuutos Komission esityksen mukaan asetetaan jokaiselle jäsenmaalle paketti, joka perustuu niin sanottuun 2020-suunnitelmaan Euroopan energiapolitiikan periaatteista. Suunnitelman tarkoituksena on saada 20 prosentin parannus energiatehokkuuteen, laskea kasvihuone-

kaasuja 20 prosenttia ja lisätä 20 prosenttia uusiutuvien energianlähteiden käyttöä. (Euroopan Komissio 2009.)

Maantiekuljetusten tehokkuuteen vaikuttavien käyttö-, täyttö- ja kuormausasteiden lukemat ovat Suomessa nykyään hyvät, johtuen massatavaran suuresta kuljetusmäärästä. Ne myös vaikuttavat suoraan kuljetusyrityksen ympäristötehokkuuteen. Kuormitusaste ja kuormatilan käyttöaste ovat korkeat Suomessa. Suomessa kuormatilan keskimääräinen täyttöaste on noin 80 prosenttia ja kuormausaste so-rakuljetuksissa on noin 95 prosenttia. Joidenkin kuljetusten osalta kuormausas-teen parantaminen on mahdollista, esimerkiksi yhteysjakelujärjestelmillä ja suunnitteleamalla kuljetukset paremmin. (SKAL 2009.)

Teollisuuden suosima Just In Time (JIT) logistiikka on vaikuttanut pienempiin kuormiin ja samalla lisännyt ajokilometrejä ja näin ollen myös päästöjä. Polttoaine-kustannukset ovat suurimpia menoeriä kuljetusalalla, siksi polttoaineenkulutuksen minimointi on tärkeää hiilidioksidipäästöjen vähentämisen, kuten myös taloudelli-sen säästön kannalta. Suomen tuottamista hiilidioksidipäästöistä noin neljä pro-senttia on kuorma- ja pakettiautoliikenteen tuottamia. Kuorma- ja pakettiautoliiken-ne kuluttaa yli 1000 miljoonaa litraa dieseliä vuodessa, mistä aiheutuu 4 miljoonaa tonnia hiilidioksidipäästöjä. Kulutuksen vähentäminen viidellä prosentilla vuodessa säästäisi yli 50 miljoonaa euroa polttoainekustannuksissa ja laskisi hiilidioksidi-päästöjä 150 000 tonnilla. (SKAL 2009.)

Kuljetusyritykset voivat myös tehdä energiansäästösopimuksen, jonka tarkoituk-sena on parantaa tavarankuljetusten ja muun kaluston käytön energiatehokkuutta ja näin säästää ympäristöä. Sopimuksella myös pyritään varmistamaan EU:n energiapolitiikan toteutuminen. Energiansäästöohjelmassa kuljetusyritykset panos-tavat energiansäästöön, kuljetustehokkuuteen ja ympäristönsäästöön. Näitä edesauttavat kuljettajien taloudellisen ajotavan koulutus ja ympäristö- ja laatujär-jestelmät. Energiansäästöön vaikuttavat myös rengasvalinnat, poltto- ja voitelu-ainevalinnat, huollot sekä itse kaluston valinta. (Motiva 2009.)

3.4 Sosiaalinen ympäristö

Kuljetusalan työllisyysnäkymät ovat tällä hetkellä erittäin hyvät. Maantiekuljetusala työllistää yhteensä noin 150 000 työntekijää, joista kuljettajia on noin 80 000. Kuljetusalan eri koulutuksista valmistuneiden työllistymisaste on yksi Suomen korkeimmista. Pelkästään uusia kuljettajia tarvitaan joka vuosi noin 4000 henkilöä. Yhteensä kuljetusala työllistää joka vuosi noin 5000 uutta henkilöä. (Kuljetusala 2009). Kuljettajapula tulee pahenemaan suurten ikäluokkien jäätyä eläkkeelle. Kuljettajapula vaikuttaa laajasti koko logistiikka-alaan. Logististen kustannuksien kasvaminen on suoraan verrannollinen työvoimapulaan. Kun pula työntekijöistä ylittää tarjonnan, palkat nousevat. Kuljettajapulasta on muodostumassa logistiikan pulonkaura, joka osaltaan vaikuttaa yritysten toimitusketjujen rakenteisiin. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2008.)

Vuoden 2009 hallitusohjelmaan kirjattuja veropolitiikan päätavoitteita olivat esimerkiksi työllisyyden ja tuottavuuden lisääminen, oikeudenmukaisempi verotus, ympäristönäkökohtien parantaminen sekä elintarvikkeiden arvonlisäveron alennus. Veropolitiikan keskeisin asia oli työn verotuksen keventäminen. Hallituksen suunnitelmien mukaan veropäätöksissä tulisi ottaa huomioon kulloinkin kyseessä oleva suhdannetilanne, jota heilauttelee maailmantalouden epävakaa tilanne. Suhdanteiden heikkenemisestä huolimatta kotitalouksien ostovoimaa ja kotimaista kysyntää parantavana toimenpiteenä on ollut tuloverojen kevennys. Se on myös edellyttänyt työllisyyskehityksen jatkumista huonosta maailmantilanteesta huolimatta. (Katainen 2009.)

Työllisyys- ja yrittäjyyspolitiikan tärkeimpiä asioita ovat työmarkkinoiden ”kohtaantoon-ongelmat”, mikä tarkoittaa sopivan työvoiman ja työpaikan kohtaamista, sekä yrittäjyyden lisääntyminen. Työvoiman uudelleen kouluttamista on pyritty saamaan paremmin vastaamaan yritysten tarpeita. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2009.)

3.5 Teknologinen ympäristö

Kuljetusalan säädökset muuttuvat ajoittain valtiovallan ja EU:n päätöksillä, eivätkä ne aina helpota alan yrittäjien tilannetta. Yleensä uusista säädöksistä koituu taloudellisia menetyksiä. Kun tarkastellaan kuljetusalan ja maailman nykyistä tilannetta, olisi järkevää välttää ylimääräisten kulujen syntymistä. Näin olettaisi myös valtiovallan toimivan.

Vuonna 1997 ajoneuvoyhdistelmien enimmäispituus muuttui 22 metristä 25,25 metriin. Asetuksen mukaan yli 22 metrin yhdistelmissä käytettävien muiden kuin lämpösäädelyjen kuorma-autojen, perävaunujen ja koritilojen suurin leveys tulisi olla 2,55 metriä. suurin leveys säilytettiin 2,60 metrinä. Suurimman sallitun leveyden 2,60 metrin käyttö oli tarkoitus loppua vuonna 2007. Lain voimaan astumista päätettiin kuitenkin jatkaa kolmella vuodella, vuoteen 2009 asti siten, että kuormatila tulisi kaventaa sisäpuolelta enintään 2,51 metrin levyiseksi, ulkomittojen ollessa 2,55 m. Siirtymäaika umpeutui 31.12.2009. Siihen mennessä kuormatilat on täytynyt kaventaa ulkopuolelta ja lyhentää enintään 22 metrin yhdistelmiin. Vaihtoehtona on ollut myös myydä ne kolmanteen maahan tai poistaa käytöstä. Laki pakottaa kuljetusyritykset uusimaan kalustoaan, mikä aiheuttaa monelle yrittäjälle suuria taloudellisia vaikeuksia jo ennestään vaikeaan tilanteeseen. (Vistbacka 2009). Muutosten on arvioitu kohdistuvan enimmillään 2000 moduuliyhdistelmään, mikä tarkoittaa noin 5-10 prosenttia kaikista moduuliyhdistelmistä. Kavennuksesta aiheutuvien kustannusten arvioidaan olevan noin 5 000 - 20 000 euroa jokaista kuormakoria kohden. Kustannusten arvioidaan olevan yhteensä noin 25 – 28 miljoonaa euroa koko alalle. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2009.)

