



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Keskisuurten tieliikenteen tavarankuljetusyritysten keskeisimmät
menestystekijät

Key success factors of medium sized road freight transportation companies

30.4.2016

Tekijä: Rudolf Sandström 0421912

Tiivistelmä

Tekijä: Rudolf Sandström 0421912

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppatiede, Talousjohtaminen

Ohjaaja: Mikael Collan

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tarkastella suomalaista tieliikenteen tavarankuljetusalaa ja tällä toimialalla menestymistä. Tutkielman päätavoitteena on selvittää, mitkä ovat keskisuurten tieliikenteen tavarankuljetusyritysten keskeisimmät menestykseen vaikuttavat tekijät. Tutkielma on rajattu koskemaan suomalaisia 20-50 henkilöä työllistäviä tieliikenteen tavarankuljetusyrityksiä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti ja tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tutkielmassa haastateltiin viittä toimitusjohtajaa rajausten mukaisista yrityksistä.

Tämän tutkielman tulosten mukaan keskisuurten tieliikenteen tavarankuljetusyritysten keskeisimmät menestystekijät ovat keskittyminen ja erikoistuminen. Erikoistumisella tarkoitetaan erikoistumista johonkin tiettyyn kuljetuslajiin. Keskittymisellä tarkoitetaan pitkäjänteistä keskittymistä arvoa luoviin toimintoihin sekä yrityksen harjoittamaan kuljetuslajiin. Muita yksittäisiä menestystekijöitä olivat muun muassa: kaluston tuottavuuden parantaminen, työntekijöiden tuottavuuden parantaminen, hyvä kustannusjohtaminen, asiakassuhteiden hyvä johtaminen ja pätevien työntekijöiden pitäminen yrityksessä. Tutkielman tuloksissa havaittiin myös, että yrityksen harjoittaman kuljetuslajin vaikutus liiketoiminnan menestykseen todennäköisesti kasvaa tulevaisuudessa kabotaasin vapauttamisen myötä. Tutkielman tulosten yleistettävyyteen on suhtauduttava kuitenkin kriittisesti tutkielman pienestä otoksesta johtuen.

Abstract

Author: Rudolf Sandström 0421912

Faculty: LUT School of Business and Management

Degree program, major subject: Business Administration, Financial Management

Instructor: Mikael Collan

The purpose of this Bachelor's thesis is to analyze Finnish road freight transportation business. The main goal is to determine key success factors of medium sized road freight transportation companies. The data for this study includes Finnish road freight transport companies employing 20-50 persons. This is a case study with interviews of five CEOs with a semi-structured interview.

According to this study, the key success factors of medium sized road freight transportation companies are specialization and focusing. In this thesis specialization means specialization to some specific type of transportation. The focusing means that successful road transportation companies select carefully their transportation type and value creating activities. Other success factors included: equipment and employee productivity, cost management, good management of customer relationships and valuing qualified employees. The results show also that the transportation types of companies have an impact on successful business and it is likely to grow in the future after the liberalization of cabotage. However, the generalization of the results must be viewed critically, because of the small number of the cases of this thesis.

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimuskysymykset tavoitteet ja rajaukset	3
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	4
1.4 Tutkielman rakenne.....	5
2. Menestyksenkäs liiketoiminta tieliikenteen tavarankuljetusalalla	7
2.1 Menestyksen määrittely omistajien voiton maksimoinnin näkökulmasta	7
2.2 Kannattavuus menestyksen mittarina	8
2.3 Kansainvälisen tutkimuksen nykytilanne (State of the Art)	11
2.3.1 Tutkimustiedon hakuprosessin kuvaus	11
2.3.2 Relevantit löydökset.....	12
3. Empiirinen analyysi tieliikenteen tavarankuljetusalasta	21
3.1 Kuvaus haastattelututkimuksesta ja aineiston keruusta.....	21
3.2 Aineiston analyysi.....	22
3.3 Tulosten luotettavuuden arviointi	31
4. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	32
4.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset	32
4.2 Jatkotutkimustarpeet.....	34
5. Lähteet.....	36

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä tutkielmassa tarkastellaan suomalaista tieliikenteen tavarankuljetusalaa ja tällä toimialalla menestymistä. Suomi on tunnettu pitkistä välimatkoistaan ja harvasta asutuksestaan. Täten kuorma-autot soveltuvat erittäin hyvin suomalaiseen logistiikkaketjuun ja toimivat tiekuljetukset ovatkin elinehto Suomen kansantaloudelle. Kumipyörien päällä kulkeva tieliikenne on Suomessa käytetyin kotimaan sisäinen tavarankuljetusmuoto. Vuonna 2013 Suomen kotimaisen tavarankuljetuksen kokonaiskuljetusmäärä oli 311,4 miljoonaa tonnia. Tieliikenteen kuljettama osuus tästä oli 269,5 miljoonaa tonnia, eli 86,5 prosenttia. (Tilastokeskus 2014a) Kuorma-autoliikenteen ylivoimainen suosio verrattuna muihin kuljetusmuotoihin Suomessa perustuu muun muassa Suomen kattavaan tieverkostoon ja ketteriin kuljetusmuotoihin (Mäkelä, Mäntynen & Vanhatalo 2005, 48).

Tyypillisesti suomalaiset kuljetusyritykset ovat pieniä perheyrityksiä. Vuonna 2015 toimialan yrityksistä noin puolet omistivat vain yhden auton. Kun tähän lukuun lisätään vielä kahden- ja kolmen auton yritykset, nousee näiden yritysten osuus 78 prosenttiin. Yli 10 auton yritykset muodostivat vain neljän prosentin osuuden kaikista yrityksistä. (SKAL 2015, 2)

Yleisesti ottaen tieliikenteen tavarankuljetusala on tunnettu kovasta ja välillä jopa verisestä kilpailustaan. Toimialalla menestymistä vaikeuttavat muun muassa harmaa talous, tarjonnan ylikapasiteetti, suuriasiakkaiden vahva neuvotteluasema sekä kuljettajien tarkat ajo- ja lepoaikasäädökset. Toimialan viimeisimpänä koettelemuksena on nähty paljon mediassa esillä ollut kabotaasi ja keskustelu sen vapauttamisesta. Kabotaasilla tarkoitetaan kotimaankuljetusta, joka suoritetaan johonkin toiseen maahan rekisteröidyllä ajoneuvolla (Finlex 2015).

Euroopan komissio on syyttänyt Suomen kabotaasia koskevaa lainsäädäntöä Euroopan Unionin säännösten vastaisiksi ja vaatinut Suomea muuttamaan nämä säännökset vastaamaan EU:n linjaa. Euroopan komissio on uhannut haastaa Suomen EU:n tuomioistuimeen, mikäli Suomi ei suostu tähän vaatimukseen. Hallitus on täten esittänyt eduskunnalle Suomen kaupallisen tavarankuljetuksen tiellä annettua lakia muutettavaksi niin, että Suomen omat määritelmät koskien kabotaasia kumottaisiin ja vastaisuudessa viitattaisiin vain EU:n asiasta laatimiin säädöksiin. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että mikäli EU:n kabotaasia koskevat säännökset astuvat voimaan Suomessa, saavat ulkomaalaiset tieliikenteen tavarankuljetusyritykset harjoittaa paljon nykyistä vapaammin liiketoimintaansa Suomessa. (Finlex 2015) Tämä taas kiristäisi Suomen tieliikenteen tavarankuljetusalan kilpailua entisestään. Ulkomaalaiset kuljetusyritykset voivat poiketa merkittävästi esimerkiksi kustannusrakenteeltaan suomalaisista yrityksistä. Yksi suurimmista kabotaasin aiheuttamista uhkakuvista onkin nämä matalan kustannustason omaavat Itä-Eurooppalaiset kuljetusyritykset ja niiden vyöryminen Suomeen. Auto- ja kuljetusalan työntekijäliitto vastustaa jyrkästi kabotaasia koskevien säännösten muuttamista. AKT:n mukaan muutokset tulevat olemaan "kuolinisku" suomalaiselle tieliikenteen tavarankuljetusalalle ja johtamaan muun muassa lisääntyvään työttömyyteen alalla. (AKT 2015)

Edellä mainittujen seikkojen valossa voidaan olettaa, ettei toimialan kilpailutilanne ole tulevaisuudessa ainakaan helpottumassa. Tämän johdosta toimialalla on varmasti kysyntää kuljetusyritysten keskeisempiä menestystekijöitä käsittelevälle tutkimukselle, koska näiden tekijöiden tunnistaminen ja niihin panostaminen tulee olemaan entistä tärkeämmässä roolissa tulevaisuuden kiristyvässä ja kansainvälistyvässä kilpailuympäristössä.

1.2 Tutkimuskysymykset tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella tieliikenteen tavarankuljetusalaa ja tällä alalla toimivien keskisuurten yritysten liiketoimintaa. Tämän tutkielman päätavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat tieliikenteen tavarankuljetusalalla menestymiseen. Tutkielman tavoitteena on myös selvittää, mitkä näistä tekijöistä ovat kriittisimmät menestyksekkään liiketoiminnan kannalta.

Tutkimuksen pääongelma voidaan muotoilla kysymykseksi:

- Mitkä tekijät selittävät menestyksellistä liiketoimintaa tieliikenteen tavarankuljetusalalla?

Tutkimuksen alaongelmat ovat taas seuraavat:

- Millainen toimiala on tieliikenteen tavarankuljetusala?
- Mikä yksittäinen mittari kuvastaa parhaiten liiketaloudellisen menestyksen tasoa tieliikenteen tavarankuljetusalalla?
- Kuinka suurena uhkana menestyvät tieliikenteen tavarankuljetusyrietykset näkevät kabotaasin vapauttamisen?

Tutkimus on rajattu koskemaan keskikokoisia suomalaisia tieliikenteen tavarankuljetusyrietyksiä. Keskikokoinen yritys määritellään tässä tutkimuksessa työntekijöiden lukumäärän perusteella. Tutkimus on rajattu koskemaan kokoluokaltaan 20-50 työntekijän yrityksiä. Yleisellä tasolla 20-50 henkilöä työllistävät yritykset nimetään pieniksi yrityksiä (Tilastokeskus b). Kuitenkin kuljetusalan 1-3 auton yritysten runsaan lukumäärän vuoksi voisi käsite "pieni kuljetusyrietytys" tämän tutkielman kontekstissa olla erittäin harhaanjohtava. Menestyksekkästä liiketoimintaa tarkastellaan tässä tutkielmassa omistajien voiton maksimoinnin näkökulmasta. Yksittäisenä menestyksen mittarina käytetään kannattavuutta, jota mitataan sijoitetun pääoman tuotto prosentilla.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusprosessi voidaan jakaa karkeasti kahteen pääosaan: teoreettiseen osuuteen sekä kuljetusalan empiiriseen analyysiin. Teoriaa käsitellään tutkielman toisessa kappaleessa ja empiirinen analyysi tehdään tutkielman kolmannessa kappaleessa. Teoreettisen osuuden tavoitteena on luoda empirialle teoreettista pohjaa käsittelemällä menestyksellistä liiketoimintaa tieliikenteen tavarankuljetusalalla.

