


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Kuljetusyrityksen liiketoimintasuunnitelma

Tuomo Törmälä, 0700952

Joulukuu 2011

 <p>POHJOIS-KARJALAN AMMATIKORKEAKOULU</p>	<p>OPINNÄYTETYÖ Joulukuu 2011 Liiketalouden koulutusohjelma</p> <p>Karjalankatu 80200 JOENSUU p. (013) 260 6906</p>
<p>Tekijä(t) Tuomo Törmälä</p>	
<p>Nimeke Kuljetusyrityksen liiketoimintasuunnitelma</p> <p>Toimeksiantaja Tuomo Törmälä</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on mahdollisesti diffuusiona muodostuvan kuljetusyrityksen liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö toimisi tulevalle yrittäjälle hyvänä keinona hahmottaa yritystoimintaa ja omia yrittäjävalmiuksia. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on tarkoitettu omaan käyttöön. Työssä käydään läpi teoria ja empiria rinnakkain.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma, jonka perusteella yritystoiminta todettiin toimivaksi ja kannattavaksi. Opinnäytetyössä käydään läpi liiketoimintasuunnitelman teorioineen eri os-alueittain. Taloudellisten laskelmien osalta työssä otetaan vain kantaa, onko toiminta kannattavaa.</p>	
<p>Kieli suomi</p>	<p>Sivuja 29 Liitteet 1 Liitesivumäärä 1</p>
<p>Asiasanat Kuljetusyritys, liiketoimintasuunnitelma</p>	

 <p>NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p>THESIS December 2011 Degree Programme in Business Economics Karjalankatu 4 FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. 358-13-260 600</p>
<p>Author(s) Tuomo Törmälä</p>	
<p>Title Business Plan for a Transport Company</p> <p>Commissioned by Tuomo Törmälä</p>	
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis is a business plan made for a transport company which may be possibly established by divestment. This thesis will be a guideline for the new entrepreneur to understand business in general and his own entrepreneurial abilities in particular. This thesis is practice-based and will be used by the entrepreneur. In this thesis, practice and theory are intertwined and discussed side by side.</p> <p>As a result, a written business plan was created and the business idea was proved to be profitable. The thesis discusses the basic frame of a business plan includes the theoretical perspective to different parts of a business plan. As to the financial calculations, the thesis only focuses on the profitability of the company.</p>	
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages Appendices Pages of Appendices</p>
<p>Keywords Business plan, transport business</p>	

SISÄLTÖ

SISÄLTÖ.....	4
1 Johdanto	5
1.1 Opinnäytetyön rakenne	5
1.2 Tavoitteet ja toteutus	6
2 Liikeidean testaus.....	6
2.1 Yrittäjä valmiudet.....	6
2.2 Markkinat	7
2.3 Kilpailu.....	9
3 Kuljetus- ja logistiikka-alan nykytila	10
3.1 Kuljetustoiminnan mahdollisuudet ja uhat.....	12
3.1.1 Swot analyysi	13
4 Liiketoimintaympäristö	14
4.1 Poliittiset ja taloudelliset tekijät	15
4.2 Ekologiset tekijät.....	17
5 Riskit	18
5.1 Riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen.....	19
5.1.1 Omaisuusriskit	20
5.1.2 Henkilöriskit.....	21
6 Henkilöstösuunnitelma.....	23
7 Yritysmuodon valinta.....	25
7.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja (Toiminimi).....	25
7.2 Avoin yhtiö	26
7.3 Kommandiittiyhtiö	27
7.4 Osakeyhtiö	27
8 Taloussuunnitelma ja taloudelliset tunnusluvut	28
9 Pohdinta	29
LÄHTEET	31

LIITE 1 Kannattavuus laskelmat

1 Johdanto

Suomi tarvitsee uusia sisäisiä, ulkoisia ja omaehtoisia yrittäjiä. Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan perinteistä yrityksen perustamista, omistamista ja pyörittämistä. Tätä kautta ihmiset voivat luoda itse oman uransa ja sitä kautta työllistää itse itsensä. Yrittäjyyttä vastustettiin vielä 60 ja 70 luvuilla, mutta 80-luvun jälkipuoliskolla yleinen mielipide alkoi muuttua yrittäjämysteisemmäksi. Varsinkin 90-luvun lopun laman jälkimainingeissa yleinen mielipide alkoi olla vahvasti yrittäjyyttä suosiva. Erityisesti palvelusektorin voimakas nousu, työttömyys, suurten yritysten ulkoistamistoimet sekä naisyrittäjyys antoi voimaa pienyrittäjyyden nousulle. (Leskinen 2000, 8.)

Yrittäjäksi ryhtymiseen on monia syitä. Joku saattaa keksiä uuden mullistavan tuotteen tai palvelun, toinen haluaa tienata enemmän rahaa ja kolmas haluaa olla oman itsensä herra. Syitä on lähes yhtä paljon kuin yrittäjiä. Yhdistävä tekijä kaikilla on kuitenkin halu toimia yrittäjänä. Monesti yrittäjyys edellyttää joko taloudellista koulutusta tai vankkaa osaamista toimialalta. Päätös yrittäjyydestä ei synny hetkessä, vaan on usein pitkällisen mietinnän ja pohdinnan tulos. (Holopainen & Lievonen 2003, 15.)

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Kuljetusyrityksen liikeidea on pyörinyt yrittäjällä mielessä pitkään. Kyseistä työtä tehdessä virisi ajatus diffuusiosta jossa toiminta erotettaisi Vatupassi Törmälä Oy:stä. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on saada yrittäjä miettimään toiminnan kannattavuutta, toimivuutta sekä yleisesti yrittäjyyttä sekä sitä, mitä se vaatii. Työssä käydään läpi liiketoimintasuunnitelman avulla koko yritystoiminta ja kartoitetaan toiminnan mahdollisuuksia, uhkia sekä riskejä.

Työ muodostuu teoriaosiesta, jossa myös peilataan toimintaa mahdollisesti perustettavaan yritykseen. Työ lopputuloksena on varsinainen liiketoimintasuunnitelma, jonka talousosio on salainen.

1.2 Tavoitteet ja toteutus

Kuljetusyrityksen liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus toimia työnä joka pakottaa yrittäjän miettimään liiketoiminnan eri osa-alueita, riskejä ja mahdollisuuksia. Työ toimisi myös pohjana mahdollisesti toteutuvalle diffuusiolle.

Työ noudattelee pääpiirteissään Yrityksen perustoiminnot kirjassa esiintyvää liiketoimintasuunnitelman runkoa. Opinnäytetyön kirjoittaja on toiminut kyseisessä työssä pitkään, joten työn tuntemus on kokemuseräistä. Työn aikana kirjoittaja on keskustellut myös muiden työtä hoitaneiden, sekä logistiikan ammattilaisten kanssa, niin logistiikasta yleisesti, kuin kyseisestä toiminnasta.

2 Liikeidean testaus

2.1 Yrittäjä valmiudet

Yrittäjyydestä ja siitä miten yrittäjyys määritellään, on kirjoitettu jo vuosisatojen ajan. Pariisilainen pankkiiri Richard Cantillon kirjoitti 1700-luvulla yrittäjän olevan ihminen, joka ostaa tuotantovälineitä johonkin hintaan, muokaten niistä tuotteen ja myyden ne sitten epävarmaan hintaan. Jean Baptiste Say puolestaan määritteli yrittäjän ihmiseksi, joka yhdistelee erilaisia arvoja ja tekee niistä tuottavan yksikön. 1700-luvun taloustieteilijät olivat sitä mieltä, että yrittäjän on riskinottaja, joka vastaa kysyntään sekä samalla toimii talouden tasapainon vartijana ja katalysaattorina. Nuo varhaiset päätelmät ovat vielä tänäkin päivänä täysin päteviä. Nykyään yrittäjä määritellään sanakirjassa fyysiseksi tai juridiseksi henkilöksi, joka pääammatikseen hoitaa omaa taloudellista yritystä tai harjoittaa itsenäistä ammattia. (Viitala & Jylhä 2006, 36-37.)