Moduuliyhdistelmien, eli 25,25 metrin yhdistelmien sallimista kokeillaan myös Norjassa koeluontoisesti määrätyillä reiteillä 1.6.2008 – 1.6.2011 välisenä aikana. (Ulkomaa- ja Sopimusliikenteen Kuljetusyrittäjät 2009). Tämä lakimuutos hyödyttäisi suomalaisia kuljetusyrittäjiä siinä määrin, ettei moduuliosaa tarvitsisi jättää enää Ruotsiin. Käytännössä moduuliyhdistelmillä on kuitenkin melkein mahdotonta liikua Norjan kapeilla teillä, esimerkiksi liian pienet liikenneympyrät tekevät liikkumi-

sesta mahdotonta. Edellä mainittujen asioiden vuoksi lakimuutos ei toisi merkittävää hyötyä yrityksille, etenkin jos laki ei yltäisi koko maahan.

Kuljetusalalla sattuneiden pahojen onnettomuuksien jälkeen oli väistämätöntä pohdita kuljettajien pätevyyttä suurien yhdistelmien kuljettamiseen. Laki kuorma-autonkuljettajan ammattipätevyydestä astui voimaan 1.8.2007. Laki velvoittaa niitä kuljettajia joilla ei ole ollut kuorma-auton ajo-oikeutta 10.9.2009 hankkimaan ammattipätevyyden. Kuljettajilta vaaditaan myös säännöllistä jatkokoulutusta. Koulutuksen tavoitteena on taata kuljettajalle sellaiset tiedot ja taidot, että hän selviytyy kappaletavara- tai massa- ja erikoiskuljetus- tai säiliöliikenteen yhdistelmäajoneuvonkuljettajana. (AKE 2009.)

Suomessa otettiin käyttöön 14.8.2009 kabotaasirajoitus, jonka nojalla EU-maan kuljetusyrittäjä saa harjoittaa rahtiliikennettä Suomessa viikon ajan ajoneuvon saapumisesta maahan. EU- tai ETA- valtioista saapuneen kuljetusyrityksen autoilla voidaan jatkossa suorittaa enintään kolme kuljetusta viikossa Suomeen päättyneen kuljetuksen yhteydessä. Viikko lasketaan siitä päivästä lähtien kun kansainvälinen kuorma puretaan Suomeen. Jokainen kuorman purku lasketaan erillisiksi kuljetuksiksi. Esimerkiksi, jos kuorma-auto lastaa satamasta ja purkaa lastin kolmeen eri paikkaan, lasketaan ne kolmeksi eri kuljetukseksi, jokaisesta kuljetuksesta on oltava erillinen todiste. Kabotaasirajoituksella on tarkoitus helpottaa harmaantalouden valvontaa ja ehkäistä pimeän kuljetustoiminnan syntymistä. Kabotaasisäännös on tällä hetkellä voimassa vain Suomessa ja vain siihen asti, että se yhtenäistetään koko EU:n alueella keväällä 2010. (Rauman Kauppakamari 2009.)

Kasvihuonekaasupäästöjen ja öljyriippuvuuden vähentämiseksi on kehitteillä vaihtoehtoisia polttoaineita. Vaihtoehtoisia polttoaineita, kuten maakaasua, vetyä ja biokaasua voitaisiin tulevaisuudessa käyttää moottoritekniikassa hyödyksi. Myös uudet rengastekniikat vähentävät ympäristön kuormitusta. 10 prosenttia liian alhainen rengaspaine kasvattaa vierintävastusta ja voi kasvattaa polttoaineen kuluusta jopa neljällä prosentilla, mikä tarkoittaa 2000 litraa vuodessa. Automaattinen rengaspainejärjestelmä poistaa tämän ongelman, sillä järjestelmä näyttää paineen jatkuvasti oikein. (SKAL 2009.)

Kuljetusalan ajoneuvosuoritetta eli ajettua kilometrimäärää voidaan vähentää erilaisilla yhteydenpitojärjestelmillä, kuten navigaattorilla ja ajotietokoneella. Navigaattorin avulla voidaan valita paras reitti ja näin vähentää ajokilometrejä. Ajotietokoneen avulla voidaan välittää reaaliajassa esimerkiksi liikennettä koskevia tietoja kuten ruuhkia tai onnettomuuksia, näin kuljettaja voidaan ohjata vaihtoehdoiselle reitille. Tietokoneita käytetään myös yhteydenpidossa ajojärjestelijän ja kuljettajan välillä, kuten purkua ja lastausta koskevissa asioissa. (SKAL 2009.)

RFID on sähköinen viivakoodi eli langaton automaattinen etätunnistin. RFID:n myötä rullakoiden, laatikoiden ja lavojen käsittely on helpottunut. Kuljetuskalustoon asennettava lukija parantaa kuljetusvälineen käytön optimia, eli edesauttaa kapasiteetin mahdollisimman tehokasta käyttöä. RFID -tekniikan tuomat edut näkyvät säästöinä. RFID:n avulla saadaan ajantasaista tietoa tavaravirroista ja varaston tiloista, mikä tehostaa toimintaa. (AINO 2006.) RFID -tekniikan on toivottu yleistyvän vuoden 2010 aikana. Tällä hetkellä se ei kuitenkaan ole käytössä laajalti.

4 ORGANISAATION SISÄISET ANALYYSIT

4.1 Kannattavuus

Kannattavuudella tarkoitetaan yleensä tulojen ja menojen erotusta. Tulojen on oltava menoja suuremmat. Kannattavuus takaa yritystoiminnan jatkumisen tulevaisuudessa ja arvon muodostumisen. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 55). Kannattavuuden määritelmänä voidaan käyttää joko absoluuttista kannattavuutta, mikä tarkoittaa esimerkiksi tuottojen ja kustannusten erotusta, tai suhteellista kannattavuutta eli sijoitetun pääoman tuottoastetta. Yleisesti yritysten liiketoiminnan kannattavuutta on mitattu voiton suuruudella. Kannattavuuteen täytyy ottaa huomioon myös voiton tuottamiseen uhrattujen panostusten osuus. Tällöin otetaan huomioon millaisilla uhrauksilla tulos on saatu aikaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 50.)