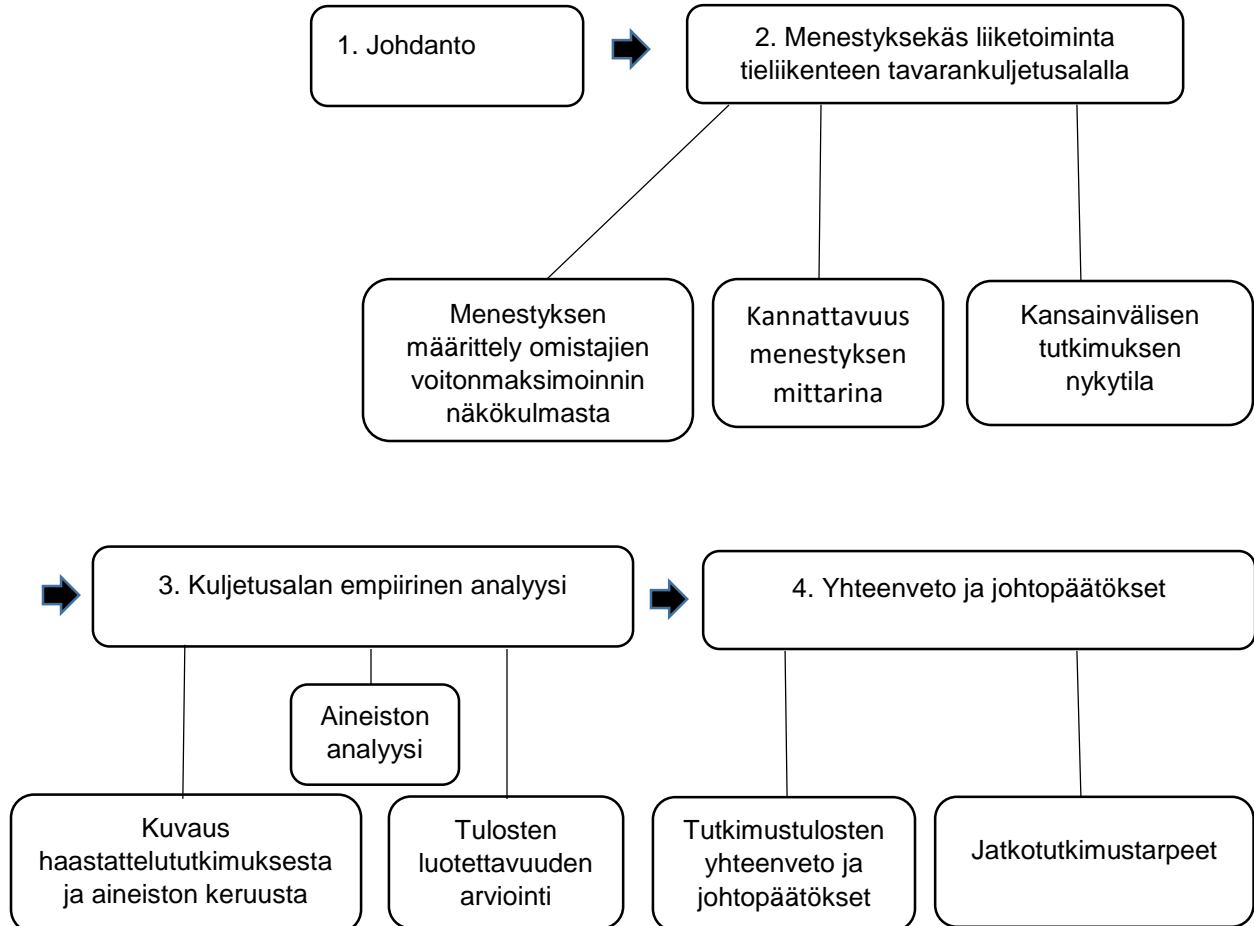
Tutkielman teoreettisessa osuudessa käsitellään menestyksekkään liiketoiminnan määrittelyä ja -mittaamista tutkielman kontekstissa sekä aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Tämä kirjallisuuskatsaus pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin, tieteellisiin artikkeleihin sekä muutamaaan Pro Gradu -tutkielmaan. Pro Gradu -tutkielmien ”tieteellinen taso” on huomioitu tässä tutkielmassa, jonka johdosta niiden tuloksia käsitellään kriittisesti. Kansainvälisen tutkimuksen nykytilanteen tarkastelulla pyritään selvittämään mitä kuljetusalalla menestymiseen liittyviä näkökulmia on jo tutkittu, miten niitä on tutkittu ja millaisia tuloksia tutkijat ovat saaneet.

Tutkimuksen empiirinen osa muodostuu kvalitatiivisesta haastattelututkimuksesta, jossa haastattelen viittä kuljetusyrittäjää. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole mitään yleispätevää määritelmää. Sitä on kuvailtu esimerkiksi haastattelumuodoksi, jossa haastattelija esittää kaikille haastateltaville likimain samat kysymykset, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin ja haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47) Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun muoto, jonka ominaispiirteisiin kuuluu se, että haastattelussa käsiteltävät teemat ovat jo etukäteen tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys määrittyvät vasta itse haastattelutilanteessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208).

Tämä tutkielma omaa sekä kuvailevan-, että selittävän tutkimuksen ominaispiirteitä. Kuvailevan tutkimuksen avulla pyritään kuvailemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sekä vastaamaan esimerkiksi kysymyksiin ”millainen?”, ”miten?” ja ”kuinka paljon?” (KvantiMOTV 2009). Selittävä tutkimus pyrkii taas löytämään selitystä tilanteelle tai ongelmalle tavallisesti syy-seuraus suhteiden kautta (Hirsjärvi et al. 138).

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman koostuu neljästä pääkappaleesta ja etenee seuraavan kuvion 1. mukaisesti



Kuvio 1. Tutkielman rakenne ja eteneminen

Johdannon jälkeisessä kappaleessa pohjustetaan tutkielman empiiristä osuutta käsittelemällä aihealueeseen liittyvää teoriaa ja se jakaantuu kolmeen alakappaleeseen yllä olevan kuvion 1. mukaisesti. Kolmas kappale koostuu tutkielman empiirisestä osuudesta ja se jakaantuu myös kolmeen alakappaleeseen kuvion 1. mukaisesti. Neljännessä kappaleessa tiivistetään tutkielman päähuomiot, vedetään johtopäätökset tutkielman tuloksista sekä pohditaan jatkotutkimustarpeita.

2. Menestyksekkäs liiketoiminta tieliikenteen tavarankuljetusalalla

Ennen kuin voidaan alkaa tutkimaan keskisuurten kuljetusyritysten keskeisimpiä menestystekijöitä, on tässä vaiheessa hyvä selvittää, millaista on menestyksekkäs liiketoiminta tieliikenteen tavarankuljetusalalla. Seuraavien alakappaleiden tavoitteena on luoda pohjaa tutkielman myöhemmälle osuudelle käsittelemällä tätä aihealuetta. Kappaleissa etsitään vastaus seuraaviin kysymyksiin: Mistä näkökulmasta menestyksellistä liiketoimintaa tarkastellaan tässä tutkielmassa? Kuinka liiketaloudellista menestystä mitataan tässä tutkielmassa? Millaisia tutkimuksia tästä aihealueesta on jo olemassa ja mitä niissä on saatu selville?

2.1 Menestyksen määrittely omistajien voiton maksimoinnin näkökulmasta

Menestys on hyvin subjektiivinen käsite ja jokaisella ihmisellä on luultavasti omat mielikuvansa ja määritelmänsä tästä käsitteestä. Menestyksen määrittely riippuu paljolti käsitteen määrittelijästä itsestään sekä hänen arvomaailmastaan. Menestyksekkäs liiketoiminta on täten abstrakti käsite, eikä sille löydy kaiken kattavaa yleispätevää määritelmää. Menestystä voidaan tarkastella tieliikenteen tavarankuljetusalalla esimerkiksi omistajien voiton maksimoinnin kannalta (shareholder value) tai sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisen näkökulmasta (stakeholder approach) (Kujala 2012, 40). Tämän tutkielman pienen koon sekä tutkielman tekijän ”Talousjohtaminen” -opintosuunnan vuoksi tässä tutkielmassa menestystä tarkastellaan vain omistajien voiton maksimoinnin näkökulmasta. Virtasen (1995) mukaan liiketaloudellinen menestyminen nähdään ilmenevän muun muassa yrityksen kannattavuudessa, tehokkuudessa, kasvussa, kilpailukyvyssä, markkinaosuudessa, henkilökunnan määrässä tai viennin määrässä (Virtanen 1995, 1).

2.2 Kannattavuus menestyksen mittarina

Tämän tutkielman pienen ja rajallisen koon vuoksi menestyksen mittaaminen rajataan tässä tutkielmassa yhteen menestyksekkään liiketoiminnan osatekijään. Omistajien voiton maksimointiin ja sitä kautta liiketoiminnan menestykseen liittyy vahvasti liiketoiminnan kannattavuus, jota käytetäänkin tässä tutkielmassa menestyksen pääasiallisena mittapuuna. Kannattavuus kuvaa yrityksen tuottojen ja kustannusten välistä suhdetta. Täten yrityksen liiketoimintaa voidaan pitää sitä kannattavampana, mitä enemmän se tuottaa voittoa (Tomperi 2014, 17). Kannattavuus on suora seuraamus menestyksekkästä liiketoiminnasta, joten tämä tunnusluku kuvaa tutkielman tekijän mielestä yksittäisenä tunnuslukuna hyvin menestyksellistä liiketoimintaa. Tieliikenteen tavarankuljetusalalla menestyviä yrityksiä ovat sellaiset yritykset, jotka pystyvät pitämään toimintansa kannattavuuden erinomaisella tasolla erittäin kovasta hintakilpailusta ja toimialan keskimääräisistä alhaisista katteista huolimatta.

Liiketoiminnan kannattavuuden tasoa voidaan mitata joko absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttisesti mitattuna kannattavuutta tarkastellaan euromääräisen voiton tai tappion suuruutena jonkin tietyn ajanjakson aikana. Kannattavuuden suhteellisessa tarkastelussa liiketoiminnan euromääräistä voittoa tai tappiota verrataan johonkin toiseen tunnuslukuun kuten liikevaihtoon tai liiketoimintaan sidottuun pääomaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 274) Suhteellisen kannattavuuden avulla voidaan verrata esimerkiksi erikokoisten yritysten kannattavuuksia suhteessa toisiinsa, jonka johdosta tässä tutkielmassa käytetäänkin tätä kannattavuuden mittaustapaa.