Yrittäjänä toimisi Tuomo Törmälä. Hänellä on takanaan liiketalouden opintoja, suuntautumisenaan markkinointi ja yrittäjyys. Tradenomin tutkinto antaa laaja-alaisen pohjan toimia kaupallisella alalla lähes missä tehtävissä vain, toimien samalla myös

hyvänä pohjana yrittäjälle. Vaikkakin liiketalouden opinnot antavatkin perusvalmiudet toimia yrittäjän, niin osan liiketoiminnan osista joutuu varmasti ulkoistamaan. Suurin ulkoistuksen kohde on kirjanpito ja tilintarkastus. Vaikkakin kyseessä olisi toiminnaltaan pieni yritys, niin yrittäjä katsoo parhaaksi ulkoistaa kirjanpidon, jotta välttää mahdolliset jälkiseuraamukset valtiovallan taholta. Laskutuksen yrittäjä hoitaisi kuitenkin itse.

Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttaa yleisesti kolme eri vaikuttajaa: yleiset taustatekijät, henkilötekijät ja tilannetekijät. Yleisillä taustatekijöillä tarkoitetaan yrittäjäkokemusta, työkokemusta, roolimalleja ja perhetaustaa. Henkilötekijöitä ovat arvot, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Yrittäjyyteen voi myös kannustaa esimerkiksi työllisyystilanne. (Viitala & Jylhä 2006, 38.)

Itse harjoitettavasta liiketoiminnasta yrittäjällä on useiden vuosien kokemus. Lisäksi perhe on ollut yrittäjiä toisessa polvessa, joten yrittäjyys ja töiden tekeminen on tullut vahvasti esille myös perheen piirissä. Törmälä on hoitanut kyseistä toimintaa eripituisina jaksoina vuodesta 2007 lähtien ja tätä ennen muiden tehtävien ohessa, kun kiireapua on tarvittu. Törmälä ei ole kuitenkaan hoitanut tehtävää yhtäjaksoisesti pitkiä ajanjaksoja, vaan syklit ovat olleet päivistä kuukausiin. Yrittäjällä on kuitenkin pysynyt tuntuma toimintaan hänen tehdessään sijaisuuksia ja keskustelemalla toimea kulloinkin hoitavan henkilön kanssa myös niinä aikoina kun ei ole ollut itse toimea hoitamassa. Pitkästä työkokemuksesta johtuen, yrittäjä on myös ehtinyt nähdä toiminnan sen eri kehitysvaiheissa ja hoitanut työtä, kun se oli alkutekijöissään, kiivaimmillaan ja tänä päivänä. Hänellä on siis laaja-alainen käytännön kokemus siitä, mitä kyseinen liiketoiminta on ja miten sitä hoidetaan käytännön tasolla. Ainut osa-alue, jota hän ei ole hoitanut on laskutus ja kirjanpito. Yrittäjällä on myös suhteellisen paljon tuttavuuksia kuljetusalalla, joten heidän kanssaan voi käydä keskustelua alasta ja vaihtaa tietoja toimialan kehityksestä.

2.2 Markkinat

Perustettava yritys toimisi Joensuun alueella. Yritys tarjoaa kuljetuspalveluita Suomen levyprofiilille ja Feteco Oy:lle näiden sisäisten kuljetusten hoitamiseen. Yritykset

valmistavat tuotteita muun muassa John Deerelle, Metso mineralsille ja Sandvikille. Molemmilla yrityksillä on toimipisteet Joensuussa ja molemmilla on myös alihankkijoita Joensuussa tai Joensuun lähialueella.

Suomen levyprofiili, myöhemmin Levyprofiili työllistää nykyisellään noin kuusikymmentä henkeä Joensuussa sijaitsevassa toimipisteessä. Vaikka Levyprofiili valmistaakin suuren osan tuotteistaan omissa toimitiloissaan, on joidenkin tuotteiden valmistus ja maalaus ulkoistettu. Suurimpana syynä ulkoistukseen on joidenkin tuotteiden vaatima erityisosaaminen ja maalausten osalta maalaamolinja asettaa rajoitteet maalattavien tuotteiden koolle. Levyprofiilin kuljetukset kohdistuisivat juuri näiden tuotteiden ja niiden valmistukseen vaadittavien raaka-aineiden kuljetukseen. Esimerkiksi hydraulikkasäiliön osat leikataan Levyprofiililla, hitsataan Kaucon oy:llä, maalataan Lehmon teollisuusmaalaamossa ulkopuolelta ja sisäpuolelta, joko Hestek Oy:llä tai Karjalankorilla. Kaikkien työvaiheiden välillä tarvitaan kuljetuspalvelua, koska toimijat sijaitsevat maakunnassa.

Feteco Oy toimii niin ikään Joensuun alueella. Fetecon toimiala on hyvin samankaltainen kuin Suomen levyprofiililla, joskin Levyprofiilin erikoistuessa ohutmetallituotantoon, on Feteco erikoistunut taivutuksiin. Fetecon Oy:n asiakkaita ovat muun muassa Suomen levyprofiili ja Metso minerals. Fetecolla ei ole omaa maalaamaa, joten maalattavat tuotteet kuljetetaan hiekkapuhallukseen ja maalattavaksi joko Lehmoon, Enoon tai Heinävaaran, riippuen tuotteesta ja sen vaatimasta käsittelystä ennen maalausta.

Perustettavan yrityksen pääasialliset asiakkaat ovat siis nämä kaksi metalliteollisuuden yritystä. Hajanaisia ajaja saattaa tulla muun muassa. Konepaja Riikoselta, joka toimii raskaamman metalliteollisuuden parissa kuin mitä edellä mainitut. Lisälaskutusta voisi hankkia myös esimerkiksi ajamalla viikonloppuisin muuttokuormia, mutta niiden osuus koko liiketoiminnasta on erittäin vähäinen.

2.3 Kilpailu

Yritykset kilpailevat asiakkaista ja näiden ostovoimasta. Kilpailutilanteen ja sen muutosten tarkka arviointi on hyvin haastavaa. Jotta pystyy arvioimaan kilpailutilanteen muutoksia, pitää pystyä ennakoimaan, kuinka esimerkiksi jokin uusi asetus vaikuttaa liiketoimintaan ja kilpailijoihin, tai kuinka alalle tuleva uusi yritys vaikuttaa kilpailukenttään. Tämän lisäksi yritys ei vain kilpaile asiakkaista, vaan se kilpailee myös esimerkiksi samasta työvoimasta muiden toimijoiden kanssa ja samoista alihankkijoista ja tavarantoimittajista ostomarkkinoilla. (Viitala & Jylhä 2006, 56.)

Kilpailutilanne Joensuun seudulla on kuljetusalalla hyvinkin tiukka. Kappaletavaran kuljetuksia hoitaa vajaat kymmenen kuljetusyritystä, ja jakelupuolella suuret valtakunnalliset toimijat, kuten Kiitolinja ja Transpoint, pitävät vahvaa asemaa. Erikoiskuljetusten puolellakin Joensuusta löytyy vahvoja toimijoita ja esimerkiksi betoninkuljetuksessa on yhdellä toimijalla hyvin vahva asema. Pienten ja keskisuurten kuljetusyrityksien lisäksi monella toimijalla on omaa kuljetuskalustoa, jolla hoitaa kuljetuksia.