Kannattavuuden määrittelyssä on huomioitava miten menot ovat syntyneet ja kuinka nopeasti yrityksen uhraamat menot ovat tuottaneet tuloja. Edellä mainittujen asioiden vuoksi lyhyen aikavälin kannattavuuden määrittely voi olla vaikeaa. Kannattavuus voidaan määritellä pitkän aikavälin tulontuottamiskyvyksi, jossa huomioidaan menojen ja tulojen välinen aikaviive. Lyhyen aikavälin kannattavuuden määrittelyn ongelmat ovat enemmänkin seurannan, kuin määrittelyn ongelmia. Kannattavuudessa on siis pohjimmiltaan kyse tulontuottamiskyvystä, joihin yrityskohtaiset tekijät vaikuttavat. (Kaitamäki 2010.)

Kannattavuus on moniulotteinen käsite ja sen hallitseminen vaatii kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärtämistä. Kannattavuus on yksi yritystoiminnan peruslähtökohdista ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on liiketoiminnan kannalta välttämätöntä. (Kaitamäki 2010.)

Kannattavuuteen liittyy myös useita ei-taloudellisia tekijöitä, kuten esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja osaamisen tason vaikutus toiminnan laatuun ja eri pro-

sessien tehokkuuteen. Toiminnan laatu vaikuttaa suoraan asiakastyytyvyyteen ja -uskollisuuteen. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen. (Kaitamäki 2010.)

4.2 Absoluuttinen kannattavuus

Kannattavuuden mittaamisen lähtökohta on tulojen ja menojen selvittäminen. Absoluuttinen kannattavuus lasketaan vähentämällä tuloista menot. Laskenta perustuu yrityksen kasavirtaan ja tulos kertoo kuinka paljon rahaa jää käytettäväksi poistoihin, sekä säästöön tulevia hankintoja varten. Yritystoiminnassa negatiivinen tulojen ja menojen erotus pidemmällä aikavälillä viittaa tuleviin taloudellisiin ongelmiin, sillä se on merkki siitä, ettei yritys ole selvinnyt edes juoksevista menoistaan. Käytännössä absoluuttinen kannattavuus kertoo sen, onko yritystoiminta kannattavaa vai kannattamatonta. (Kaitamäki 2010.)

Käyttökateprosentilla saadaan selville yrityksen liiketoiminnan tulos ennen poistoja ja rahoituseriä. Käyttökateprosenttia voi verrata ainoastaan saman toimialan yritysten kanssa. Käyttökateprosentin vertailukelpoisuuteen vaikuttaa se, ovatko yritykset vuokranneet tuotantovälineensä, eli kuljetuskaluston, vai ovatko ne yrityksen omistuksessa. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 56.)

$$\text{Käyttökate- \%} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

Nettotulosta voidaan pitää tärkeimpänä tulokatteena tilinpäätösanalyysissä. Nettotulosta käytetään varsinaisen toiminnan tuloksen mittaamiseen. Positiivinen tulos kertoo, että yritys pystyy selviytymään liiketoiminnasta saaduilla tuotoilla rahoituskuluista, sekä käyttöpääoman kasvun ja investointien omarahoitusosuudesta. Kertyneen nettotuloksen pitää olla positiivinen, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. (Balanceconsulting 2010.)

$$\text{Nettotulos- \%} = \frac{\text{Nettotulos}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

Rahoitustulos osoittaa kuinka paljon yrityksen toiminta on tuottanut tulorahoitusta, eli yritystoiminnassa saatavien tulojen ja menojen erotusta. Tämä summa jää käytettäväksi yrityksen investointeihin, käyttöpääomaan ja lainojen lyhennykseen. Tuloksen tulee olla positiivinen, muutoin se merkitsee, ettei lainoja ja investointeja voida rahoittaa tulorahoituksella. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002.)

$$\text{Rahoitustulos- \%} = \frac{\text{Rahoitustulos}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

Katetuottolaskentaa käytetään yleensä kannattavuuden arviointiin. Katetuottolaskentaa voidaan käyttää apuna tehtäessä lyhyen tähtäimen hankintoja. Sen lähtökohdana on, että kustannukset erotellaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuotto saadaan laskemalla tuottojen ja muuttuvien kustannuksien erotus. Vähentämällä katetuotosta kiinteät kustannukset saadaan selville tulos. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat poistot, korot ja verot. Seuraavan mukaisella kaavalla saadaan katetuottolaskennan mukainen tuloslaskelma:

Tuotot

- Muuttuvat kustannukset

= Katetuotto

- Kiinteät kustannukset

= Tulos

(Alhola & Lauslahti 2000, 66.)

4.3 Suhteellinen kannattavuus

Lyhyen aikavälin kannattavuuden lisäksi yrityksessä tarvitaan pidemmällä ajanjaksolla tapahtuvaa kannattavuuden mittaamista, sekä suhteellisen kannattavuuden mittareita. Pitkälle ajanjaksolle tapahtuvassa kannattavuuden mittaamisessa käytetään yleensä tunnuslukuna pääoman tuottoastetta. Pääoman tuottoaste, eli ROI-prosentti (return on investment assets) on eniten käytetty tunnusluku yritystoiminnan ohjauksessa. ROI-prosentti kuvaa suhteellisesti toiminnan kannattavuutta. (Alhola & Lauslahti 2000, 140.)

Tunnusluvulla saadaan selville, kuinka paljon sijoitetulla pääomalla saadaan aikaiseksi tulosta. Tunnusluvun kehittymisen arviointia voidaan helpottaa jakamalla se kahteen osatekijään. Tunnusluvun osatekijät ovat liikevaihdon tuotto prosentti, joka kuvaa lähinnä tuottavuutta. Siitä myös käytetään nimitystä voittoprosentti tai tulosprosentti. Toinen osatekijä on pääoman kiertonopeus, joka kuvaa tuottavuutta. Käytännössä se ilmaisee miten kauan pääoma on sidottuna tuotantoon. Jos kiertonopeuden arvo on pieni, tarkoittaa se, että pääoma on sidottuna tuotantoon pitkäksi aikaa. Tunnusluvun tavoiteltu arvo on yksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 140.)

$$\text{Liikevaihdon tuotto- \%} = \frac{\text{Tulos ennen korkoja ja veroja}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

$$\text{Pääoman kiertonopeus- \%} = \frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Taseen loppusumma}}$$

$$\text{Pääoman tuotto- \%} = \frac{\text{Tulos ennen korkoja ja veroja}}{\text{Taseen loppusumma}} \times 100$$

Pääoman tuottoaste on prosentuaalisesti ilmaistava lukuarvo, minkä vuoksi sitä voidaan luontevasti käyttää kehityksen seuraamiseen. Usein yrityksen omistajat haluavat seurata rahavirtoja, eikä prosentteja, mikä johtaa siihen, että omistajat ovat kiinnostuneempia yrityksen kassavirrasta kuin pääoman tuottoasteesta. Pääoman tuottoasteen etu on siinä, että se ottaa huomioon tuloksen sekä pääoman, jolla tulos on saatu aikaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 144.)