Kannattavuuden mittaustapaan vaikuttaa myös tarkasteltavan ajanjakson pituus. Lyhyen ajanjakson kannattavuudella tarkoitetaan yleensä vuoden tai sitä lyhyemmän ajan kannattavuustarkastelua. Lyhyellä ajanjaksolla kannattavuutta tarkastellaan usein absoluuttisesta näkökulmasta. Pitkällä aikavälillä tarkoitetaan taas 2-5 vuoden mittaista

aikahaarukkaa, jolloin kannattavuustarkastelussa suositaan absoluuttisten mittareiden lisäksi suhteellisia mittareita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 274)

Tässä tutkielmassa kannattavuuden tasoa tarkastellaan pitkällä aikavälillä ja sitä mitataan sijoitetun pääoman tuotto prosentilla. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (return on investment, "ROI") on suhteellisen kannattavuuden tunnusluku, joka kuvaa liiketoiminnan tuottojen määrää suhteutettuna liiketoimintaan sijoitettuun pääomaan. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti lasketaan alla olevan kaavan 1. mukaisesti.

$$ROI = \frac{\text{Nettotulos} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot (12kk)}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin}}$$

Kaava 1. Sijoitetun pääoman tuottoaste (ROI)

Sijoitettu pääoma keskimäärin saadaan laskemalla tilikauden alun ja lopun sijoitettujen pääomien keskiarvo. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 59) Sijoitettu pääoma koostuu oikaistusta omasta pääomasta ja vieraasta pääomasta. Oikaistu oma pääoma saadaan kun taseen omaan pääomaan lisätään poistoero ja vapaaehtoiset varaukset ja siitä vähennetään oman pääoman oikaisut. Sijoitetulla vieraalla pääomalla tarkoitetaan kaikkia vieraan pääoman eriä, joille maksetaan joillain tavalla korkoa tai tuottoa. (Niskanen & Niskanen 2003, 115)

Sijoitetun pääoman tuotto prosenttin tulkinnassa on huomioitava muutama seikka. Ensinnäkin, rahoituskustannusten nousu nostaa automaattisesti tunnusluvun saamaa arvoa, vaikka kannattavuus ei olisikaan parantunut (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 280). Täten ROI:n saamaa arvoa tarkastellessa tulisi huomiota myös yrityksen omavaraisuusaste. Toinen ROI:n tulkintaa hankaloittava seikka liittyy informaation puutteeseen koskien korotonta ja korollista vierasta pääomaa. Näitä kahta vieraan pääoman muotoa ei välttämättä ole aina eroteltu taseessa toisistaan. Tämä taas johtaa

todellisuutta alempaan sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin. (Yritystutkimus neuvottelukunta 2005, 59) Myös suuret investoinnit jotka eivät ole ehtineet vielä tuottamaan kunnolla tuloa tilikaudelle, voivat vääristää tätä tunnuslukua alaspäin (Balance Consulting b). Tieliikenteen tavarankuljetusalalla tällainen tilanne voisi syntyä esimerkiksi silloin, kun kuljetusyritys hankkii uuden kalliin ajoneuvoyhdistelmän juuri ennen tilikauden loppumista ja rahoittaa tämän investoinnin 100 prosenttisesti vieraalla pääomalla. Tällöin investointi ei kerkeä tuottamaan tuloa yritykselle, mutta sen rahoittamiseen käytetty vieras pääoma on silti jo aktivoitu kokonaisuudessaan taseeseen.

Sijoitetun pääoman tuotto prosentin tulisi normaalioloissa olla suurempi kuin pääoman keskimääräinen kustannus (weighted average cost of capital, WACC) jotta liiketoiminta olisi kestävä (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 278). Sijoitetun pääoman tuotto prosentin minimivaatimuksena voidaan pitää korollisen vieraanpääoman tuotto vaatimusta, koska vieraan pääoman korot on maksettava tilanteesta riippumatta. Alla olevaan taulukkoon 1. on taulukoitu tunnusluvun viitteellisiä normiarvoja.

Taulukko 1. Sijoitetun pääoman tuotto prosentin viitteelliset normiarvot (Balance Consulting b)

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti	Taso
Erinomainen	> 15%
Hyvä	10-15%
Tyydyttävä	6-10%
Välttävä	3-6%
Heikko	< 3%

ROI-tunnusluku sopii hyvin mittamaan tieliikenteen tavarankuljetusyritysten kannattavuutta, koska kuljetusliiketoiminta sitoo suuria pääomia kalliiden kuorma-autojen sekä perävaunujen johdosta. Jotta liiketoiminta olisi taas yleisesti ottaen kestävällä pohjalla, tulisi näille pääomille saada myös kilpailukykyistä tuottoa.

2.3 Kansainvälisen tutkimuksen nykytilanne (State of the Art)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tarkastella Suomessa ja ulkomailla tehtyjä tutkimuksia liittyen tieliikenteen tavarankuljetusalalla menestymiseen. Kansainvälisten tutkimusten tarkastelulla pyritään pohjustamaan tämän tutkielman empiiristä osuutta selvittämällä: mistä näkökulmista tätä aihealuetta on jo tutkittu, mitä näissä tutkimuksissa on saatu selville ja mitä yhtäläisyyksiä tutkimusten väliltä löytyy. Tätä kautta mahdollisia menestystekijöitä voitiin kartoittaa jo ennen kuljetusyrittäjien haastatteluja, mikä auttoi suuresti haastatteluteemojen ja -kysymysten rakentamisessa.

2.3.1 Tutkimustiedon hakuprosessin kuvaus

Tiedonhaku aloitettiin Ebsco Business Source Complete -tietokannasta, josta lähdettiin hakemaan artikkeleja hakusanoilla "Road transportation AND Finland AND Profitability OR Success factor" (Tiekuljetus AND Suomi AND Kannattavuus OR Menestystekijä) Haku tuotti yhden tuloksen, joka ei valitettavasti liittynyt tämän tutkielman aiheeseen millään tavalla. Tämän jälkeen päätettiin kokeilla hakua samoilla hakusanoilla Emerald Journals -tietokannasta. Haku tuotti 317 osumaa. Artikkelit eivät vastanneet juurikaan tutkielman aihetta ja jatkotarkasteluun valittiin vain yksi artikkeli. Tämä vuonna 2013 kirjoitettu artikkeli käsitteli kuljetusyrietysten rahoitusratkaisuja. Artikkeli käsitteli kuitenkin tieliikenteen tavarankuljetusyrietysten lisäksi meri- ja rautatiekuljetuksia, jonka johdosta artikkeli hylättiin. Seuraavaksi vaihdettiin hakusanoja. Hakusana "Finland" poistettiin, koska nähtävästi näistä tietokannoista ei löydy artikkeleja koskien suomalaista tieliikenteen tavarankuljetusalaa. Toimialan maailmanlaajuisen merkittävyyden johdosta tutkielman tekijä oli kuitenkin varma, että aiheeseen liittyviä tutkimuksia löytyy. Seuraavaksi lisättiin tieliikenteen tavarankuljetusyrietyttä määrittelevälle "road transportation" hakusanalle toinen vaihtoehtoinen hakusana. Täksi hakusanaksi valikoitui sana "trucking" (rekkakuljettaminen). Täten uusiksi hakusanoiksi valikoitui "road transportation OR trucking AND profitability OR success factor". Nämä hakusanat tuottivat 548 tulosta Ebsco Business Source Complete -tietokannasta. Hakua rajattiin vielä lisää valitsemalla hakukriteerin "vertaisarvioidut artikkelit", jonka jälkeen tuloksia tuli

127. Näiden 127 artikkelin otsikot silmäiltiin läpi ja jatkotarkasteluun valikoitui seitsemän artikkelia. Syvällisemmän tarkastelun jälkeen tästä joukosta valittiin tähän kirjallisuuskatsaukseen Rakowskin (1977), Bruningin (1989) sekä Stephensonin & Stankin (1994) artikkelit. Muut karsitut artikkelit käsittelivät muun muassa kuljettajien työn tehokkuuden sekä investointien kannattavuuden mittausta. Tämän jälkeen seuraava haku tehtiin Emerald Journals tietokantaan samoilla hakusanoilla ja tulokseksi saatiin 5059 artikkelia. Ensimmäiseltä hakusivulta otettiin talteen yksi artikkeli. Tämä Schönbergerin ja Kopferin (2012) artikkeli käsitteli kapasiteetin käyttöasteen oikean ennustamisen vaikutusta liikevoittoon.

Koska Ebscosta tai Emeraldista ei löytynyt tutkimuksia koskien suomalaista tieliikenteen tavarankuljetusalaa, niin tutkielman tekijä päätti seuraavaksi kokeilla millaisia tuloksia hän saisi Doria-tietokannan tai Google Scholarin avulla. Tiedonhaku aloitettiin Doriasta. Ensimmäiseksi hakusanaksi valittiin ”kuljetusyritys” ja haun kohteeksi koko Doria. Tämä haku tuotti 49 tulosta. Nämä hakutulokset selattiin läpi ja jatkotarkasteluun selvisi Arposalon (2008) ja Sinkon (2008) Pro Gradu –tutkielmat. Seuraavaksi tietoa haettiin Google Scholarista myöskin hakusanalla ”kuljetusyritys”. Haku tuotti 1090 tulosta ja heti ylimpänä hakutuloksena oli silmiinpistävä otsikko ”Puutavaran kuljetusyritysten menestymisen strategiat” (Mäkinen, P. 1993). Tämä tutkimus otettiin sivuun jatkotarkastelua varten ja hakuja rajattiin vielä lisää hakusanoilla ”kuljetusyritys AND menestys OR kannattavuus”. Tämä haku tuotti 362 tulosta. Tästä hausta otettiin sivuun jatkotarkastelua varten Virtasen (2012) Pro Gradu –tutkielman ”Kuljetusliikkeen strateginen johtaminen ja kannattavuus”.