Koska tässä opinnäytetyössä käsiteltävä kuljetustoiminta on hyvinkin rajattua, ovat myös kilpailijat rajallisia. Pahimpana kilpailija toimii Savonkuljetus/ Rahtirane. Kyseinen yritys toimii jakelupuolella ja operoi samankaltaisella kalustolla, kuin käsiteltävä yritys. Rahtirane on isoja valtakunnallisia yrityksiä joustavampi kuljetusten tarjoaja ja operoi jo osittain samalla alalla kuin käsiteltävä yritys. Rahtiranen vahvuuksia on myös laajempi kuljetuskalusto, joten mahdollisuus tarttua yllättäviin kuljetuksiin on suhteellisen hyvä.

Toinen suuri kilpailija on Kiitolinja. Kiitolinja hoitaa jo Levyprofiilin ja John Deeren välisen liikenteen, kuten myös Konepaja Riikosen ja John Deeren välisen liikenteen. Tähän suurin syy löytyy John Deerestä, joka on vaatinut tällaista järjestelyä alihankkijoiltaan. Kiitolinjalla kuten myös Transpointilla, on hyvät valmiudet hoitaa myös alihankkijan omia kuljetuksia. Näiden suurten toimijoiden heikkoutena on niiden jäykkyys kuljetusten tilaamisessa ja järjestämisessä. Monesti suurille kuljetusliikkeille pitää antaa selkeä aikataulu siitä, mitä ajetaan, miten paljon ajetaan ja milloin ajetaan.

Esimerkiksi kello 8.00 täysperävaunullinen tai nupillinen tavaraa paikasta x paikkaan y.

Kolmas suuri kilpailija on uuden toimijan tuleminen alalle. Tämä voi olla jo olemassa olevan kuljetusliikkeen laajentuminen tälle alueelle, tai sitten täysin uuden yrittäjän tuleminen alueelle. Vaikka tiukasti kilpailulle alalle on uuden yrittäjän hankala tulla, on tämä myös vakava uhka olemassa oleville yrittäjille. Uudet tulokkaat saattavat räätälöidä toimintansa asiakkaiden tarpeiden mukaan jo heti alusta. Sama pätee vanhan toimijan laajentaessa toimintaansa, jolloin palvelu räätälöidään suoraan sopimaan asiakkaan tarpeisiin. Täysin uusi toimija saattaa hamuta markkina-alaa polkemalla jo ennestään tiukasti kilpailtuja hintoja. Hinta on kilpailukeinona kieltämättä tehokas, mutta se on myös erittäin hankala kilpailukeino.

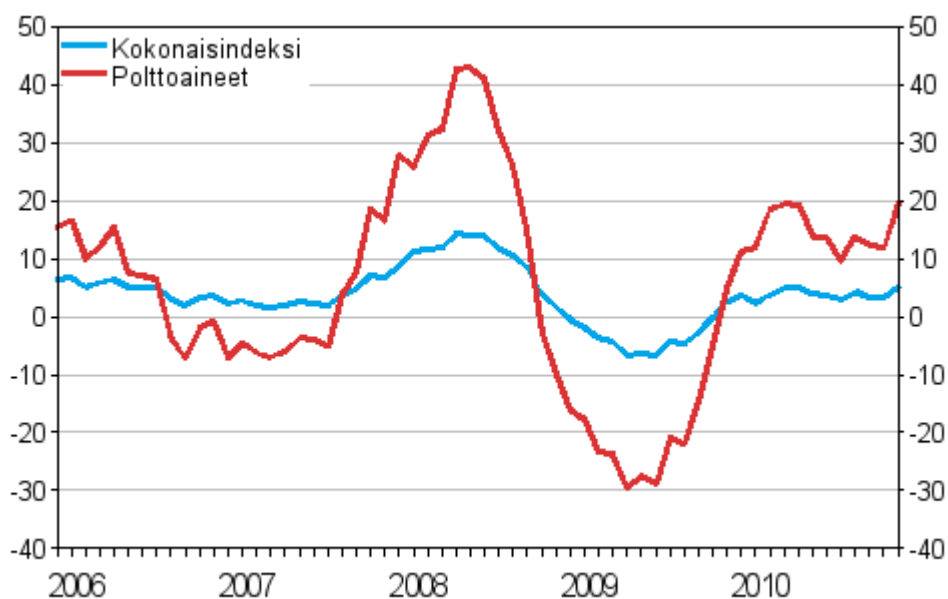
Parhaiten kilpailun kiristymiseen vastaa tekemällä työnsä hyvin. Kun kyseessä on monesti tiukat toimitusaikataulut, niin luotettava kuljetuspalvelu on asia, jota arvostetaan. Vuosien saatossa hankittu luottamus nouseekin kovenevassa kilpailussa arvoonsa. Hyvin hoidetun työn seurauksena syntyy maine luotettava kuljetusten järjestäjänä. Hyvästä maineesta ei koskaan ole haittaa ja hyvän maineen omaavan toimijan on helpompi hankkia uusia asiakkuuksia. Toinen suuri tekijä on tietenkin kulujen leikkaaminen mahdollisimman pieniin. Suurin kuluerä ja samalla helpoin säästettävä, on polttoaine. Polttoaineen kulutukseen voi kuljettaja omalla toiminnallaan vaikuttaa hyvin radikaalisti. Myös kuljetuskaluston luotettavuus nousee avainasemaan, kun kuljetusten pitää olla ajallaan ja joustavia. Kalusto ei voi olla vähän väliä korjaamalla, vaan sen pitää kestää normaalissa käytössä. Kun kalusto on kunnossa ja siitä myös pidetään huolta, työt tehdään ajallaan ja hyvin, sekä samaan aikaan leikataan turhat kulut pois, saadaan aikaa paketti joka on kilpailukykyinen tämän päivän yhteiskunnassa.

3 Kuljetus- ja logistiikka-alan nykytila

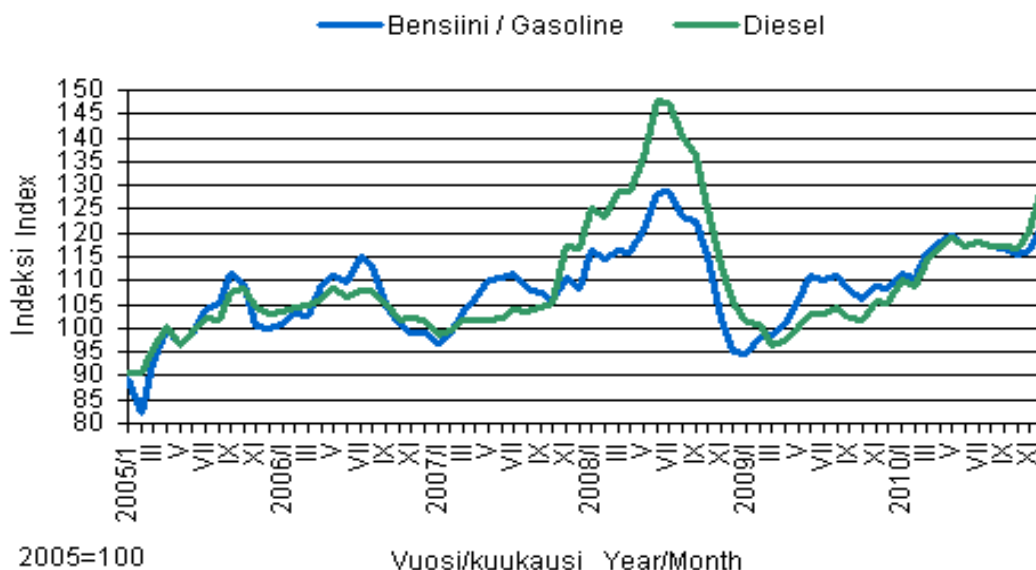
Kuljetus- ja logistiikka-ala työllistää Suomessa yli 126 000 työntekijää joko suoraan tai välillisesti. Tässä luvussa on mukana niin tieliikennekuljettajat, bussinkuskit, taksiautoilijat kuin terminaali- ja korjaamotyöntekijät. Suomen kuljetuksista yli 80 prosenttia ajetaan autoilla. Kuljetusala pitää kauppojen hyllyt täysinä ja teollisuuden raaka-aineet liikkeessä. Vaikka kuljetusala onkin välttämätön Suomen kansantaloudelle,