4.4 Maksuvalmius ja vakavaraisuus

Vaikka yrityksen toiminta pohjautuu kannattavuuteen, ei se yksistään luo menestyvää yritystä. Kannattavuuden lisäksi yrityksen on oltava maksukykyinen ja vakavarainen. Kannattavan yrityksen kohtaloksi voi koitua lyhytaikainenkin maksuvalmiuskriisi. Lyhytaikaiset maksuvaikeudet voi korjata nopealla lainanotolla, mutta usein edellytyksenä on, että yritys on vakavarainen. Pahasti velkaantuneen yrityksen voi olla vaikea saada lainaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 147.)

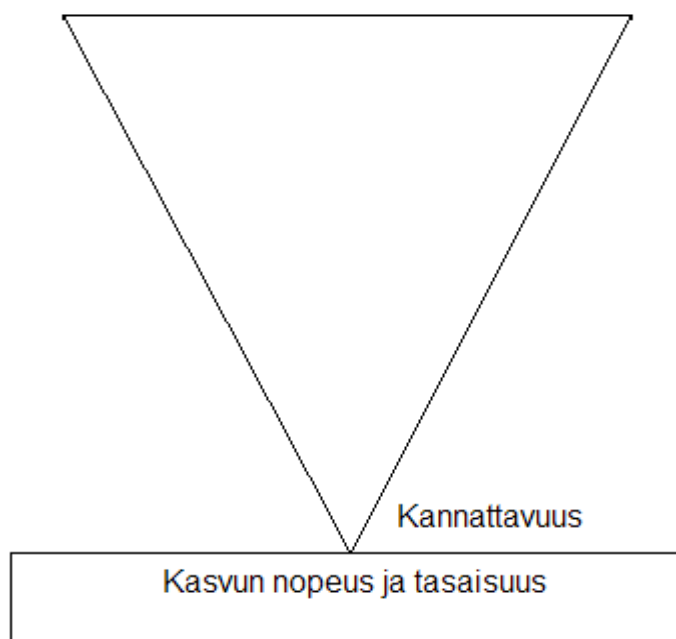
Kannattavuudella kuvataan pääasiassa suoritemarkkinoilta saatua tuloa. Maksuvalmiutta parantaa suoritemarkkinoilta saatu hyvä kate, jos kate on kuitenkin heikko, on sillä päinvastainen vaikutus maksuvalmiuteen. Huono maksuvalmius hei-

kentää pääomarakennetta, minkä vuoksi lyhytkestoinenkin toiminta joudutaan rahoittamaan lainarahalla. Lainarahan käyttö puolestaan heikentää vakavaraisuutta. Lainarahan hintana on korko, joka kasvaessaan syö kannattavuutta. Kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat suoraan yhteydessä toisiinsa. Huono kannattavuus syö maksuvalmiutta ja huono maksuvalmius puolestaan vakavaraisuutta. (Alhola & Lauslahti 2000, 148.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan kuvata niin sanotulla terveyskolmiolla. Terveyskolmio pysyy pystyssä kannattavuuden avulla, sillä pitkällä aikavälillä kannattavuus on menestyksekkään yrityksen välttämätön edellytys. Kannattavuus ei kuitenkaan yksin riitä, sillä kannattavakin yritys voi kaatua maksuvalmius- ja vakavaraisuusongelmiin. Yritys on yhtä vahva kuin sen kolmion heikoin lenkki. Jotta yritys voisi kasvaa ja kehittyä on sen kolmion kärkien oltava vahvoja. Jos kasvu on liian nopeaa, liian hidasta tai epätasaista, saattaa se rasittaa yrityksen kasvuun vaikuttavia toimintaedellytystekijöitä. Sen vuoksi kasvun on oltava hallittua, ettei mitään kolmion tekijää, esimerkiksi kannattavuutta, rasiteta liikaa. (Kaitamäki 2010.)

Maksuvalmius

Vakavaraisuus



KUVIO 4. Terveyskolmio. (Mukaillen utu 4/2002).

Yrityksen maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yrityksellä on varoja ja kuinka nopeasti ne voidaan käyttää maksujen katteeksi. Yleisesti yritystä voidaan pitää maksuvalmiina, jos yrityksellä on nopeasti likvidoitavia varoja vähintään yhtä paljon kuin erääntyviä maksuja. (Alhola & Lauslahti 2000, 149.)

Maksuvalmius voidaan jakaa kahteen osatekijään, dynaamiseen ja staattiseen tekijään. Dynaamisella maksuvalmiudella tarkoitetaan sitä, että yritys saa toiminnastaan tulorahoitusta niin, että se riittää juoksevien kulujen katteeksi. Käytännössä se tarkoittaa tulorahoituksen riittävyttä lyhytaikaisten menojen ja korkojen maksamiseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 149.)

Staattisella maksuvalmiudella taas tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on tarpeeksi rahaa tai mahdollisuus irrottaa nopeasti varoja maksujen maksamiseen. Staattista maksuvalmiutta kuvaa yleensä taseen niin sanotut nopeat erät, esimerkiksi rahoitusomaisuus. Staattista maksuvalmiutta voidaan pitää eräänlaisena rahoituspuskurina. (Alhola & Lauslahti 2000, 149.)

Maksuvalmiutta voidaan mitata esimerkiksi quick ratio -nimisellä tunnusluvulla. Quick ratio on niin sanottu happokoe. Tunnusluvun laskemisessa rahoitusomaisuutta, eli kaikkein nopeimmin käyttöön saatavia varoja, verrataan lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 149.) Tunnusluku lasketaan seuraavasta kaavasta:

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Yritystutkimusneuvottelukunnan (YTN) suositukset quick ratio ohjeisarvoksi ovat seuraavat:

TAULUKKO 2. Quick ratio ohjeisarvot. (Mukaillen Alhola & Lauslahti 2000, 150).

Yli 1	Hyvä
0,5-1	Tyydyttävä
Alle 0,5	Heikko

Maksuvalmiutta pystytään mittaamaan myös siten, että rahoitusomaisuuteen otetaan mukaan myös vaihto-omaisuus. Tunnuslukua kutsutaan current ratioksi. Sen käyttö perustuu siihen, että vaihto-omaisuuden oletetaan olevan helposti rahaksi muutettava, silloin sen käyttö on myös perusteltua. (Alhola & Lauslahti 2000, 150.) Current ratio lasketaan seuraavalla tavalla:

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

4.5 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus kuvaa oman- ja vieraan pääoman suhdetta koko pääomaan. Käytännössä se tarkoittaa omavaraisuutta, velkaisuutta tai rahoitusrakennetta. Kuten maksuvalmius, myös vakavaraisuus voidaan jakaa dynaamiseen ja staattiseen vakavaraisuuteen. (Alhola & Lauslahti 2000, 150.)

Dynaaminen vakavaraisuus tarkoittaa sitä, että yritys pystyy hoitamaan korot ja lyhennykset. Velkaisilla yrityksillä on yleensä vaikeuksia takaisinmaksussa, mistä yleensä seuraa vaikeuksia. (Alhola & Lauslahti 2000, 150.)