2.3.2 Relevantit löydökset

Stephenson & Stank (1994) tutkivat kvantitatiivisesti kyselytutkimuksesta kerätyn aineiston avulla USA:laisia tieliikenteen tavarankuljetusyrityksiä ja niiden strategioita. Tutkimuksessa selvitettiin mitkä strategiat 49 strategian joukosta olivat vaikuttaneet

merkittävimmin kannattavuuteen viimeisen kolmen vuoden (1991-1993) aikana ja mitkä strategiat tulisivat olemaan tärkeimpiä kannattavuuden ajureita seuraavan kolmen vuoden (1994-1996) aikana. Tutkimuksessa verrattiin myös näiden kahden ajanjakson parhaita strategioita toisiinsa, sekä tulevaisuuden strategioita kannattavien- ja ei niin kannattavien yritysten kesken. (Stephenson & Stank 1994, 5) Ajanjakson 1991-1993 viisi tärkeintä kannattavuuteen vaikuttavaa strategiaa kaikkien tutkimukseen osallistuvien yritysten kesken olivat:

1. kaluston tuottavuuden parantaminen
2. kustannusten kontrollointi
3. tietokoneistuksen parantaminen
4. turvallisuuden parantaminen
5. työntekijöiden tuottavuuden parantaminen (Stephenson & Stank 1994, 9).

Kannattavimpien kuljetusyrietysten top-5 kannattavuuteen vaikuttavat strategiat seuraaville kolmelle vuodelle (1994-1996) olivat taas seuraavat:

1. turvallisuuden parantaminen
2. kaluston tuottavuuden parantaminen
3. kustannusten kontrollointi
4. työntekijöiden tuottavuuden parantaminen
5. polttoainekulutuksen tehokkuuden parantaminen (Stephenson & Stank 1994, 12).

Hintakilpailu on ollut toimialalla näiden tulosten perusteella kovaa myös 90-luvun USA:ssa, koska kustannusten kontrollointi ja polttoainekulutuksen tehokkuuden parantaminen on arvostettu niin korkealle. Myös turvallisuutta ja siihen panostamista pidettiin erittäin merkittävänä kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä. Bruning (1989) tutki myös turvallisuuden ja kannattavuuden välistä suhdetta. Hän löysi tutkimuksessaan positiivisen korrelaationsuhteen näiden kahden muuttujan välillä. Tutkimuksessa kannattavuus oli kuitenkin turvallisuutta selittävä muuttuja eikä toisinpäin. (Bruning 1989, 48). Tämä kuitenkin kielii siitä, että hyvän kannattavuuden omaavat yritykset haluavat investoida voittojaan turvallisuuteen, koska tämä nähdään tärkeänä tekijänä kestävän ja menestyksekkään liiketoiminnan kannalta. Turvallisuuteen panostamista voidaan pitää

etenkin kuljetusalalla erittäin tärkeänä, koska monen kymmenen tonnin painoiset ajoneuvoyhdistelmät tekevät todella suurta tuhoa liikenneonnettomuuksissa. Yksikin tällainen liikenneonnettomuus voi taas vaikuttaa erittäin negatiivisesti yrityksen maineeseen ja sitä kautta taas heikentää kannattavuutta merkittävästi.

Artikkelin lopussa Stephenson & Stank pohtivat tuloksiaan ja tulivat siihen lopputulokseen, että muun muassa kuljettajien työtyytyväisyyteen ja sitä kautta kuljettajien yrityksessä pysyvyyteen yrityksessä tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Myös markkinointi ja strategiseen suunnitteluun panostaminen vaatisivat Stephensonin & Stankin mielestä enemmän huomiota. (Stephenson & Stank 1994, 15) On ymmärrettävää, että strateginen suunnittelu ja kuljettajien työtyytyväisyys vaatisivat enemmän huomiota. Markkinointi ei kuitenkaan välttämättä ole niin merkittävä strateginen tekijä tieliikenteen tavarankuljetusalalla. Tätä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että tällä toimialalla liiketoiminta on enemmän business-to-business tyyppistä, jolloin suoramarkkinoinnilla ei ole niin suurta merkitystä, verrattuna business-to-customer tyyppiseen liiketoimintaan. Tämän tutkielman tuloksissa oli yllättävää myös se, että asiakassuhteiden parantaminen ja niistä huolehtiminen arvostettiin yllättävän alas parhaimpien kannattavuuteen johtavien strategioiden listalla. Asiakassuhteiden parantamiseen tulisi nimenomaan kiinnittää paljon huomiota, koska toimialan business-to-business luonteesta johtuen asiakkaita on yleensä vähän ja täten yksittäisen asiakkaan merkitys yritykselle on erittäin suuri. Rajuun hintakilpailuun voi vastata myös etsimällä kilpailukeinoja jostain muualta, kuten lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle. Virtanen (2012) päättikin tutkia Pro Gradu -tutkielmassaan juuri tätä, eli kestävän kumppanuussuhteen vaikutusta liiketoiminnan kannattavuuteen kuljetusalalla (Virtanen 2012, 14). Tutkielman tulokseksi saatiin, että hyvin suunniteltu ja johdettu kumppanuusstrategia voi johtaa kannattavaan liiketoimintaan tieliikenteen tavarankuljetusalalla (Virtanen 2012, 85). Tutkimus on tyypiltään tapaustutkimus, jossa havainnot tehtiin yhden yrityksen toiminnan perusteella. Tästä, sekä tutkielman Pro Gradu tasosta johtuen, ei tuloksia voida pitää kuitenkaan täysin yleistettävänä. Tutkielman tulokset antavat kuitenkin taas yhden näkökulman lisää kuljetusalalla menestymiseen, jota voin myöhemmin kuljetusyrittäjien haastatteluissa hyödyntää.

Schönberger & Kopfer (2012) tutkivat kapasiteetin käyttöasteen ennustamisen vaikutusta yrityksen tekemään tulokseen. Tutkimuksessa selvisi, että resurssien käytön yliarviointi johtaa pienempiin voittoihin verrattuna tilanteeseen, jossa resurssien käyttö on ennustettu oikein. Toinen tutkimuksessa tehty havainto oli, että mikäli resurssien käytön väärinennustamisen riski otetaan huomioon päätöksenteossa, voidaan voittojen hävikkiä vähentää. (Schönberger & Kopfer 2012, 399).

Sinkko (2008) tutki Pro Gradu -tutkielmassaan kuljetuslajin yhteyttä kannattavuuteen. Tutkimuksen otos koostui Etelä- ja Itä-Suomalaisista 1-20 henkilöä työllistävästä kuljetusyrityksistä, joita oli otoksessa 174 kappaletta (Sinkko 2008, 6-7). Tutkimuksen perusteella kuljetuslajiin ja kannattavuuden välillä olisi yhteys. Tutkimuksen mukaan erikoisemmat kuljetuslajit kuten lämpösäädellyt kuljetukset, säiliökuljetukset sekä kontti- ja vaihtolavakuljetukset olisivat kannattavimpia kuin perinteisemmät kappaletavara-, massatavara- tai puutavarakuljetukset (Sinkko 2008, 52). Strategiaguru Michael Porter määritteli erilaistamisen yhdeksi kolmesta geneerisistä perusstrategioista, joiden avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua. (Porter 2004, 35) Tätä näkökulmaa vasten Sinkon saamat tutkimustulokset vaikuttaisivat valideilta.

Arposalo (2008) tutki Pro Gradu -tutkielmassaan Kymenlaaksolaisten kuljetusyritysten taloudellisen suorituskyvyn kehitystä vuosina 1997-2007. Tutkielmassa pyrittiin myös löytämään tekijöitä, jotka selittäisivät yritysten taloudellista suoriutumista. Tutkimuksen otos koostui Kymenlaaksolaisista yli 500 000 euron liikevaihdon omaavista kuljetusyrityksistä. (Arposalo 2008, 4-5) Arposalo ei löytänyt tutkielmassaan mitään yleistettävissä olevia menestystekijöitä etisessään yhtäläisyyksiä kymenlaaksolaisista menestyjäyrityksistä. Joitain yhteyksiä hän kuitenkin löysi yritysten tekemien valintojen ja yritysten taloudellisen suoriutumisen väliltä. Muun muassa yrityksen koko vaikutti sen taloudelliseen suorituskykyyn. Pienet yritykset (liikevaihto 500 000-1 000 000€) toimivat suurien yrityksiä (yli 1 000 000€ liikevaihto) tehokkaammin ja kannattavammin ja lisäksi ne omasivat paremman maksuvalmiuden sekä olivat vakavaraisempia. (Arposalo 2008, 85) Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska tämän kandidaatintutkielman otos koostuu

nimenomaan näistä yli miljoonan euron liikevaihdon omaavista yrityksistä. Arposalo vertaili myös lisäpalveluita tarjoavia kuljetusyriksiä ja pelkästään kuljetuspalveluita tarjoavia kuljetusyriksiä keskenään. Tuloksien perusteella kuljetustoimintaan keskittyneet yritykset menestyvät taloudellisesti paremmin kuin ne yritykset, jotka tarjoavat lisäpalveluita kuljetuspalveluiden ohella. (Arposalo 2008, 87) Tätäkin havaintoa voidaan peilata Porterin kolmeen geneeriseen perusstrategiaan, joiden mukaan keskittymisen avulla voidaan luoda kilpailuetua (Porter 2004, 35). Yksi huomionarvoinen tekijä liittyi myös tutkittavien yritysten maksuvalmiuteen sekä vakavaraisuuteen. Kuljetusyriksit ovat tämän tutkielman mukaan varovaisia vieraan pääoman suhteen. (Arposalo 2008, 94) Näiden tulosten perusteella vaikuttaa, että suomalaiset kuljetusyrittäjät ajattelevat, että velkaa pitää aina välttää, mikäli vain toiminnan jatkuvuus voidaan taata tulorahoituksella. Vieraalla pääomalla on kuitenkin myös monia hyviä puolia kuten esimerkiksi vieraan pääoman vipuvaikutus, vieraan pääoman verohyöty ja se, että vieraan pääoman avulla pääoman keskimääräisiä kustannuksia saadaan laskettua. Arposalo tarkasteli tutkielmansa lopussa maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden yhteyttä kannattavuuteen. Tuloksista kävi ilmi, että kannattavimmilla yrityksillä oli myös parempi maksuvalmius ja ne olivat vakavaraisempia kuin muut yritykset, eli näiden kolmen taloudellisen suorituskyvyn osatekijän välillä oli selvä yhteys (Arposalo 2008, 91).