on se myös erittäin riippuvainen talouden yleisestä tilasta ja tuotannosta. Kulutuksen kasvaessa myös kuljetusmäärät kasvavat ja talouden taantuman aikaan suunta on päinvastainen. (Kuljetusala.com, 2011.)

Kuljetusalan kustannukset ovat nousseet tasaisesti koko 2000-luvun. Suurimpana kustannusten nostajana on polttoaineen jatkuvasti kohoava hinta. Yleisesti ammattimaisen kuljetusliikenteen kustannukset ovat nousseet, vuoden 2009 joulukuusta vuoden 2010 joulukuuhun, 5,1 prosenttia. Eniten nousivat perävaunuyhdistelmien kustannukset ja vähiten paketti ja kevytkuorma-autojen kustannukset. Polttoaineen hinnannousun ollessa suurin indeksiä kohottava tekijä, laskevana tekijänä oli palkkojen lasku. (Tilastokeskus 2011.)



Kuvio 1. Kuorma-autoliikenteen kaikkien kustannusten ja polttoainekustannusten vuosimuutokset 1/2006 - 12/2010, %. (Tilastokeskus 2011.)



Kuvio 2. Polttoaineen indeksi muutokset vuodesta 2005 alkaen. (Autoalan tiedotuskeskus.)

3.1 Kuljetustoiminnan mahdollisuudet ja uhat.

Kuljetusala mielletään monesti vain tavaroiden rekalla tai kuorma-autolla paikasta toiseen siirtelyksi. Kuljetusala on toki sitäkin, mutta nykyisin vallitsevassa tiukassa kilpailussa on kuljetusyritysten ollut pakko panostaa palvelun laatuun, monimuotoisuuteen ja hyviin asiakassuhteisiin. Nykyisessä tilanteessa autonkuljettajan tulee osata asiakaspalvelutaitoja. Samalla kun kuljettaja hoitaa työtään, hän edustaa myös asiakkaille yritystä jossa työskentelee.

Kuljetustoimintaa läheltä seurattuna ei voi välttyä ajatukselta, että kuljetustoiminta on tiukasti kilpailtu toimiala. Pieneltäkin paikkakunnalta löytyy useita kuljetusyrittäjiä ja maanteitä hallitsevat suuren kansalliset ja kansainväliset kuljetusyritykset. Kulujen ollessa suuret ja kilpailun kovaa, ei kuljetusyrittäjän elämä ole kovinkaan helppoa. Yrittäjät joutuvatkin jatkuvasti miettimään uusia ideoita, joilla pärjätä kovassa kilpailussa. Toiset valitsevat kilpailukeinoksi monipuolisuuden, toiset taas erikoistuvat joskus hyvinkin suppeaan toimintaan.

Vaikka kilpailu on kovaa ja täynnä epävarmuustekijöitä, niin kuljetusalalla on myös

paljon mahdollisuuksia. Suomessa on aina mahdollisuuksia maantiekuljetusten alalla. Maamme etäisyydet ovat pitkiä ja keliolosuhteet muuttuvat vuodessa äärilaidasta toiseen. Tällaisessa toimintaympäristössä maantiekuljetukset ovat nopea, edullinen ja luotettava kuljetusmuoto.

Tämä opinnäytetyö käsittelee kuljetustoimintaa nimenomaan Joensuussa ja vielä hyvin tarkkaan määriteltynä kuljetustoimintaa. Kuljetustoiminta keskittyy kahden keskisuuren metalliteollisuuden yrityksen sisäisen kuljetustoiminnan hoitamiseen. Tästä seuraa väistämätkin se, että kuljetustoiminta on erittäin riippuvaista kyseisten yritysten toiminnasta.

Suurimpana uhkakuvana toimii se, että asiakasyritysten toiminta loppuu kokonaan. Tämä olisi tuhoisaa myös kuljetusyritykselle. Tuhoisia uhkia olisi myös talouden taantuminen tai sopimusten menettäminen jollekin toiselle toimijalle. Eräänlainen uhka on myös se, että jos asiakasyritykset kasvattavat toimintaansa, niin tällöin voi alihankkijoiden osuus pienentyä ja samalla putoaa kuljetusmäärät asiakasyrityksen ja asiakasyrityksen alihankkijan välillä.

Mahdollisuudet kuljetustoiminnassa ovat uhkien vastakohtia. Teollisuuden toimiessa täydellä kapasiteetilla, myös tarvittavien kuljetusten määrä lisääntyy. Uusien tuotteiden tulo tuotantoon saattaa poimia lisää alihankkijoita, joilla taas on piristävä vaikutus kuljetustoimintaan. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että mitä kovempaa metalliteollisuudella menee, niin sitä kovempaa menee myös kuljetustoiminnassa.

3.1.1 Swot analyysi

Swot analyysiä voidaan käyttää päätöksenteon apuvälineenä niin yrityksen kuin yksittäisen projektin tasolla. Swot analyysin nimi tulee englanninkielien sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Suomennettuna, vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysissä arvioidaan ja käydään läpi yrityksen voimavaroja, yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia. Swot analyysin voima piilee keskusteluissa joita asioiden tiimoilta käydään. (Viitala & Jylhä 2006, 59.)

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pitkä ja luotettava asiakkuussuhde - Ammattitaitoinen henkilökunta ja hyvä palvelukonsepti 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liiketoiminta yhden auton ja miehen varassa - Ei voi hankkia paljoo lisää asiakkuuksia, koska ei enää yksin ehdi hoitaa töitä
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metalliteollisuuden toimiessa täydellä kapasiteetilla, mahdollisuus uusii asiakkuuksiin ja toiminnan laajentumiseen. 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kilpailutuksen seurauksena töiden loppuminen - Kaluston rikkoutuminen

Kuvio 3. Perustettavan yrityksen swot analyysi aseteltuna nelikenttään.

4 Liiketoimintaympäristö

Yrityksen toimintaan vaikuttavat monet yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvat tekijät. Näistä tekijöistä johtuen on tärkeää, että liiketoimintasuunnitelmassa osataan hahmottaa näitä tekijöitä ja varautua oletettavissa oleviin muutoksiin. 1990-luvulla toimintaympäristön muutosnopeus on kasvanut ja samalla toimintaympäristön muutosten ennakointi on muuttunut vaikeammaksi. Yrityksen toimintaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon laajempi yhteiskunnallinen kehitys kuten mm. poliittinen, lainsäädännöllinen, taloudellinen, teknologinen, sosiaalinen, ekologinen ja eettinen kehitys. (Isokangas & Kinkki 2002, 238.)