Staattinen vakavaraisuus tarkoittaa sitä, että yrityksen omaa pääomaa on riittävästi vieraaseen pääomaan verrattuna. Käytännössä se tarkoittaa oman pääoman puskuria. Jos yrityksellä ei ole oman pääoman puskuria, yksikin huono vuosi voi kaataa koko yrityksen. Vakavaraisuus kertoo yrityksen rahoitusrakenteesta, eli kuinka paljon yrityksellä on omaa ja lainattua rahaa koko pääomasta. Vakavaraisuutta voidaan kuvata omavaraisuusaste tunnusluvulla. Omavaraisuusaste prosentti kertoo, kuinka paljon yrityksen pääomasta on omaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 145.) Tunnusluku lasketaan seuraavasti:

$$\text{Omavaraisuusaste \%} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Koko pääoma}} \times 100$$

Yritystutkimusneuvottelukunnan (YTN) suositukset omavaraisuusasteen arvoiksi ovat seuraavat:

TAULUKKO 3. Omavaraisuusasteen ohjeisarvot. (Mukaihen Alhola & Lauslahti 2000, 150).

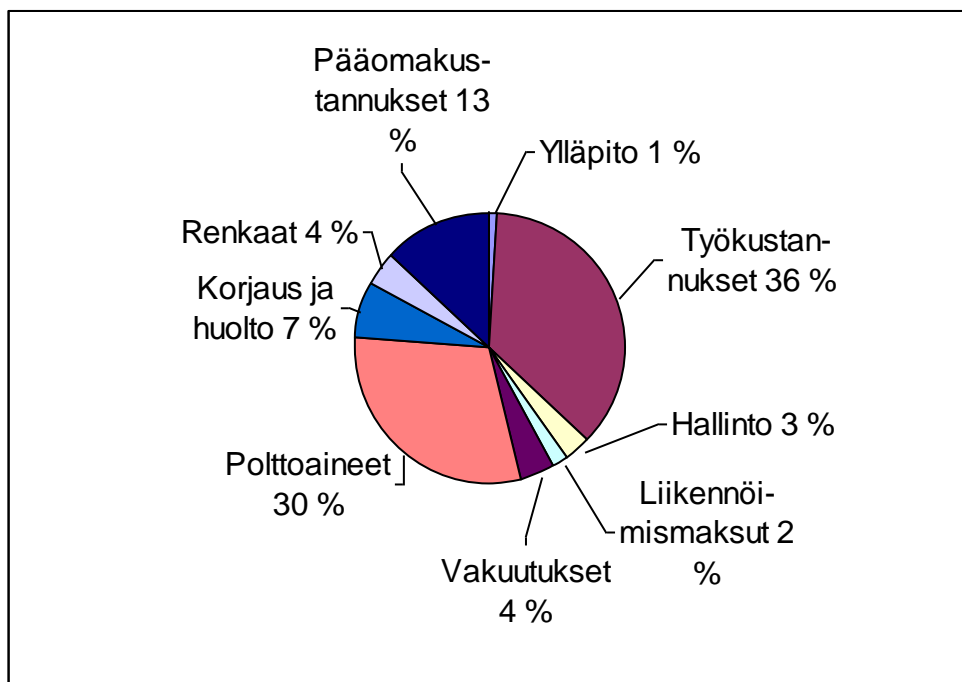
Yli 40 %	Hyvä
20-40 %	Tyydyttävä
Alle 20 %	Heikko

4.6 Kuljetusalan kustannusrakenne

Logistiikkakustannusten osuus kotimaisten yritysten liikevaihdossa on kasvanut nykyiseen huippuunsa, eli noin 14 prosenttiin. Suomen logistiikkakustannukset BKT:een verrattuna ovat noin 19 prosenttia. Logistiikkakustannukset ovat korkealla tasolla verrattuna muihin teollisuusmaihiin, sillä niissä vastaava luku on yleensä 10-17 prosenttia. Suomen elinkeinoelämän logistiikkakustannukset ovat tällä het-

kellä noin 34,7 mrd. euroa. Logistiikkakustannukset etenkin kuljetuskustannusten osalta ovat kasvaneet. Kuljetuskustannuksien nousuun ovat vaikuttaneet polttoaineen, työn, korjaus- ja huolto- sekä rengaskustannuksien nousu. Myös pääomakustannukset, vakuutusmaksut ja hallinto- ja ylläpitokustannukset ovat nousseet. Varastoinnin kustannukset ovat pysyneet samana, mutta logistiikan hallinnoinnin kustannukset ovat laskeneet hieman. (SKAL 2009.)

Eri toimialoilla on omat kustannusrakenteensa. Samoilla toimialoilla olevilla yrityksillä on yleensä samanlaiset kustannusrakenteet. Kuljetusalan kustannusrakenne on keskittynyt pääasiassa muuttuvien kustannusten puolelle. Kuljettajien palkat ja lisät sekä muut työkustannukset muodostavat 36 prosenttia kokonaiskustannuksista. Muuttuvista kustannuksista huomattavan osan muodostavat polttoainekustannukset, jotka ovat 30 prosenttia kokonaiskustannuksista. Alla olevasta kaaviosta nähdään kustannusrakenteen jakautuminen.



KAAVIO 5. Kuljetusalan yrityksen kustannusrakenne vuodelta 2008. (Mukaillen SKAL 2009).

5 NAVITA

TJN-Transport Siipola Oy:n strategian suunnittelussa ja kehittämisessä perusajatuksena on kustannusten selvittäminen ja toiminnan kehittäminen. Ajatuksena on myös saada kilpailuetua muihin kilpailijoihin. Strategian suunnittelussa käytettiin apuna Teemu Ahon Navita Yritysmallia. Navita -ohjelman avulla voitiin tehdä budjettia koskevia ennustuksia, mikä auttaa tulevaisuuden suunnitelmia.

Navita -ohjelmaan syötettiin seitsemän eri tilikautta, joista kolmessa on käytetty tilinpäätöksen mukaisia lukuja, seuraavat neljä tilikautta on ennusteita, aina vuodesta 2010 vuoteen 2013 saakka. Ennusteiden tarkoituksena on selvittää esimerkiksi uusien hankintojen vaikutusta velkatilanteeseen, liikevaihtoon ja kokonaistulokseen. Ennusteissa on otettu huomioon myös kuljetusalan ja maailman taloudellinen tilanne, jonka on ennustettu nousevan maltillisesti vuodesta 2010 eteenpäin. Navita -ohjelmalla saadut tulokset ovat salaisia (LIITE1).

6 STRATEGISET ANALYYSIT

Strategia-analyysien tarkoituksena on luoda pohja strategisille valinnoille ja tavoitteille. Niiden avulla on tarkoitus saada aikaan uusia ideoita ja näkemyksiä. Analyysien avulla saadaan luotua näkemys yrityksen sen hetkisestä tilasta sekä mahdollisista tulevaisuuden suunnitelmista. Analyysien perusteella voidaan luoda yhteinen strategia yritykselle. (Hakanen 2004, 37.)