Rakowski (1977) tutki Arposalon (2008) ohella yrityksen koon vaikutusta sen kannattavuuteen. Tutkimuksessa tehdyn regressioanalyysin perusteella yrityksen koon ja suhteellisen kannattavuuden väliltä ei löytynyt merkittävää suoraa positiivista korrelaatiota. Kuitenkin kun yritykset jaettiin kolmeen ryhmään (small, medium, large), niin yhteys yrityksen koon ja paremman suoriutumisen välille löytyi. Tutkimuksen perusteella suuret yritykset ovat kannattavimpia, pienet toiseksi kannattavimpia ja keskisuuret suoriutuivat heikommin. Tämä voisi tutkimuksen mukaan kieliä siitä, että alalla vallitsee skaalaedut, jota suurimmat yritykset pääsevät hyödyntämään, kunhan ne vain pääsevät pois keskisuurten yritysten kasvukivuista. Huomionarvoista tutkielmassa on kuitenkin se, että otoksen pienimmän yrityksen liikevaihto oli noin 10 miljoonaa dollaria,

kun taas tämän tutkielman keskisuuret kuljetusyrietykset ovat liikevaihdoltaan kolmen ja kymmenen miljoonan euron välissä. (Rakowski 1977, 44-45)

Mäkinen (1993) käsitteli tutkimuksessaan suomalaisten puutavaran kuljetusyrietysten menestymisen strategioita. Mäkisen mukaan kilpailuetu puutavarankuljetusalalla voidaan saavuttaa strategialla, joka painottuu kustannuspainotteiseen keskittymiseen (Mäkinen 1993, 19). Tutkimuksessa tarkasteltiin myös erikokoisten yrietysten mahdollisia menestyksekkäitä strategiavalintoja. Mäkisen mukaan puutavarankuljetusalan suuret yrietykset tulevat nojaamaan kustannusetuun perustuvaan strategiaan ja pienet yrietykset taas keskittymiseen perustuvaan strategiaan. Keskisuuret yrietykset ovat taas vaikeuksissa, koska ne ovat liian pieniä käyttämään kustannusetuun tai differointiin perustuvaa strategiaa ja taas liian suuria käyttääkseen keskittymiseen nojaavaa strategiaa. Tulokset liittyen yrietyksen koon vaikutuksesta yrietyksen menestymiseen näyttäisivät täten olevan linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Mäkisen löytämät yksittäiset menestystekijät näyttäisivät olevan myös samansuuntaisia kuin mitä aikaisemmista tutkimuksista kävi ilmi. Mäkinen painotti muun muassa kapasiteetin käyttöasteen hyvän johtamisen, kustannusten hallinnan, asiakassuhteisiin panostamisen sekä yrietysten välistä yhteistyön merkitystä menestyksekkään liiketoiminnan kannalta. (Mäkinen 1993, 66-69)

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 2. on koottu havainnollistamisen helpottamiseksi kaikki tässä kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt tutkimukset ja tieteelliset artikkelit, sekä niiden päätulokset mahdollisista menestystekijöistä.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen artikkelit ja tutkimukset

Kirjoittajat ja vuosi	Tutkimus/Artikkeli	Esille tulleita mahdollisia menestystekijöitä	Maa
Arposalo (2008)	Kymenlaaksolaisten kuljetusyritysten taloudellisen suorituskyvyn kehitys vuosina 1997-2007	Yrityksen koko ja strateginen keskittyminen	Suomi
Bruning (1989)	The relationship between profitability and safety performance in trucking firms	Turvallisuuteen panostaminen	U.S.A
Mäkinen (1993)	Puutavaran kuljetusyritysten menestymisen strategiat	Strateginen kustannuspainotteinen keskittyminen	Suomi
Rakowski (1977)	Motor carrier size and profitability	Yrityksen koko	U.S.A
Schönberger & Kopfer (2012)	Revenue management in road-based freight transportation: Impacts of uncertainty of capacity consumption	Kapasiteetin käyttöasteen oikea ennustaminen ja mahdollisten ennustusvirheiden huomiointi päätöksenteossa	Saksa
Sinkko (2008)	Kuljetuslajin yhteys kannattavuuteen etelä- ja itäsuomalaisissa kuljetusyrityksissä	Erikoistuminen erikoiskalustoa vaativaan kuljetuslajiin	Suomi

Stephenson & Stank (1994)	Truckload motor carrier profitability strategies	Työntekijöiden- ja kaluston tuottavuuden parantaminen, tarkka kustannusten seuranta, turvallisuus, tietokoneistuksen parantaminen ja polttoainekulutuksen tehokkuuden parantaminen	U.S.A
Virtanen (2012)	Kuljetusliikkeen strateginen johtaminen ja kannattavuus	Asiakkaan ja yrityksen välinen kestävä kumppanuussuhde	Suomi

Seuraavalla sivulla olevan kuvion 2. tarkoitus on hahmottaa aikaisemmista tutkimuksista nousseita kuljetusalalla menestymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tarkastella niiden välisiä yhteyksiä "mind-map" tyylillä. Tämän kuvio oli suuressa roolissa myös haastattelukysymyksien määrittelemisessä.



Kuvio 2. Mahdollisia menestykseen vaikuttavia tekijöitä

3. Empiirinen analyysi tieliikenteen tavarankuljetusalasta

3.1 Kuvaus haastattelututkimuksesta ja aineiston keruusta

Haastatteluissa haastateltiin viittä kuljetusyrittäjää. Haastateltavista neljä etsittiin Voitto+ tilinpäätöstietokannan avulla. Viides haastateltava oli tämän tutkielman tekijän tuttu, joka oli antanut suostumuksensa haastatteluun jo aikaisemmin. Voitto+ on yritystietokanta, joka sisältää 150 000 suomalaisen yrityksen ja konsernin tilinpäätöstiedot. Voitto+ päivitetään kaksi kertaa vuodessa. (Asiakastieto.fi) Suunnitelmana oli hakea tästä tilinpäätöstietokannasta menestyviä keskisuuria kuljetusyhtiöitä ja kysyä näiden yritysten toimitusjohtajien kiinnostusta osallistua tähän tutkielmaan haastateltavan roolissa. Hakukriteereinä käytettiin työntekijöiden lukumäärää sekä sijoitetun pääoman tuotto prosenttia. Työntekijöiden lukumäärä asetettiin luonnollisesti tasolle 20-50 ja ROI tasolle >15%. Hakukriteerien mukaisia yrityksiä löytyi noin 70. Näitä yrityksiä selattiin läpi, samalla tarkastaen niiden suhteellisen- sekä absoluuttisen kannattavuuden tasot viimeisen viiden vuoden ajalta. Jatkotarkasteluun valikoitui kuusi yritystä, joiden joukosta kaksi toimitusjohtajaa kieltäytyi työkiireisiin vedoten ja loput neljä suostuivat antamaan haastattelun. Täten haastattelun vastausprosentiksi muodostui 71%. Tarkasteltaessa haastateltavien yritysten liiketoimintaa, paljastui ensimmäinen mielenkiintoinen huomio, joka liittyi yritysten harjoittamiin kuljetuslajeihin. Kaikki jatkotarkasteluun valitut yritykset käyttivät kuljetuksissaan jonkinlaista erikoiskalustoa, eikä kukaan harjoittanut bulk-tyyppisiä kuljetuksia, kuten esimerkiksi kappaletavara, massatavara, tai puutavarakuljetuksia.

Haastatteluista neljä suoritettiin puhelimen välityksellä ja yksi kasvotusten. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelut kestivät 13-24 minuuttia ja niiden keskimääräinen kesto oli hieman yli 18 minuuttia. Haastateltaville kerrottiin etukäteen ennen haastattelua: tutkielman aihe, se miksi juuri heidät on valittu ja, että haastattelu toteutetaan anonyymisti.

Haastattelu jakaantui kolmeen teemaan. Ensimmäisessä teemassa haastateltavia pyydettiin kertomaan vapaamuotoisesti, mitkä tekijät vaikuttavat heidän mielestään merkittävimmin kuljetusalalla menestymiseen ja mihin heidän yrityksissään on panostettu. Toisen teeman aiheena oli kirjallisuuskatsauksessa esille nousseet mahdolliset menestystekijät. Kolmannessa teemassa keskusteltiin kuljetuskaluston iän merkityksestä ja kabotaasista.

Haastateltavat on idenfioitu kirjaimilla A, B, C, D ja E. Haastateltava A on toimitusjohtaja noin 40 henkilöä työllistävässä yrityksessä, joka on erikoistunut lämpösäädelyihin kuljetuksiin. Haastateltava B toimii toimitusjohtajana noin 40 henkilöä työllistävässä yrityksessä, joka kuljettaa päätoimisesti polttonesteitä. Haastateltava C:n johtama yritys kuljettaa taas pääasiassa rakennustyömaille tarvittavia elementtejä sekä erilaisia erikoiskuljetuksia noin 35 työntekijän voimin. Haastateltava D toimii toimitusjohtajana noin 50 henkilöä työllistävässä yrityksessä, joka on keskittynyt lämpösäädelyihin kuljetuksiin. Haastateltava E on noin 20 henkilöä työllistävän yrityksen toimitusjohtaja. Haastateltava E:n yritys kuljettaa päätoimisesti lämpösäädelyjä kuljetuksia sekä vuokraa kuljetuskalustoa.

3.2 Aineiston analyysi

Haastattelujen ensimmäisessä teemaosiossa toimitusjohtajia pyydettiin määrittelemään omin sanoin mitkä ovat ne tärkeimmät tekijät kannattavan ja menestyksekkään liiketoiminnan kannalta. Haastateltava A painotti joustavuuden ja luotettavuuden merkitystä ja näki nämä tekijät olevan myös yleisesti keskisuurten kuljetusyritysten vahvuuksina verrattuna pieniin- ja suuriin kuljetusyrityksiin. Joustavuuden ja luotettavuuden avulla pyritään pitämään asiakkaat tyytyväisinä ja sitä kautta asiakassuhteet hyvinä. Myös haastateltava D kertoi heidän yrityksen menestyksen perustuvan pitkälti pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin sekä niiden hyvään johtamiseen. Toinen vahvasti menestykseen vaikuttava tekijä on haastateltava D:n mukaan osaava henkilöstö ja siihen panostaminen. Haastateltavat B, C ja E painottivat

kustannuslaskentaa ja hyvää kustannusten johtamista. Haastateltava B kertoi heidän yrityksen menestyksen perustuvan hyvän kustannusjohtamisen lisäksi nopeaan reagointiin ympäristön muutoksissa, keskittymiseen ja resurssien suuntaamiseen liiketoiminnallista arvoa luoviin asioihin. Haastateltava C kertoi heidän yrityksensä menestyksen kumpuavan erikoistumisesta pieneen niche -segmenttiin ja pitkäjänteisestä keskittymisestä tähän kapeaan segmenttiin. Haastateltava C painotti myös liiketoiminnan jatkuvaa parantamista Kaizen-tapaisesti, sekä oman pääoman kasvattamisen merkitystä. Oman pääoman kasvattamisen avulla yritys voi haastateltavan mukaan tehdä ratkaisuja joihin sen kilpailijat eivät välttämättä pysty. Haastateltava E totesi myös rehellisesti, että hyvällä onnella on ollut erittäin suuri merkitys hänen johtamansa yrityksen menestyksen kannalta. Alla olevaan taulukkoon 3. on tiivistetty jokaisen haastateltavan näkemys johtamansa yrityksen keskeisimmistä menestystekijöistä.