Toimintaympäristöllä on keskeinen vaikutus yrityksen toimintaan ja menestykseen. Toimintaympäristö saattaa poiketa paljonkin eri maissa tai maanosissa. Edellä mainittujen lisäksi huomioitavia ovat myös kilpailulliset tekijät, sekä trendit ja megatrendit. Näitä tekijöitä arvioimalla ja analysoimalla yritys pyrkii varautumaan toimialaansa ja liiketoimintaansa koskeviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Viitala & Jylhä 2008, 54.)

4.1 Poliittiset ja taloudelliset tekijät

Poliittiset tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan esimerkiksi muuttuneen lainsäädännön kautta. Kansainvälisen politiikan käännteet saattavat myös heijastua yrityksen toimintaan, esimerkiksi kohonneen öljyn hinnan muodossa. Poliittisen kehityksen analyysissa tarkasteltavia kohteita voivat olla muun muassa lainsäädännön kehitys, yhteiskunnan tukitoimet uudelle yritykselle, veropolitiikka, poliittiset asenteet sekä kotimaan ja kansainvälisen politiikan kehitys. (Isokangas & Kinkki 2002, 239.)

Viime vuosina politiikka on suuresti vaikuttanut niin valtakunnallisen, kuin alueellisenkin kuljetusyrityksen toimintaan. Suurin muutos on laki kuorma-auton ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä. *Vaatimus ammattipätevyydestä koskisi 10 päivästä syyskuuta 2008 lukien linja-auton ajokortin ja 10 päivästä syyskuuta 2009 lukien kuorma-auton ajokortin suorittavia ja alalle ryhtyviä kuljettajia. Tätä ennen ajokorttinsa saaneilta ei vaadittaisi perustason ammattipätevyyskoulutusta.* (<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060149>. 10.4.2011.)

Tämä tarkoittaa, että ilmoitettujen päivämäärien jälkeen kaikkien raskaan kaluston ajo-oikeutta suorittavien on myös käytävä ammattipätevyyskoulutus. Käytännössä tämä lisää huomattavasti ajokortin hintaa esimerkiksi autokouluissa, mikä taas johtaa väistämättä korttia suorittavien henkilöiden määrän laskuun.

Ammattipätevyyden ylläpitäminen edellyttäisi säännöllistä jatkokoulutusta. Vaatimus jatkokoulutuksesta koskisi myös ennen lain voimaantuloa alalla toimineita kuljettajia...Myös jatkokoulutus edellyttäisi opetusta. Valtioneuvoston asetuksella säädettäisiin jatkokoulutuksen kokonaismäärästä ja toteuttamisesta. Vähintään 35 tunnin jatkokoulutus olisi annettavissa myös vähintään seitsemän tunnin pituisissa jaksoissa. Jatkokoulutuksen kokonaistuntimäärä olisi riippumaton kuljettajalla olevista perustason ammattipätevyyksistä ja saatu jatkokoulutus luettaisiin hyväksi kaikkien kuljettajalla olevien raskaan kaluston ajokorttiluokkien osalta. (<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060149>. 10.4-2011.)

Käytännössä tämä tarkoittaa, että jatkokoulutus on pakollinen viiden vuoden välein, oli takana vuoden tai neljänkymmenen vuoden kokemus ammattiautoilija toimimisesta. Säädösten tiukkeneminen näkyy varmasti myös ennen pitkään työvoiman hankkimisessa. Jos ei ole jotain todellista syytä, tai aikomusta siirtyä kuljetusalelle,

jättää moni varmasti kuorma-auto kortin ajamatta. Tällöin kilpailu ammattitaitoisesta henkilökunnasta kiristyy. Pienelle, yhden auton ja kuljettajan yritykselle, voi olla jopa hankalaa löytää yrittäjän/kuljettajan koulutuksen ajaksi ammattipätevyyden omaavaa tuuraajaa. Toisaalta taas uusien toimijoiden tuleminen alalle hankaloituu, kun ilman ammattipätevyyttä ei voi ryhtyä ammattiautoilijaksi. Laki ei vielä tätä kirjoitettaessa ole astunut voimaan, joten käytäntöä koulutusten toteuttamisesta ja sisällöstä, ei ole vielä syntynyt.

Taloudellinen ympäristö muodostuu kokonaisostovoimasta, johon vaikuttavat tulot, velkaantuminen, säästäminen, suhdanteet, kansainväliset sopimukset ja kulurakenteen muutokset. Ympäristön taloudelliset tekijät viittaavat työvoima-, raaka-aine ja loppumarkkinoiden kehittyneisyyteen sekä infrastruktuurin eli liikenne, energia ja tietoliikenneoloihin. (Viitala & Jylhä 2006, 54.)

Taloudellinen kehitys muodostuu monista eri tekijöistä, joilla on selkeä vaikutus yritystoiminnan suunnitteluun ja menestymisen ehtoihin. Analysoitaessa taloudellista kehitystä tulee kiinnittää huomiota muun muassa talouskasvun, rahoitusmarkkinoiden, inflaation, tulopolitiikan ja rahapolitiikan kehitykseen. (Isokangas & Kinkki 2002, 239.)

Kansainvälisen talouden elpymisellä on paitsi koko Suomea koskevia vaikutuksia, myös kuljetustoimintaa koskevia vaikutuksia. Suurin osa tuotteista joita kuljetetaan, päätyy suurille yhtiöille kuten John Deere tai Metso minerals. Suurten yhtiöiden menekin ollessa vähäinen, myös kuljetusten määrä vähenee. Esimerkkinä muutamia vuosia sitten Keski-Euroopassa riehunut, tuhansia hehtaareita metsää kaatanut kova myrsky, näkyi isona piristysruiskeena John Deeren metsäkoneille. Talouspolitiikan linjaukset osaltaan vaikuttavat siihen, millainen toimintaympäristö Suomi on suurille yrityksille ja jos olot muuttuvat epäsuotuisiksi, toiminta saatetaan siirtää sellaiseen maahan, jossa toiminnalle on paremmat edellytykset.

Hallituksen veropolitiikka koskettaa kaikkia yrityksiä, toimialasta riippumatta. *Veropoliittinen ohjelma on tarkoitettu tulevalle uudelle vaalikaudelle 2012 – 2015, tai jos hallitusohjelmaa tarkistetaan jo kesällä 2010, tätä tarkistamista varten... Yritysverotuksen kansainvälinen kilpailukyky on turvattava kaikissa olosuhteissa.*

Erityisesti on tarkkailtava yhteisverokannan tason mahdollisia muutoksia kilpailijamaissa. Yhteisöverokanta on alennettava siten, että se on korkeintaan 20 prosenttia, mikä palauttaisi osan siitä kilpailuedusta, jonka olemme viime vuosina menettäneet. Verokannan alentamiselle on annettava etusija suhteessa veropohjan rapauttamiselle.

Veroratkaisujen tulee tukea yrittäjyyttä ja riskinottoa sekä tervettä taserakennetta. (<http://www.keskuskauppakamari.fi/Edunvalvonta/Kannanotot/Keskuskauppakamarin-veropoliittinen-ohjelma>. 10.4.2011.)