6.1 PESTEL- analyysi

PESTEL- analyysi on erinomainen tapa tarkastella toimialaa ja ympäristöä. PESTEL on lyhenne sanoista poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lailliset tekijät. Analyysissä tarkastellaan näiden tekijöiden aiheuttamia uhkia ja mahdollisuuksia. Poliittisiksi tekijöiksi voidaan luokitella esimerkiksi valtiovalta ja verotus sekä ulkomaankauppa. Ekonomisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi rahoitus, inflaatio ja työttömyys. Sosiaalisia tekijöitä ovat koulutustaso, väestörakenne sekä arvot ja asenteet. Teknisiä tekijöitä ovat valtion rahoitus, uudet keksinnöt ja teknologian kehittyminen. Ekologiaan vaikuttavat ympäristöasiat ja energian kulutus. Laillisia tekijöitä ovat työntekijöitä koskevat säädökset, työvälineitä koskevat säädökset ja turvallisuuden liittyvät säädökset. (Hakanen 2004, 43.)

TAULUKKO 5. PESTEL- analyysi.

Poliittiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • valtiovalta • polttoaineen hinta • viennin tyrehtyminen 	Ekonomiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • lisärahoituksen saaminen • rahan arvon aleneminen • kuljetusten radikaali vähentyminen
Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden eläköityminen • työntekijöiden välinpitämättömyys • kuljetuskaluston käsittely 	Teknologiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • uudet keksinnöt • kaluston vanhentuminen
Ekologiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • ympäristö lainsäädäntö • energian kulutus 	Lailliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden säädökset • kalustoa koskevat säädökset • turvallisuuteen liittyvät säädökset

TJN-Transport Siipola Oy:n PESTEL- analyysistä ilmenee seuraavia seikkoja; yritykseen liittyviä poliittisia tekijöitä ovat valtiovalta, joka voi vaikuttaa yrityksen toimintaan esimerkiksi nostamalla dieselpolttoaineen verotusta. Suunnitteilla oleva verotuksen nostaminen vaikuttaisi suuresti jo ennestään alalla vallitsevaan heikkoon tilanteeseen.

Yritykseen liittyviä ekonomisia tekijöitä ovat rahoitusasiat, inflaatio ja kuljetusten vähentyminen. Kuljetuskaluston uusimiseen vaadittavan rahoituksen saaminen on välttämätön, ottaen huomioon yrityksen nykyisen tilanteen, sillä yrityksen kassavarat eivät riitä kokonaisuudessaan uusiin hankintoihin. Kuljetusten äkillinen vähentyminen tai inflaatio saattaisi olla kohtalokkaita yrityksen kannalta.

Sosiaalisia tekijöitä ovat työntekijöiden korkea ikä. Useampi työntekijä tulee siirtymään eläkkeelle lyhyessä ajassa. Sosiaalisiin tekijöihin lukeutuu myös työntekijöiden asenteet ja välinpitämätön suhtautuminen työnantajaan ja työvälineitä kohtaan. Välinpitämätön kaluston kohtelu aiheuttaa ylimääräisiä huolto- ja korjauskuuluja.

Teknologian kehittymisen myötä kalusto vanhenee nopeammin, mikä aiheuttaa kaluston lyhyempää käyttöikää. Uudet keksinnöt voivat myös lisätä yrityksen tuotavuutta, esimerkiksi tehostaa kuormatilan käyttöä lisäämällä kuljetuskapasiteettia. Uusilla innovaatioilla voidaan myös vähentää polttoaineen kulutusta, tai korvata nykyinen kokonaan uudella polttoaineella. Myös lainsäädännön uusiminen vaikuttaa kuljetuskaluston hankintaan, esimerkiksi mittojen muuttuminen, kuten aikaisemmassa kappaleessa kerroin.

6.2 SWOT- analyysi

Nelikenttäanalyysi eli SWOT on helppo ja laajalti käytetty analysointimenetelmä yritystoiminnassa. SWOT- analyysi tulee sanoista strenghts, weaknesses, opportunities ja threats. SWOT- analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttäräudukkoa avuksi käyttäen yritys pystyy helpommin arvioimaan omaa toimintaansa. Toimintaa arvioitaessa on huomioitava yrityksen nykyinen tila, sekä tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät. (PK-RH 2000-2009.)

SWOT- analyysissä nelikenttäräudukkoon merkitään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Yrityksen vahvuuksiin lasketaan niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys voi käyttää hyödykseen. Heikkouksiksi lasketaan ne tekijät joita yrityksen tulisi parantaa, jotta se pystyisi toimimaan tehokkaammin. Tehokas ja tuottava liiketoiminta on mahdollista vasta sen jälkeen, kun yritystä uhkaavat tulevaisuuden uhat ja menestykseen vaikuttavat mahdollisuudet ovat tunnistettu. Jotta nelikenttäanalyysistä saadaan kaikki hyöty, on vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvittämisen jälkeen tehtävä analyysissä ilmenneitä tarvittavia toimenpiteitä ja johtopäätöksiä. (PK-RH 2000-2009.)

Nelikenttäanalyysia voi käyttää kaikentyyppisissä yrityksissä. Analyysillä voidaan tarkastella koko yritystä, tai halutessa tarkemmin vain yksittäistä yritystoiminnan osaa. Yksityiskohtaisessa analyysissä voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstöä,

markkinointia tai tuotteita. SWOT- analyysiä voidaan käyttää tehokkaasti myös ryhmässä, jossa jokainen tekee oman analyysin, joka sitten yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Tällä menetelmällä yrityksen tila saadaan selvitettyä erittäin kattavasti. (PK-RH 2000-2009.)

Nelikenttäanalyysin suosiosta huolimatta, analyysi jää usein puolitiehen. Suositeltavaa olisi käyttää niin sanottua 8-kenttäistä SWOT-analyysiä. 8-kenttäisessä analyysissä pohditaan tarvittavia toimenpiteitä tuloksille, joita saatiin nelikenttäanalyysistä.

Alla olevassa SWOT-analyysissä käydään läpi TJN-Transport Siipola Oy:n vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkatekijöitä. Analyysistä nähdään, miten edellä mainittuja seikkoja voidaan hyödyntää, saada heikkoudet ja uhat vahvuuksiksi.

TAULUKKO 4. 8-kenttäinen SWOT-analyysi.