Taulukko 3. Ensimmäisen teeman tulokset tiivistettynä

Haastateltava	Menestyksensä kuljetusliiketoiminnan kannalta tärkeimmät tekijät
A	Joustavuus ja luotettavuus
B	Hyvä kustannusjohtaminen, hyvä taloudenhoito, keskittyminen arvoa luoviin toimintoihin sekä nopea reagointi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin
C	Erikoistuminen pieneen kapeaan niche segmenttiin ja siihen keskittyminen, jatkuva Kaizen-tyylinen parantaminen ja oman pääoman kasvattaminen
D	Osaava henkilökunta ja asiakassuhteiden hyvä johtaminen
E	Hyvä kustannusjohtaminen ja hyvä onni

Toimitusjohtajien näkemykset poikkesivat jonkin verran toisistaan, mutta joitain yhdistäviä tekijöitä löytyi. Ensimmäinen huomio kiinnittyi siihen, että jokaisen haastateltavan vastaus oli lyhyt ja ytimekäs ja se tuli ilman sen suurempia jaaritteluja. Tämän perusteella vaikuttaisi siltä, että haastateltavilla on selkeä käsitys siitä mihin asioihin kuljetusalalla tulisi panostaa, jotta liiketoiminta olisi menestyksekkästä. Toinen havainto oli se, että jokainen haastateltava määritteli vain muutaman menestystekijän, mikä taas kielisi siitä, että menestyksekkäät yritykset suuntaavat suurimmat resurssinsa vain muutamaaan arvoa luovaan asiaan, eivätkä yritä olla parhaita jokaisella sektorilla. Tähän liittyy erittäin vahvasti kolmas havainto, joka on keskittymisen ja erikoistumisen tärkeys. Haastateltavat B ja C liputtivat kovasti näiden tekijöiden puolesta menestyksekkäässä liiketoiminnassa. Haastateltava C kommentoi keskittymisen ja erikoistumisen merkitystä seuraavasti:

”Kun sä teet sitä mitä sä osaat, sitä lajia, sä et koita joka vuos jotain uutta juttua, ”niiku mä koitan tonne ja tonne”, vaan pieni sektori, tietynlaisella kalustolla, teet sitä, teet joka vuos paremmin ku viimevuonna, mietit kokoaja mitä juttuja...kuluja pienemmäks tehokkuutta ylöspäin. Eli erikoistuminen pieneen kapeaan sektoriin, se on ollu meillä se menestystekijä”.

Neljäs yhteinen tekijä on asiakassuhteiden hyvä johtaminen, jota haastateltavat A ja D painottivat. Haastateltavat A ja D pitivät pitkäaikaisia asiakassuhteita erittäin tärkeinä ja haastateltava D kertoi olevansa yrittäjä kolmannessa sukupolvessa ja totesi seuraavasti:

”Asiakkaist osa on niinku, kulkee aika pitkäl linjalla meiän asiakkaana, et on ollu mun pappani asiakkaita ja nyt ne on täl hetkel mun asiakkaita”

Haastattelujen toisen teeman aiheena oli kirjallisuuskatsauksesta esille nousseet mahdolliset menestystekijät. Luetteloin haastateltaville näitä strategisia tekijöitä, sekä pyysin heitä määrittelemään näiden tekijöiden merkityksen menestyksekkääseen liiketoimintaan kuljetusalalla likert-asteikolla yhdestä neljään. Tämän lisäksi pyysin heitä myös kommentoimaan ja perustelemaan antamaansa arvosanaa. Likert-asteikon vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- 1= Tekijällä ei ole vaikutusta liiketoiminnan menestykseen
- 2= Tekijä vaikuttaa jonkin verran liiketoiminnan menestykseen
- 3= Tekijä vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan menestykseen
- 4= Tekijä vaikuttaa erittäin paljon liiketoiminnan menestykseen

Tällä teemalla oli kaksi funktiota. Teeman päätehtävä oli ruokkia keskustelua ja herättää uusia ajatuksia haastateltavissa. Teeman toinen tarkoitus oli selvittää, kuinka merkittäviä kirjallisuuskatsauksesta pinnalle nousseet tekijät ovat tämän päivän suomalaisella tieliikenteen tavarankuljetusalalla. Alapuolella olevaan taulukkoon 4. on kerätty toimitusjohtajien näkemykset koskien strategisten tekijöiden merkittävyyttä. Taulukon jälkeen analysoidaan mielenkiintoisimpia kommentteja, joita haastateltavat antoivat näistä tekijöistä. Ensimmäisessä haastattelussa esitettiin vain 8 tekijää, koska ei ollut varmuutta mahtuisiko haastattelu 30min aikahaarukkaan, joka haastateltaville oli alun perin ilmoitettu. Kysymyksiä lisättiin kuitenkin haastattelujen edetessä, kun huomattiin niiden mahtuvan ilmoitettuun aikatauluun.

Taulukko 4. Toisen teeman tulokset tiivistettynä

Strateginen tekijä	A	B	C	D	E	Keskiarvo
Kapasiteetin korkea käyttöaste	3	4	3	4	3	3.4
Kustannusten johtaminen	4	4	4	3	3	3.6
Työntekijöiden tuottavuuden parantaminen	4	4	4	3	3	3.6
Kaluston tuottavuuden parantaminen	4	4	4	4	3	3.8

Pätevien työntekijöiden pitäminen yrityksessä	4	4	4	4	3	3.8
Kuljetuslaji	3	3	2	4	3	3
Yritysten välinen yhteistyö	2	3	4	3	3	3
Asiakassuhteiden hyvä johtaminen	4	3	4	4	3	3.6
Markkinointi	-	2	1	4	2	2.25
Strateginen suunnittelu	-	3	3	3	2	2.75
Turvallisuus	-	-	4	4	2	3.33

Haastateltava A:n kohdalla toisen teeman kysymykset autoivat hahmottamaan ensimmäisessä teemassa esille nousseiden kahden päämenestystekijän, joustavuuden ja luotettavuuden osatekijöitä. Haastateltava A:n mukaan kapasiteetin korkean käyttöasteen merkitys yrityksen menestykseen on vahvasti riippuvainen pääoman hintatasosta. Tämän hetkisestä pääoman alhaisesta hintatasosta johtuen korkea kapasiteetin käyttöaste ei ole kuitenkaan niin elintärkeä tekijä. Haastateltava A näki myös kuljetuslajin ja kannattavuuden välillä olevan selvän yhteyden ja näkemykset eri kuljetuslajien kannattavuuksien tasoista olivat linjassa aikaisemmin käsiteltyihin Sinkon (2008) saamiin tuloksiin. Haastateltava A piti työntekijöihin panostamista yhtenä tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä, jonka avulla voidaan vaikuttaa kuljetuspalveluiden joustavuuteen, luotettavuuteen ja työn tuottavuuteen. Haastateltava A:n mukaan hänen johtama yritys voisi parantaa melko helposti kannattavuuttaan lyhyellä aikavälillä

henkilöstön kustannuksella. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi ”tasaamalla vuoden huippuja” työntekijöitä lomauttamalla. Toimitusjohtaja kertoi haastattelussa seuraavasti:

”Ihan sama niinku me tehdään asiakkaiden kanssa pitkäjänteistä yhteistyötä, niin me tehdään myös henkilökunnan kanssa pitkäjänteistä yhteistyötä. Yritys ottaa tavallaan vastuun roolin työntekijän hyvinvoinnista ja se saa siinä vastavuorosesti sitten taas tehokkaan ja ammattitaitoisen työvoiman.”

Tällaiset tehokkaat, ammattitaitoiset ja motivoituneet työntekijät johtavat taas parempaan työn tuottavuuteen, luotettavuuteen ja joustavuuteen. Näiden kolmen tekijän avulla saadaan taas pidettyä asiakkaat tyytyväisinä. Tätä kautta voidaan päästä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, joiden avulla voidaan luoda kilpailuetua, kuten teoriaosuudessa jo aikaisemmin todettiin.

Haastateltavan B painotti myös toisessa teemassa työntekijöiden työtyytyväisyyden merkitystä. Haastateltava kertoi, että heidän yrityksessään on panostettu paljon työhyvinvoinnin kehittämiseen. Haastateltava B:n mielipide kuljetuslajin ja kannattavuuden väliseen suhteeseen oli se, että kuljetuslaji vaikuttaa kyllä kannattavuuteen, mutta kuljetuslajia tärkeämpää pitkäjänteinen keskittyminen. Tällä Haastateltava B tarkoitti sitä, että kuljetusyrityksen tulisi keskittyä pitkällä tähtäimellä maksimissaan muutamaankin kuljetuslajiin, eikä vaihdella jatkuvasti kuljetuslajista toiseen. Haastateltava B painotti reklamaatioiden nopean ja hyvän käsittelyn merkitystä asiakassuhteiden johtamisessa. Haastateltava B kertoi, että polttonesteiden kuljetussektorilla pitkäaikaisia asiakassuhteiden muodostaminen on vaikeutunut merkittävästi ja kuljetussopimukset ovat lyhentyneet vuosien saatossa. Haastateltava kertoi myös, ettei hänen johtamansa yritys käytä juuri yhtään resursseja markkinointiin. Tämä johtuu haastateltavan mukaan siitä, että yritys on tunnettu alallaan ja sillä on vain kuusi asiakasta joiden kanssa se harrastaa sopimusliikennettä. Yksittäisiä kuljetuksia yritys ei havittele ollenkaan, jolloin suoramarkkinoinnilla ei ole juurikaan merkitystä. Haastateltava B antoi strategiselle suunnittelulle arvosanan 3, siitä syystä, että kuljetusalalla asiakkaan neuvotteluvoima on niin suuri, että yritykset joutuvat toimimaan

pitkälti asiakkaan tahdon mukaisesti. Tämä taas antaa rajoituksia yrityksen omalle strategiselle suunnittelulle.

Haastateltava C:n mukaan kapasiteetin korkea käyttöaste ei ole heidän yrityksessään niin kriittinen tekijä menestyksen kannalta, johtuen vähäisesti vieraan pääoman määrästä. Työntekijöiden- ja kaluston tuottavuuden parantamisen merkitystä Haastateltava C piti erittäin merkittävänä tekijänä. Haastateltava kommentoi näiden tekijöiden merkitystä seuraavasti:

”No sanotaanko, et jos se vitonen olis viel olemassa, ni mä sanoisin tähän viis.”