Valtio tulee siis toivottavasti tulevaisuudessa tukemaan yritystoimintaa veropoliittisilla ratkaisuillaan. Seuraavan hallituskauden veropolitiikka luonnollisesti riippuu paljon kevään 2011 eduskuntavaalien tuloksesta. Yritysverotuksen lisäksi suuri merkitys on polttoaineen verotuksella. Kuljetusalalla polttoainekulut ovat suurin yksittäinen menoerä, näytellen lähes puolta kaikista kuluista. Polttoaineverotuksen kiristäminen näkyikin aina suoraan kohoavissa kuljetuskustannuksissa.

4.2 Ekologiset tekijät

Yritykset joutuvat miettimään yhä tarkemmin, mitä yhteiskunnallisia asioita ne tukevat tai jättävät tukematta, tai millaisia henkilöitä käyttävät markkinoinnissaan. Asiakkaat ovat alkaneet tietoisesti vaatia yritysten toimintaan eettistä kestävyyttä. Erityisesti on alettu arvostaa tuotteita, joiden valmistukseen ei käytetä eläinkokeita, eikä esimerkiksi lapsityövoimaa. Asiakkaat edellyttävät, että yritykset näyttävät sosiaalisen vastuunsa myös tuotemerkissään. (Viitala & Jylhä 2002, 58.)

Kuljetusalalla ja varsinkin kappaletavaran kuljetuksessa näinkin pienen markkina-alueen sisällä kuin Pohjois-Karjala, ei ekologisilla tekijöillä ole suurtakaan merkitystä kilpailulle. Suurimmaksi ekologiseksi tekijäksi nouseekin, jälleen kerran, polttoaineen kulutus. Vaikkakin nykypäivän polttoaineet ovat kehittyneet paljon, niin edelleen liikenteestä aiheutuu päästöjä luontoon. Ekologisella ja ennakoivalla ajotavalla pystytään säästämään niin polttoainetta, kuin luontoakin. Monet suuret kuljetusliikkeet seuraavatkin tarkasti polttoaineen kulutusta ja palkitsevat vähäiseen kulutukseen

pääseviä kuljettajiaan.

Suomi kasvattaa biopolttoaineiden osuutta liikenteessä osana ilmastonmuutoksen torjuntaa.

Vuoden 2011 alussa bensiinin peruslaaduksi tuli enintään 10 tilavuusprosenttia etanolia sisältävä bensiini 95 E10. (<http://www.e10benssiini.fi/>, 13.4.2011.)

Vuoden 2011 alusta markkinoille tullut E10 bensiini on herättänyt paljon keskustelua, niin ennen, kuin myös jälkeen sen käyttöönoton. Aluksi epäiltiin vahvasti polttoaineen kulutuksen nousevan, koska polttoaineesta saa nyt litraa kohti vähemmän tehoa. Monella polttoaineen kulutus onkin noussut. Markkinoille tulon jälkeen on autoihin alkanut ilmetä vikoja, jotka herkästi on laitettu uuden polttoaineen syyksi.

Bensiinikäyttöisillä kuorma-autoilla ei enää Suomen teillä operoida, mutta jos tulevaisuudessa kehitetään vastaavanlainen polttoaineen dieselin rinnalle, on sillä väistämättä vaikutuksia. Todennäköisesti polttoaineen tehokkuus pienenee, jolloin sitä kuluu enemmän kuin ennen. E10 laadun kanssa hinta ei laskenut, joten tuskin hinnan laskua tapahtuisi tässäkään tapauksessa. Tämä taas näkyisi suoraan kuljetusten hinnoissa.

5 Riskit

Yleiskielessä riskillä tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Riskin perimmäinen ajatus on, että jotain epäedullista voi tapahtua itselle, jollekulle toiselle henkilölle tai jollekin omaisuudelle. Riskiin liittyy kolme tekijää, joiden kautta arvioimme ja koemme riskin. Nämä tekijät ovat: tapahtumaan liittyvä epävarmuus, tapahtumaan liittyvät odotukset ja tapahtuman laajuus ja vakavuus. (Juvonen & Korhonen 2005, 7.)

Yrityksen toimintaan liittyy paljon erilaisia riskejä ja epävarmuustekijöitä.

Vastuullisessa johtamisessa näihin riskeihin varaudutaan ja niistä otetaan selvää. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi avainhenkilöstön sairastuminen tai kuolema, koneiden rikkoutuminen taikka varaston tuhoutuminen. Myös tuotteen kysynnän loppuminen on riski. Yritystoiminnassa riski on aina läsnä. Sitä ei saada poistettua koskaan kokonaan, mutta siihen voidaan varautua ja sitä voidaan pienentää päätöksentekoa tukevalla suunnittelulla, päämäärien ja tavoitteiden määrittelyllä sekä toiminnan ja tulosten tarkkailulla, eli ylipäätään hyvällä johtamisella. (Viitala & Jylhä 2002, 342.)

Kuljetustoiminta on erittäin riskialtista jo siitä syystä, että toiminta tapahtuu maanteillä, jossa liikkuu kanssa- autoilijoita. Teillä liikkuu monen tasoista kuljettajaa ja aina ei itse pysty vaaratilanteita estämään, vaikka kaiken tekisi turvallisesti. Myös kuljetusten aikana on aina vaarana, että kuljetettava tuote vaurioituu. Kaiken kaikkiaan kuljetusala on riskialtista, mutta hyvällä varautumisella riskejä voidaan huomattavasti pienentää.

5.1 Riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen

Riskejä on karkeasti ottaen kahdenlaisia: riskejä, joihin voidaan varautua vakuutuksella ja riskejä, joiden varalta ei voi ottaa vakuutusta. Vakuutettavat riskit liittyvät tapaturmiin, jotka ovat toistuvia ja ennakoitavissa. Ei-vakuutettavat riskit sen sijaan ovat sellaisia ainutkertaisia tapahtumia, joita ei voida ennustaa ja jotka monesti ovat subjektiivisesti todettavissa. (Juvonen & Korhonen 2005, 16.)

Riskienhallinta alkaa erittelemällä yrityksen toimintaan liittyvät mahdolliset riskit, jonka jälkeen ne nimetään. Ilman riskien tunnistamista, on niihin mahdotonta varautua. Riskit voidaan jakaa myös yrityksen sisäisiin eli toiminnasta aiheutuviin riskeihin ja yrityksen ulkopuolella oleviin riskeihin. Myös ulkopuoliset riskit saattavat oleellisesti heikentää yrityksen mahdollisuuksia toimia markkinoilla. Toiminnasta aiheutuvia riskejä ovat muun muassa omaisuusriskit, henkilöstöriskit ja korvausvastuu. Yrityksen ulkopuolisiin riskeihin kuuluvat markkinoinnista johtuvat riskit, poliittiset riskit ja it-riskit. (Viitala & Jylhä 2005, 343.)

Ongelman tunnistaminen on ensimmäisen askel ongelman ratkaisemiseen, mikä pätee myös riskeihin. Kuljetusalalla on useita riskejä ja aina ei kaikkia tapahtumia pystytä täysin ennakoimaan. Esimerkiksi jo aikaisemmin mainitut kanssa- autoilijat, minkä lisäksi on myös hyvä muistaa se tosiasia etteivät parhaimmankaan taidot aina riitä onnettomuuksien välttämiseen.

5.1.1 Omaisuusriskit

Tyypillisiä omaisuusriskejä ovat vuotovahingot, tulipalot, rikosriskit, laiterikot ja kuljetusvahingot. Välinpitämättömyys ja ammattitaidottomuus aikaansaavat koneiden huollon laiminlyöntiä ja vääränkäytön mahdollisuutta, mikä lisää sitä kautta riskiä koneiden ja laitteiden rikkoutumiselle. Erilaiset laiminlyönnit koneiden huollossa ja siisteydessä ovat yleisiä ja johtuvat monesti, niin työntekijöidenkin, kuin johdonkin väärästä asenteesta. (Juvonen & Korhonen 2005, 44.)