<p style="text-align: center;">Sisäiset</p> <p style="text-align: center;">Ulkoiset</p>	<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halu menestyä ja kehittyä yrittäjänä • Scandic Trans Oy • Hyvät asiakkaat • Kokeneet työntekijät • Yhteistyö • Pieni ja joustava 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen huono sijainti • Vanheneva kalusto • Kohonneet huolto- ja korjauskulut
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen kasvu • Scandic Transin kasvu • Hyvät asiakkaat • Laman aiheuttama alan yritysten väheneminen 	<p style="text-align: center;">Hyödynnä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uudet asiakkaat • Tehokkaampi kuljetuskalusto 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaluston maltillinen uusiminen <p style="text-align: center;">➤ Tuloksen parantuminen</p>
<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuljetusalan huono tila • Lainsäädännön tai määräysten muuttuminen • Pätevien työntekijöiden saaminen • Vääristynyt alan kilpailu • Polttoaineen hinnan nousu 	<p style="text-align: center;">Uhat vahvuuksiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talouden elpyminen • Lainsäädännön ja määräysten ennakointi • Työntekijöiden työhistorian tarkempi kartoitus 	<p style="text-align: center;">Mahdolliset kriisitilanteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vääränlaisen kaluston hankkiminen • Uusi lama • Kuljetuskaluston pysyvä rikkoutuminen

7 STRATEGISET VALINNAT

Tässä kappaleessa on tarkoitus käsitellä strategia-analyysien ja Navita -ohjelman pohjalta tehtäviä yritystä koskevia valintoja. Tarkoituksena on myös puuttua yrityksessä havaittuihin epäkohtiin ja tehdä niitä koskevia parannus- ja kehittämissuunnitelmia.

7.1 Toiminta-ajatus ja tavoitteet

Kuten edellä mainitsin, TJN-Transport Siipola Oy:n strategian suunnittelussa ja kehittämisessä toiminta-ajatuksena on kustannusten selvittäminen, toiminnan kehittäminen sekä kilpailuedun saaminen muihin kilpailijoihin nähden. Yrityksen tavoitteena on saada tällä hetkellä käytössä oleva kalusto tuottamaan paremmin, ilman toiminnan laajentamista. Pyrkimyksenä olisi parantaa yrityksen kannattavuutta sekä karsia turhia menoja.

7.2 Kujetuskaluston kehittäminen

TJN-Transport Siipola Oy:n kaluston osalta on päätetty, ettei suuria hankintoja tehdä ainakaan vuoden 2010 aikana. Tilannetta hankaloittaa se, että yksi yrityksen peräkärriästä ei täytä lämpösäädelyjen kuljetusten vaatimia määräyksiä. Koska juuri lämpösäädetyt kuljetukset ovat yrityksen kuljetuksista tuottoisimpia, on yrityksen tehtävä jonkinlainen ratkaisu asiaa koskien.

Kuten yllä mainitsin, uusia hankintoja ei ole järkevää tehdä, kokonaistilanne huomioon ottaen. Sen vuoksi ongelman ratkaisuna voisi olla uuden karrin vuokraaminen. Koska vuokraaminen ei ole järkevää pitkällä tähtäimellä, tulisi myös vanha karrin saattaa lain vaatimiin puitteisiin. Vanhaan karrin tulisi tehdä laajempi huolto, sekä asentaa lämpökone, minkä jälkeen se voitaisiin palauttaa liikenteeseen.

7.3 Kaluston huolto ja korjaus

Tilinpäätöstiedoista voidaan nähdä, että kaluston huolto- ja korjauskustannukset ovat nousseet edellisestä tilikaudesta 17 prosentilla. Kustannukset muodostuvat suurimmalta osin kahden vanhimman ja eniten ajetun auton osalta, joihin jouduttiin tekemään isoja korjauksia.

Kaluston huollot tehdään käytännössä kokonaisuudessaan korjaamoilla, huolimatta siitä, että yrityksellä on korjauksiin mahdollistavat tilat Himangalla. Yrityksessä on kuitenkin laskettu niin, että huollot ja korjaukset on halvempi tehdä korjaamoilla kuin tuoda autot Himangalle. Yrityksen autot liikennöivät Suomessa käytännössä Helsingin ja Turun alueella, mistä on vaikeaa saada menokuormia Himangan suuntaan. Ongelman muodostavat juuri kuormien saannit, niin etelästä Himangalle kuin Himangalta etelään. ”Tyhjänä” ajaminen ei ole mahdollista suurien kulujen vuoksi. Jos kalusto kuitenkin ajatetaan huoltoon Himangalle, viipyy se yleensä siellä noin viikon. Kun viikon seisonta-aika ja kuormien vaikea saanti lasketaan yhteen, on päästy siihen tulokseen, että huoltojen ja korjauksien teettäminen korjaamoilla tulee halvemmaksi.

Mielestäni kotona tehtyjen huoltojen ja korjaamolla tehtyjen erotusta ei ole kuitenkaan pystytty varmuudella laskemaan. Sen vuoksi jokainen viidestä autosta tulisi tuoda Himangalle viikon huolto- ja korjausjaksolle kerran vuodessa. Huollot voitaisiin porrastaa 2,5 kuukauden jaksoihin. Näin voitaisiin selvittää korjaamolla tehtyjen huoltojen todellinen hyöty. Kotona tehdyt huollot tuottaisivat hyötyä myös pitemmällä aikajaksolla, sillä korjaamolla tehdyissä huolloissa ei yleensä korjata muuta kuin juuri se mitä on käsketty, vaikka autossa olisi muitakin vikoja. Tästä johtuen viat kasaantuvat ja korjauskustannukset nousevat. Vikojen kasaantuminen myös aiheuttaa kaluston nopeampaa vanhenemista ja lyhentää niiden käyttöikä.

7.4 Henkilöstöstrategia

Kuljettajien tärkeyttä yritykselle ei voi vähätellä. Ammattitaitoinen henkilöstö on avainasemassa kuljetusten onnistumisessa. Heidän vastuullaan on aikatauluissa pysyminen, kuorma ja kalusto. Kuljettajien motivaatio vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen, etenkin korjauskustannuksien osalta. Jos kuljettajat saataisiin motivoitua tekemään pieniä korjauksia, kuten esimerkiksi lamppujen ja lampunpohjien vaihtoja, ei niitä tarvitsisi tehdä korjaamalla. Myös rengaspaineiden tarkistaminen olisi tärkeää, sillä liian alhaiset rengaspaineet lisäävät polttoaineen kulutusta. Tällaisista pienistä huolloista voi kertyä korjaamalla jopa 100 euron lasku. Huoltotoimenpiteitä voisi tehdä esimerkiksi laivaa odotellessa tai aina kun siihen on aikaa.

Kuljettajien motivaatiota voitaisiin lisätä pienellä ”porkkanalla”. Heille voitaisiin antaa 500 euron bonus hyvin tehdystä työstä aina vuoden lopulla. Bonus olisi ansaittu, jos kuljettaja pystyisi vähentämään korjauskuluja vuoden aikana, pois lukien viat joihin ei voi vaikuttaa. Bonus koskisi vain vakituksia työntekijöitä. Yrityksen kannalta summa ei olisi suuri, sillä viideltä kuljettajalta se tekisi 2 500 euroa vuodessa. Kyseinen summa voi tulla yritykselle maksettavaksi jo yhdestä korjaamokäynnistä. Bonus voisi mahdollistaa sen, että kuljettajat käyttäisivät kalustoa huolellisemmin. Näin huolto- ja korjauskustannukset laskisivat.