Työntekijöiden tuottavuuden suuresta merkityksestä johtuen, toimitusjohtaja painotti työntekijöiden jatkuvaa kouluttamista, yritykseen sitouttamista, motivointia ja työhyvinvoinnin parantamista. Haastateltava kertoi myös, että heidän yrityksensä on juuri aloittanut ohjelman, jonka tavoitteena on parantaa työtyytyväisyyttä entisestään organisaation jokaisella tasolla. Tämä ohjelma on tarkoitus toteuttaa hyödyntämällä sekä työntekijöiden, että johdon näkökulmia sekä käymällä keskustelua eri organisaatiotasojen välillä. Haastateltava C:n kommentit koskien kuljetuslajia olivat hyvin samansuuntaiset kuin Haastateltava B:llä. Haastateltava C painotti myös keskittymistä yhteen kuljetuslajiin ja sitä, että yrityksen täytyy löytää kuljetuslajista jotain sellaista, mitä muut eivät ole vielä löytäneet. Haastateltavan mukaan yritysten välinen yhteistyö korostuu etenkin heidän yrityksessä, koska he toimivat laajalla maantieteellisellä alueella, eivätkä halua vastata koskaan asiakkaille kieltävästi. Asiakassuhteiden johtamisessa toimitusjohtaja painotti etenkin luottamuksen merkitystä. Turvallisuutta hän piti erittäin tärkeänä, johtuen erittäin suurista sanktioista asiakkaiden ja viranomaisten suunnalta onnettomuustapauksissa.

Haastateltava D painotti kommenteissaan etenkin kapasiteetin korkean käyttöasteen, kuljetuslajin ja pätevien työntekijöiden yrityksessä pitämisen merkitystä. Kapasiteetin korkean käyttöasteen tärkeä merkitys johtuu todennäköisesti siitä, että haastateltava D:n yrityksen omavaraisuusaste on huomattavasti heikompi kuin esimerkiksi haastateltava C:llä, joka ei taas pitänyt kapasiteetin korkeaa käyttöastetta niin merkittävänä tekijänä

menestyksen kannalta. Haastateltava D kertoi, että heidän yrityksessään on panostettu työntekijöiden työhyvinvointiin ja työntekijöiden vaihtuvuus on heillä erittäin pientä. Kuljetuslajin merkitystä menestyksekkääseen liiketoimintaan haastateltava D kommentoi seuraavasti:

”Joo me kuljetetaan pelkkii thermokuljetuksii, ni se on meidän pelastus tällä hetkellä täs kilpailutilantees, et se on tosi tärkee, eli nelonen.”

Markkinoinnille Haastateltava D antoi arvosanaksi 4, mutta hän täydensi, että markkinoinnilla hän tarkoittaa ”word of mouth” -tyylistä markkinointia, eikä esimerkiksi suoramarkkinointia.

Haastateltava E antoi tasaisesti arvosanaa kolme kaikelle muulle, paitsi markkinoinnille, strategiselle suunnittelulle ja turvallisuudelle. Haastateltava E kommentoi, että heidän yrityksessään tulisi parantaa työntekijöiden tuottavuutta ja sekä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Paremmalla yritysten välisellä yhteistyöllä saataisiin haastateltavan mukaan muun muassa nostettua kapasiteetin käyttöastetta.

Haastattelun kolmannessa osiossa kysyin toimitusjohtajilta minkä ikäistä kalustoa heidän yrityksensä käyttää ja mikä on heidän mielipiteensä siihen, onko kannattavampaa ajaa kalliimmalla uudella kalustolla vai halvemmalla vanhemmalla kalustolla. Kysyin myös kuinka suurena uhkana yritykset näkevät kabotaasin vapauttamisen ja kuinka he ovat varautuneet siihen.

Haastateltavat kertoivat käyttävänsä sekä uutta, että vanhaa kalustoa. Kaikki haastateltavat kertoivat pyrkivänsä kuitenkin suosimaan uudempaa kalustoa, etenkin kuorma-autojen osalta. Perävaunut ovat taas haastateltavien mukaan huomattavasti kuorma-autoja pidempi-ikäisiä. Kuorma-autojen iällä on haastateltavien mukaan erittäin suuri merkitys polttoainekustannuksiin, luotettavuuteen, kaluston tuottavuuteen, henkilöstön tuottavuuteen ja huoltokustannuksiin. Etenkin haastateltava A painotti

uudempaan kuljetuskalustoon investoimisen tärkeyttä ja kommentoi uudemman kaluston luotettavuuden merkitystä seuraavasti:

”Sil on hirveen iso merkitys. Yks asia on luotettavuus, joka on kaikille osapuolille: isännälle, kuljettajalle ja asiakkaalle, jokaiselle yhtä tärkeä. Et se kuljettaja on tehokas, ku sillä menee aika sen varsinaisen kuljetuspalvelun tekemiseen, eikä niin, et se korjaa tuol matkalla sitä autoa.”

Haastateltava A kertoi myös, että heidän yritys oli juuri hankkinut uuden auton, jolle valmistaja lupaa 5-7% pienemmän polttoainekulutuksen verrattuna saman valmistajan vuotta vanhempaan malliin. Ero 10 vuoden takaiseen malliin on taas Haastateltava A:n mukaan lähemmäs 50 prosenttia. Haastateltavien päätöksentekomenetelmät koskien uusia investointeja vaihtelivat. Kaluston uusimispäätöksiä tehtiin ajokilometrien-, kaluston iän- ja kustannusseurannan perusteella. Haastateltava B totesi lopuksi, että nyt on hyvä aika uusia kalustoa, koska vieraan pääoman kustannukset ovat niin alhaalla.

Kysymys koskien kabotaasin vapauttamista ja sen luomia uhkakuvia jakoivat haastateltavat kahtia. Haastateltavat A,B ja E eivät näe kabotaasia minkäänlaisena uhkana, pääasiassa heidän harjoittamien erikoisempien kuljetuslajien johdosta. Haastateltava B:n mukaan polttonestekuljetusalalla kabotaasikuljetukset ovat mahdoton ajatus, johtuen esimerkiksi öljy-yhtiöiden vaatimista koulutuksista ja suomalaisen kaluston erilaisista liittimistä verrattuna ulkomaalaiseen kalustoon. Haastateltava A:n mukaan kabotaasi uhkaa yrityksiä jotka eivät käytä kuljetuksissaan erikoiskalustoa. Haastateltava A kommentoi kabotaasin uhkaa seuraavasti:

”Mun mielestä sil ei oo mei kans mitään tekemistä. Se mihin sillä voi olla vaikutusta, ni on just se bulkki mistä puhuttii.”

Haastateltava A totesi myös, että hän ei näe kabotaasia uhkana, koska hänen yrityksensä kuljettaa rahallisesti hyvin arvokkaita kuormia. Hänen mukaansa asiakas ei välttämättä anna mielellään tällaisia kuormia tuntemattomien ulkomaalaisten yritysten kuljetettaviksi.

Haastateltavat C ja D taas näkivät kabotaasin uhkana omalle liiketoiminnalleen. Haastateltava C kommentoi asiaa seuraavasti:

”No me nähdään se tottakai uhkana. Me nähdään kaikki liikkeet markkinassa tietynlaisena uhkana tai ainakin semmosena asiana mihin meidän pitää reagoida. Meidän pitää olla kokoajan muitten edellä, jos me halutaan tää paikka pitää. Ei me voida vaan odotella, et mitä tapahtuu.”

Haastateltava C:n mukaan hänen johtamansa yritys ei voi kilpailla hinnalla Baltian maiden kuljetusyrityksiä vastaan. Toimitusjohtaja kuitenkin totesi, että alhaisia hintoja vastaan voidaan taistella pitämällä oma toiminta laadukkaana.

3.3 Tulosten luotettavuuden arviointi

Vaikka haastatteluiden perusteella vaikuttaisin siltä, että erikoistumisella ja keskittymisellä olisi selvä yhteys menestyksekkääseen liiketoimintaan tieliikenteen tavarankuljetusalalla, on tuloksiin silti suhtauduttava kriittisesti. Haastatteluiden otos koostuu viidestä toimitusjohtajasta, joka edustaa vain pientä murto-osaa kaikista menestyksekkäistä keskisuurista suomalaisista kuljetusyrityksistä. Näin pienellä otoksella ja kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ei voida vetää yleistettävissä olevia johtopäätöksiä keskeisimmistä menestystekijöistä. Tämän tutkielman tuloksien perusteella voidaan kuitenkin määritellä mahdollisia menestystekijöitä, joiden paikkaansa pitävyyttä voidaan testata jatkotutkimuksissa.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

4.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielmassa perehdyttiin suomalaiseen tieliikenteen tavarankuljetusalaan. Tutkielman teoriaosuudessa käsiteltiin sitä, mistä näkökulmasta menestyksestä liiketoimintaa tarkastellaan tässä tutkielmassa ja kuinka sitä mitataan. Teoriaosuudessa tarkasteltiin myös aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla viittä toimitusjohtajaa rajausten mukaisista yrityksistä. Tutkielman empiriaosiossa kuvattiin sitä, kuinka haastattelututkimus toteutettiin sekä analysointiin haastatteluiden tuloksia sekä niiden luotettavuutta. Tutkielman päätavoitteena oli löytää keskiuurten tieliikenteen tavarankuljetusyritysten keskeisimmät menestystekijät. Vastaukset tutkielman pää- ja alaongelmiin löytyivät sekä teoria-, että empiriaosiossa. Tutkielman päätutkimusongelma muotoiltiin seuraavanlaiseksi kysymykseksi:

- Mitkä tekijät selittävät menestyksellistä liiketoimintaa tieliikenteen tavarankuljetusalalla?

Haastatteluiden perusteella vaikuttaisi siltä, että tieliikenteen tavarankuljetusalalla on paljon yksittäisiä menestykseen vaikuttavia tekijöitä, jotka vaihtelevat kuitenkin riippuen yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Haastatteluissa tärkeimmiksi yksittäisiksi menestystekijöiksi nousivat seuraavat tekijät: kaluston tuottavuuden parantaminen, työntekijöiden tuottavuuden parantaminen, hyvä kustannusjohtaminen, asiakassuhteiden hyvä johtaminen ja pätevien työntekijöiden pitäminen yrityksessä. Haastatteluista nousi myös esille keskittymisen ja erikoistumisen suuri merkitys menestyksekkään liiketoiminnan kannalta. Nämä kaksi menestystekijää pystyttiin yleistämään jossain määrin kaikille haastateltaville. Erikoistumisella tarkoitetaan erikoistumista johonkin kuljetuslajiin. Keskittymisellä tarkoitetaan sitä, että keskitytään pitkäjänteisesti ainoastaan arvoa luoviin tekijöihin, sekä siihen kuljetuslajiin johon ollaan erikoistuttu. Yksi erikoistumiseen liittyvä huomio oli myös se, että jokainen tutkielman haastatteluosioon

osallistunut yritys oli erikoistunut johonkin erikoiskalustoa vaativaan kuljetuslajiin. Haastateltavista kolme kuljetti lämpösäädelyjä kuljetuksia, yksi polttonestekuljetuksia ja yksi kuljetti rakennustyömaille tarvittavia elementtejä sekä erikoiskuljetuksia. Haastatteluiden perusteella vaikuttaisi myös siltä, että kuljetuslajin merkitys menestyksekkään liiketoiminnan kannalta kasvaa entisestään tulevaisuudessa kabotaasin vapauttamisen myötä. Haastateltavien mukaan kabotaasin vapauttaminen ei uhkaa niin paljon erikoiskalustoa vaativia kuljetuslajeja. Vaikuttaisikin siltä, että mitä erikoisemman kuljetuskaluston, mitä vaativamman koulutuksen ja mitä arvokkaamman keskimääräisen kuorman kuljetuslaji omaa, sitä paremmin se pystyy suojautumaan kabotaasiliikenteen aiheuttamalta kilpailulta. Sellaiset kuljetuslajit jotka vaativat vain seinät ja katon ympärilleen tulevat olemaan suuremmissa ongelmissa kabotaasikuljetusten tuoman kovemman kilpailun kanssa.