Omaisuusriskeiltä pyritään yleisimmin suojautumaan vahingontorjunnan keinoja käyttämällä. Jäljelle jäävä riski vakuutetaan. Käytännössä omaisuusriskin toteutumisesta aiheutuvat kustannukset pyritään jakamaan kaikkien vakuutuksenottajien kesken. Omaisuusriski on pahimmillaan yrityksen kaikkein merkittävin riski. (Juvonen & Korhonen 2005, 63.)

Kuljetuskaluston hajoaminen tai rikkoontuminen on omaisuusriski. Se on myös suuresti itse liiketoimintaan vaikuttava riski, koska yritys operoi vain yhdellä ajoneuvolla. Kuljetuskaluston rikkoutumiseen ei voi täydellisesti varautua, koska ei ole taloudellisesti järkevää pitää toista kuorma-auto vain varalla. Varautuminen hoituukin parhaiten pitämällä hyvät suhteet sellaisiin toimijoihin, joilla ei ole intressiä tulla kilpailemaan samoista ajoista, mutta on kuitenkin kalustoa jolla ne voidaan hoitaa. Myös hyvien suhteiden pitäminen autovuokraamoihin, kuten Scandiarent auttaa selviämään riskistä. Kyseistä riskiä pystytään pienentämään pitämällä ajoneuvosta mahdollisimman hyvää huolta ja tekemään korjaukset ajallaan, sekä siten että korjaukset eivät pääse vaikuttamaan liiketoimintaan.

Kuljetuskaluston rikkoutumisen jälkeen kuljetuksen aikana tapahtuvat ongelmat ja riskit ovat vakavasti otettava asia. Nämä ovat kuljetusyritykselle omaisuusriskejä ja kuljetuksenhankkijalle kuljetusriskejä. Kun tavara otetaan autoon kyytiin, on se kuljetuksen ajan kuljettajan vastuulla. Sopimuksesta riippuen myös lastauksessa sattuvat vahingot ovat kuljettajan vastuulla, tämä tosin vain silloin, jos kuljettaja itse lastaa tavarat autoon. Näihin riskeihin voi onneksi hyvin varautua ja niitä voi myös hyvin kantaa. Vakuutuksilla voi vaurioihin varautua ja niitä kattaa.

Suurinta roolia näyttelee kuitenkin varautuminen. Tässä tapauksessa varautuminen tarkoittaa kuormien lastaamista varovaisuudella. Ne muutamat minuutit jonka voittaa ajamalla trukilla varomattomasti liian lujaa, tulevat monesti kalliiksi minuuteiksi. Myös kuormien sitominen on varautumista ongelmiin kuljetuksen aikana. Kuormien sitomisesta on säädetty myös lailla, *Asetus ajoneuvojen käytöstä tiellä 4.12.1992/1257 pykälässä 48* (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921257>, 21.4.11.)

Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää korkeisiin, tai muuten epävakaisiin kuljetettaviin. Varautumisen kannalta on myös tärkeää keskustella asiakkaan kanssa, jotta pysyy selvillä, onko jokin osa erityisen herkkä kaatumaan tai vaurioitumaan, tai muulla tavoin hyvin herkkä osa. Esimerkkinä mainittakoon erään kuljettajan huolimattomuus joka pilasi tilaustyönä valmistetun konepeiton, jolle ei ollut yhtään varaosaa, mistä johtuen kaikki piti tehdä levynleikkaamisesta alkaen uusiksi. Kuorman sijoittelun suunnitteluun on myös hyvä käyttää aikaa: helpommin kaatuvat kannattaa sijoittaa, jos vain mahdollista, kuormatilan etuosaan jossa auton heilahtelu on perää vähäisempää.

5.1.2 Henkilöriskit

Ihmisten elämään ja toimintaan mahtuu monenlaisia henkilöriskejä. Nämä riskit nähdään eritavalla, riippuen siitä katsotaanko riskiä yksilön, vai työnantajan näkökulmasta. Yksilötasolla henkilöriski on sitä, että menettää terveyden ja työkyvyn,

mikä voi johtaa taloudellisen tasapainon heikkenemiseen. (Juvonen & Korhonen 2005, 47.)

Yrityksen näkökulmasta henkilöriskit ovat riskejä, jotka kohdistuvat yrityksen henkilöstöön. Henkilöriskit ovat monesti työnantajan näkökulmasta monimutkaisempia kuin työntekijän. Yrityksen toiminta on riippuvainen työntekijöiden työpanoksesta, asiantuntemuksesta ja taidoista. Täten oikeanlaisen työvoiman saatavuus ja hankinta sisältää myös aina riskin. Myös työn tekemiseen liittyy aina riskejä, kuten esimerkiksi tapaturmariski. (Juvonen & Korhonen 2005, 47.)

Henkilöriski on aivan yhtä vaarallinen yritystoiminnalle kuin omaisuusriskikin. Henkilöstöriskin vaikutukset korostuvat puhuttaessa yhdenihmisen yrityksestä, koska kaikki on sananmukaisesti yhden kortin varassa. Riskiin varautuminen on hankalaa, koska riskin toteutuessa on kyseessä terveydelliset syyt. Terveystietä voi tietenkin, ja pitääkin, pitää hyvää huolta. Yrittäjän tulee myös pitää huolta ammattitaitonsa ylläpitämisestä, jotta yrityksen tietotaito pysyy mahdollisimman hyvänä. Riskiin voi varautua kouluttamalla tehtävään jonkun sellaisen henkilön, jolla on siihen pätevyys. Kyseinen henkilö voi olla esimerkiksi sama joka tekee lyhyet lomasijaisuudet. Tähän riskiin on kuitenkin äärimmäisen hankalaa saada kestävää ratkaisua, koska ammattitaitoiset kuljettajat työllistyvät yleensä hyvin.

Kuviossa 4, joka esitetään seuraavalla sivulla, on lyhyt katsaus merkittävimpiin riskeihin. Kilpailu ja asiakasriskejä ei riskianalysissä ole tarkemmin analysoitu, koska ne tulevat esille tekstissä muissa yhteyksissä.

Riski	Vaikutus	Varautuminen
Kaluston rikkoutuminen	Kuljetustoiminta keskeytyy	Kaluston kunnossapito ja huolto.
Kuljetuksessa sattuvat vahingot	Rahallinen korvausvastuu ja asiakassuhteet kärsivät	Kuormien sitominen oikeaoppisesti, vakuutuksilla varautuminen.
Henkilöstöriski	Kuljetustoiminta keskeytyy	Terveystä huolta pitäminen ja mahdollisuuksien mukaan sijaisen hyödyntäminen.
Kilpailu	Asiakkaat vaihtavat kuljetusliikettä	Tekemällä työt hyvin ja pitämällä asiakassuhteet kunnossa
Asiakkaat	Asiakas kehittää toimintaansa siten, että kuljetuksille ei ole tarvetta.	Uusien asiakkaiden etsiminen

Kuvio 4. Yhteenveto riskeistä, niiden vaikutuksesta ja niihin varautumisesta

6 Henkilöstösuunnitelma

Viimeisten vuosikymmenten aikana osaamisesta on tullut tärkein tekijä henkilöstökysymyksissä. Henkilöstö on alettu nähdä pelkän suorittajan sijasta, osaajina. Tähän on vaikuttanut yritysten entistä nopeammaksi ja monimutkaisemmaksi muuttunut tapa toimia. Henkilöstön osaamisen on, paitsi pysyttävä alati muuttuvan kehityksen tahdissa, myös pystyttävä tuottamaan toivottua kehitystä. (Viitala 2008, 220.)