Yrityksellä on tällä hetkellä seitsemän kuljettajaa, joista viisi vakituista. Kuljettajat ajavat kolmen viikon jaksoissa, vapaaviikkoja tuuraavat kaksi muuta kuljettajaa. Tällä hetkellä on ajauduttu tilanteeseen, jossa tarvetta ei ole seitsemälle kuljettajalle. Yhden kuljettajan irtisanominen toisi helpotusta henkilöstömenoihin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Strategiatyön perimmäinen tavoite ei ole strategian luominen, vaan tarkoituksena on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen ja kilpailuedun hankkiminen. Strategiatyössä on myös tarkoituksena oppia sekä kehittää yrityksen osaamista ja sen myötä varmistaa tulevaisuutta. Tärkeintä ei ole yrityksen luoma strategia, vaan strategiatyön aikana tapahtuva oppiminen ja yhteisen näkemyksen löytyminen yrityksen toimintaympäristöstä. (Hakanen 2004, 17.)

Aloitin tutkimuksen tekemisen yritystä koskevista ulkoisista ympäristötekijöistä. Ympäristötekijöitä tutkiessa minulle selvisi, kuinka vaikeassa tilanteessa kuljetusala oikeasti on ja mitkä seikat siihen käytännössä vaikuttavat. Huomiota herättäviä seikkoja olivat myös poliittiset tekijät, jotka eivät missään muodossa olleet alan kehitystä tukevia.

Sisäisen ympäristön tutkimisessa apuna käytin tämän hetkistä tilinpäätöstä sekä Navita -ohjelmaa. Navitan avulla yritin ennustaa yritystä koskevien toimenpiteiden, kuten hankintojen, vaikutusta tulevaisuuden näkymiin. Tässä vaiheessa sain selvillä yrityksen talouteen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä, joita sitten käsittelin strategisia valintoja koskevassa kappaleessa.

Tutkimuksen tekeminen on avartanut näkemystäni kuljetusalasta. Se on antanut kokonaiskuvan alan vaikeasta tilanteesta, joka ei tule helpottumaan hetkessä. Tutkimukseni kannalta tärkeimpänä seikkana näen oman oppimiseni yritysmaailmaa koskien, etenkin johtamisen näkökulmasta. Tämä voi olla tärkeä asia TJN-Transport Siipola Oy:n tulevaisuutta silmälläpitäen.

LÄHTEET

- AKE. 2009. Kuorma- ja linja-auton kuljettajan ammattipätevyys. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ake.fi/NR/rdonlyres/48C74F2F-F2C7-43C4-B44C-DA06188FE393/0/Kuljettajakoulutus.pdf>. Luettu 29.10.2009.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ammatti kuljetusalalta. 2009. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kuljetusala.com/ammatti.php>. Luettu 19.10.2009.
- Euro & Talous. 2009. Talouden näkymät erikoisnumero 2. Pdf-dokumentti. Saatavissa: http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/72417613-4DB9-4073-A9C5-B7684911F63F/0/ET_TN_209.pdf. Luettu 6.10.2009
- Euroopan Komissio. 2009. Www-dokumentti. Saatavissa: http://ec.europa.eu/finland/news/topics/environment/index_fi.htm. Luettu 12.10.2009.
- Euroopan Unionin Portaali. Www-dokumentti. Saatavissa: http://europa.eu/pol/env/index_fi.htm. Luettu 26.2.2010.
- Hakanen, M. 2004. P-K Yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.
- Jakobsen, J. 2009. Talousnäkymät syyskuu 2009. Pdf-dokumentti. Saatavissa: http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Productsservices/eMarkets/eo_fi0909.pdf. Luettu 1.10.2009.
- Kaitamäki, P. 2010. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Kannattavuuden mittaamisen edellytysten kehittäminen ja kannattavuuden arviointiin soveltuvien työkalujen luonti kohdeorganisaatioille. Www-dokumentti. Saatavissa: www.jyu.fi. Luettu 7.1.2010.
- Kauppalehti Oy. Markkinatietopalvelut. Balance Consulting. Www-dokumentti. Saatavissa: balanceconsulting.fi. Luettu 13.1.2010.
- Kinnunen, K. Laitinen, E. Laitinen, T. Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Liikenne ja viestintäministeriö. 2009. Ylileveiden moduulirekkojen käytölle ei uutta jatkoaikaa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.lvm.fi>. Luettu 10.11.2009.
- Motiva. 2009. Tavarankuljetusten ja logistiikan energiantehokkuussopimus vuosille 2008- 2016. Pdf-dokumentti. Saatavissa: http://www.motiva.fi/files/72/tavaraliikenne_ets_080124.pdf. Luettu 13.10.2009.

Nyberg, M. 2009. Talousnäkymät syyskuu 2009. Pdf-dokumentti. saatavissa: http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Productsservices/eMarkets/eo_fi0909.pdf. Luettu 1.10.2009.

Rainisto, S. 2009. Vienti vajoaa kuin kivi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article211941.ece>. Luettu 29.9.2009.

Rauman Kauppakamari. 2009. Jäsentiedote 4/2009. Ulkomaalaisten kuljetusyrittäjien tilapäiseen Suomessa työskentelyyn tiukennuksia. Pdf-dokumentti. Saatavissa: www.rauma.chamber.fi. Luettu 10.11.2009.

Scandic Trans. 2009. Polttoainelisa 2009. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.scandictrans.fi/polttoainelisa.html>. Luettu 10.10.2009.

SKAL Kuljetusbarometri 3/2009. 2009. Kuljetusala kyntää yhä syvällä. Www-dokumentti. Saatavissa: www.skal.fi. Luettu 3.11.2009.

SKAL. 2009. Maantiekuljetukset ja ilmastonmuutoksen hillitseminen. Pdf-dokumentti. Saatavissa: http://www.skal.fi/files/46/Ilmastonmuutoksen_hillitseminen.pdf. Luettu 12.10.2009.

SKAL. 2009. Polttoaineen hinnan vaikutus kuljetuskustannuksiin. Www-dokumentti. Saatavissa: www.skal.fi. Luettu 17.11.2009.

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2009. Ministeriön talousarvioesitys 2009: Painopisteinä työllisyys, yrittäjyys ja innovaatiot. Www-dokumentti. saatavissa: www.mol.fi. Luettu 3.11.2009.

Ulkomaan- ja Sopimusliikenteen Kuljetusyrittäjät. 2009. Ajoneuvojen suurimpia sallittuja mittoja ja massoja koskevat selitykset 2009. Pdf-dokumentti. Saatavissa: www.skal.fi/pdf. Luettu 10.11.2009.

Valtioneuvoston liikennepoliittinen selonteko eduskunnalle. 27.3.2008. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://www.lvm.fi/files/1708.pdf>. Luettu 29.10.2009.

Valtiovarainministeriön talousennuste. 2009. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20090915Valtio/name.jsp. Luettu 20.10.2009.

Vistbacka, R. 2009. Kirjallinen kysymys 223/2009 vp. Ajoneuvoyhdistelmien kuorimatilojen maksimileveys. Www-dokumentti. Saatavissa: www.eduskunta.fi. Luettu 9.11.2009.

Yle 2009. Kuljetusalalla kaatuu yritys joka arkipäivä. Www-dokumentti. Saatavissa: www.yle.fi. Luettu 17.11.2009.