Tutkimuksen alaongelmat olivat seuraavat:

- Millainen toimiala on tieliikenteen tavarankuljetusala?

Tieliikenteen tavarankuljetusala on pääomavaltainen toimiala, jossa automaatioaste on alhainen. Tämä johtuu siitä, että kalusto on kallista ja nopeasti arvonsa menettävää, eikä uuden auton hankkiminen poista yhtään vanhaa työntekijää, vaan suhde on päinvastainen. Tieliikenteen tavarankuljetusala on myös erittäin kilpailtu toimiala. Tällä toimialalla menestymistä vaikeuttaa muun muassa tarjonnan ylikapasiteetti, erittäin kova hintakilpailu, asiakkaiden vahva neuvotteluasema, tiukat ajo- ja lepoaikasäädökset, harmaa talous ja tulevaisuudessa kabotaasin vapauttaminen. Tieliikenteen tavarankuljetusala on pienyritysvaltainen toimiala, jossa tyypillinen yritys on 1-3 kuorma-autoa omistava pieni perheyryitys.

- Mikä yksittäinen mittari kuvastaa parhaiten liiketaloudellisen menestyksen tasoa tieliikenteen tavarankuljetusalalla?

Tutkielmassa päädyttiin siihen lopputulokseen, että kannattavuuden taso on paras yksittäinen menestyksen mittari tieliikenteen tavarankuljetusalalla. Yksittäisistä

tunnuslukuista sijoitetun pääoman tuotto prosentti katsottiin soveltuvan parhaiten tutkielman viitekehukseen. Näitä valintoja perusteltiin muun muassa toimialan pääomavaltaisuudella, kovalla hintakilpailulla ja keskimääräisillä pienillä katteilla.

- Kuinka suurena uhkana menestyvät tieliikenteen tavarankuljetusyritykset näkevät kabotaasin vapauttamisen?

Tämä kysymys jakoi haastateltavat kahtia. Kolme haastateltavaa ei nähnyt kabotaasin vapauttamista minkäänlaisena uhkakuvana. Tätä he perustelivat pääasiassa heidän erikoiskalustoa vaativalla kuljetuslajillaan. Kaksi muuta haastateltavaa näkivät taas kabotaasin uhkana omalle liiketoiminnalleen. Toinen heistä täydensi kuitenkin, että hänen johtamansa yritys näkee kaikki markkinoiden muutokset uhkakuvina, tai ainakin sellaisina asioina joihin tulisi reagoida. Haastateltava lisäsi vielä lopuksi, että kuljetuspalveluiden laadulla voidaan taistella kabotaasikuljetusyritysten alhaisempia hintoja vastaan. Haastattelujen perusteella vaikuttaisikin siltä, että kabotaasin vapauttaminen uhkaa enemmänkin niitä kuljetusyrityksiä, joiden kuljetuksissa ei tarvita erikoiskalustoa tai erikoisosaamista.

4.2 Jatkotutkimustarpeet

Tämän tutkielman empiirisestä analyysistä löytyi paljon yksittäisiä menestystekijöitä. Keskeisimmät menestystekijät olivat tämän tutkielman tulosten perusteella keskittyminen ja erikoistuminen. Tutkielman pienestä otoskoosta johtuen, ei näitä tuloksia voida kuitenkaan pitää täysin luotettavina. Jatkotutkimustarpeet kohdistuvat täten näiden löydettyjen menestystekijöiden tarkempaan analysointiin. Jatkotutkimuksissa tulisi muodostaa hypoteesit tämän tutkielman löydöksistä ja testata niiden paikkaansa pitävyyttä kvantitatiivisesti suuremmalla otoksella.

Tämän tutkielman mukaan kabotaasin vapauttaminen ei uhkaa niin merkittävästi erikoiskalustoa käyttäviä kuljetuslajeja, kuin tavallisempia bulk-tyyppisiä kuljetuslajeja. Jatkotutkimuksissa voitaisiin jakaa kuljetusyritykset kahteen ryhmään: erikoiskalustoa

käyttäviin yrityksiin sekä normaalia kalustoa käyttäviin yrityksiin. Tämän jälkeen näiden kahden eri ryhmän menestyksen tasoa voitaisiin verrata toisiinsa ennen- ja jälkeen kabotaasin vapauttamisen. Tällaisen tutkimuksen perusteella tehtäisiin johtopäätökset siitä, suojaako kuljetuslaji kabotaasin vapauttamisen aiheuttamalta uudelta kilpailulta.

Tämän tutkielman mukaan myös kaluston ikä voi olla yksi menestystä selittävä tekijä. Tässä olisi myös yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Tätä asiaa tutkiva tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi keräämällä tutkimuksen aineisto postikyselyn avulla. Tämän postikyselyaineiston perusteella voitaisiin kuljetusyritykset jakaa ryhmiin, käyttämällä jakoperusteena yritysten kaluston ikää. Tämän jälkeen eri ryhmien menestymistä voitaisiin tutkia kvantitatiivisin menetelmin tilinpäätöstietokantoja hyödyntäen.

5. Lähteet

AKT (2015) AKT tuomitsee jyrkästi: Hallitus ulosliputtaa suomalaiset kuljettajat [verkkojulkaisu] [viitattu 20.2.2016] Saatavilla: <http://www.akt.fi/uutiset/akt-tuomitsee-jyrkasti/>

Arposalo, A. (2008) Kymenlaaksolaisten kuljetusyritysten taloudellisen suorituskyvyn kehitys vuosina 1997-2007. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.

Asiakastieto.fi, Voitto+ [verkkojulkaisu] [viitattu 9.4] Saatavilla: <http://www.asiakastieto.fi/web/fi/tuotteet-ja-palvelut/riskienhallinnan-palvelut/yrityspalvelut/voitto>

Balance Consulting b Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) [verkkojulkaisu] [viitattu 22.3.2016] Saatavilla: http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paaoman_tuotto

Bruning, E.R. (1989) The Relationship Between Profitability and Safety Performance in Trucking Firms. *Transportation Journal (American Society of Transportation & Logistics Inc)* 28, 3, 40-49.

Finlex (2015) Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä annetun lain 6a §:n muuttamisesta [verkkojulkaisu] [viitattu 20.2.2016] Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2015/20150143?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kabotaasi>

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2008) Tutkimushaastattelu 1.p Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita 15. p. Helsinki, Kirjayhtymä Oy

Kujala, J. (2012) Sitä saa mitä tilaa - menestyksen mitta ja mittarit [verkkojulkaisu] [viitattu 10.3.2016] Saatavilla:

https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66353/sita_saa_mita_tilaa_menestyksen_2012.pdf?sequence=1

KvantiMOTV (2009) Tutkimusprosessi [verkkojulkaisu] [viitattu 20.3.2015] Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>

Mäkelä, T, Mäntynen, J. & Vanhatalo, J. (2005) Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät 2.p Tampere, Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenne ja kuljetustekniikan laitos.

Mäkinen, P. Puutavaran kuljetusyriytysten menestymisen strategiat. Väitöskirja. Helsinki, Helsingin yliopisto, Maatalous-Metsätieteellinen tiedekunta. Acta Forestalia Fennica 238.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2007) Johdon laskentatoimi 6.-8. p. Helsinki, Edita Prima Oy

Niskanen, J. & Niskanen, M. (2003) Tilinpäätösanalyysi 1. p. Helsinki, Edita Prima Oy

Porter, M. (2004) Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors 1.p, New York, Free Press

Rakowski, J.P. (1977) Motor Carrier Size and Profitability. *Transportation Journal (American Society of Transportation & Logistics Inc)* 16, 4, 36-45.

Schönberger, J. & Kopfer, H. (2012) Revenue management in road-based freight transportation: Impacts of uncertainty of capacity consumption. *International Journal Of Physical Distribution & Materials Management* 42, 4, 388-403.

Sinkko, V-M. (2008) Kuljetuslajin yhteys kannattavuuteen etelä- ja itäsuomalaisissa kuljetusyriytöksissä. Pro gradu –tutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta.

SKAL (2015) Maanteiden tavaraliikenne Suomessa: Toimialakatsaus 2015 [verkkajulkaisu] [viitattu 19.3.2016] Saatavilla: http://www.skal.fi/files/15347/SKAL_toimialakatsaus_2906_puhdas.pdf

Stephenson, F.J. & Stank, T.P. (1994) Truckload Motor Carrier Profitability Strategies. *Transportation Journal (American Society of Transportation & Logistics Inc)* 34, 2, 5-17.

Tilastokeskus a. (2014) Liikennetilastollinen vuosikirja 2014 [verkkajulkaisu] [viitattu: 18.3.2016] Saatavilla: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ylii_lii_201400_2014_12315_net.pdf

Tilastokeskus b. Pienet ja keskisuuret yritykset [verkkajulkaisu] [viitattu 21.2.2016] Saatavilla: http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Tomperi, S. (2014) Yrityksen taloushallinto 3 - Kannattavuus ja kustannuslaskenta 9. p. Porvoo, Edita Publishing Oy

Virtanen, A. (1995) Yrityksen menestymisen käsitteen laajennus ja raportointi 1. p. Jyväskylä, Jyväskylän Yliopisto

Virtanen, E. (2012) Kuljetusliikkeen strateginen johtaminen ja kannattavuus. Pro gradu – tutkielma. Helsinki, Helsingin yliopisto, Maatalous-Metsätieteellinen tiedekunta.

Yritystutkimusneuvottelukunta (2005) Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 8. p. Helsinki, Gaudeamus Kirja. Oy Ylioppilaskustannus University Press Finland Ltd.