Henkilöstösuunnitelmaa tehtäessä on tärkeää miettiä millaista osaamista tarvitaan, kuinka paljon ja missä vaiheessa. Työntekijää palkattaessa pitää myös miettiä, palkataanko työntekijä osa-aikaiseksi vai kokopäiväiseksi, ja onko työsuhde toistaiseksi voimassaoleva vaiko määräaikainen. Yrittäjän tulee myös miettiä, millaisella henkilöstöllä ja henkilöstömäärällä pystytään yrityksen toimintaa toteuttamaan. Monet yrittäjät aloittavatkin yksin, ennen kuin heillä on varaa palkata työntekijöitä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 102.)

Kuten jo riskianalyyssissä todettiin, henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara. Tässä työssä käsiteltävässä kuljetusyrityksessä henkilöstön tarve on hyvin rajattua. Yrityksen toimiessa vain yhdellä autolla, ei raskaalle henkilöstöorganisaatiolle ole tarvetta. Perustettava yritys tulee ainakin aluksi olemaan yhden henkilön yritys, eli yrittäjä on ainoa työntekijä. Vaikka yrityksen palveluksessa ei ole aluksi kuin yrittäjä, niin kaikkea hänkään ei pysty itse tekemään.

Yrittäjä hoitaa itse jokapäiväiseen toimintaan liittyvät asiat, kuten käytännön liiketoiminnan, kaluston perushuollon, laskutuksen ja laskujen maksun. Yritys joutuu ulkoistamaan kaksi suurta kokonaisuutta ulkopuolisille toimijoille. Kirjanpito ulkoistetaan tilitoimistolle, vaikka toiminta on hyvin pienimuotoista. Kirjanpidon on hyvä olla ajan tasalla, ja koska yrittäjällä ei itsellään ole taloushallinnon koulutusta, on viisain ratkaisu antaa kirjanpito siihen erikoistuneen yrityksen hoitoon. Tilitoimisto pitää yrityksen kirjanpidon ajan tasalla ja samalla välttää mahdollisilta virheellisiltä kirjauksilta. Tilitoimiston kanssa toimiessa saattaa tulla se tilanne, että kirjanpito tulee kuukauden tai kaksi perässä. Tällä ei kuitenkaan ole käytännössä suurta merkitystä, koska käytännön toiminta hoituu kokonaan yrittäjän kautta. Kirjanpidon ulkoistuksella vältetään mahdolliset valtiiovallan taholta tulevat jälkiseuraamukset. Tilitoimistoilta saa myös apua aina yrityksen perustamiseen, rahoitusneuvotteluihin, yhtiömuodon valintaan ja verosuunnitteluun asti.

Toinen suuri ulkoistuksen kohde on kaluston huolto. Vaikka yrittäjä tekeekin päivittäisen huollon ja kunnossapidon, tulee väistämättä tilanteita joissa pitää turvautua

ulkopuoliseen ammattitaitoon. Yrityksen käyttöön tuleva kalusto on hyvässä peruskunnossa, mutta ei uutta. Tällöin on selvää, että kalustoa joudutaan korjaamaan. Myös kuljetuksen tai kuormauksen aikana voi sattua tapaturmia jotka vaativat kaluston korjausta. Joensuun alueella on melko hyvin raskaankaluston korjauspaikkoja, joissa vielä korjaukset tehdään suhteellisen nopeasti.

7 Yritysmuodon valinta

Yritysmuodon valintaa vaikuttavat monet tekijät. Keskeisimmät päätökseen vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin yrittäjän henkilökohtaiseen päätöksentekoon, vastuuseen sekä verotukseen liittyvät tekijät. Kaiken kattavaa valmista pakettiratkaisua ei ole olemassakaan, vaan jokaisen aloittavan yrittäjän on mietittävä itselleen ja yritykselleen sopivin ratkaisu. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat perustajien lukumäärä, toiminnan joustavuus, pääoman tarve, voiton jako ja tappioiden kattaminen, laajentumismahdollisuudet sekä verotus. Verotus on suurin yksittäinen tekijä yritysmuotoa valittaessa, mutta yritystä perustettaessa tulisi myös ottaa huomioon yrityksen mahdollinen laajentuminen ja sen myötä yritysmuodon muuttumisen mahdollisuus. (Holopainen & Levonen 2003, 185.)

7.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja (Toiminimi)

Kun yrityksen perustajia on vai yksi, on silloin yksinkertaisin yritysmuoto toiminimi. Tällöin yrittäjä toimii yksityisenä liikkeen- tai ammatinharjoittajana. Yritysmuodolle on tyypillistä, että tarvittavien investointien määrä on vähäinen. Yrittäjä vastaa koko omaisuudellaan yritystoiminnassa syntyneistä velvoitteista ja maksuista. Yrittäjä vastaa myös toiminnassa mahdollisesti syntyvistä tappioista henkilökohtaisesti. Vastapainona yrittäjä saa käyttöönsä yrityksen tuottaman voiton. (Keskuskauppakamari 2009, 14-15.)

Toiminimi on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen, kuten muutkin yritykset. Toiminimi soveltuu parhaiten käytettäväksi pienessä piirissä, jossa on kaikkien osallisten välillä kova luottamus ja yksi henkilö selkeästi vastaa toiminnasta. (Keskuskauppakamari

2009, 14-15.)

Verotuksen osalta ammatinharjoittajan verotettava tulo muodostuu, kuten edellä mainittu, suoraan yrityksen tekemästä tuloksesta. Yrityksen tekemä tulos jaetaan pääoma- ja ansiotuloihin, siten että pääomatulot muodostuvat elinkeinotoimintaan kuuluvasta nettovarallisuudesta lasketulle 20 prosentin vuotuiselle tuotolle ja loput tuloksesta ovat ansiotuloa. Yrityksestä saatavat pääoma ja ansiotulot lisätään muihin yrittäjän pääoma ja ansiotuloihin. Verotus tapahtuu siis kuten kaikkien yksityishenkilöiden kohdalla. (Holopainen & Levonen 2003, 191.)

7.2 Avoin yhtiö

Avoimen yhtiön voi perustaa kaksi tai useampia luonnollisia henkilöitä, jotka harjoittavat liiketoimintaa yhdessä. Kukin yhtiömies vastaa toiminnasta kaikella omaisuudellaan ja kukin voi tehdä itsenäisesti sitoumuksia yhtiön nimissä, ellei muut yhtiömiehet ole kaupparekisteriin tiedoksisaattaneet kieltolauseketta. Yhtiömiesten ei välttämättä tarvitse sijoittaa yhtiöön rahaa, vaan heidän pelkkä työpanoksensa voi riittää.

Avoimen yhtiön yhtiömiehet voivat saada yhtiöstä palkkaa, jolloin se tulkitaan saajan ansiotuloiksi, voitto-osuutena, edellyttäen että kirjanpidollinen voitto sen sallii, lainana tai yksityisottoina. Verotuksesta ja työnantaja maksuista johtuen, palkan maksu yhtiömiehelle ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista. Yhtiön yhtiömiehelle maksettavasta palkasta pitää maksaa normaalit työnantaja- ja sosiaalimaksut. Avoin yhtiö on kirjanpitovelvollinen ja jokaisella yhtiömiehellä on oikeus saada tietoja yrityksen toiminnasta. Avoin yhtiö edellyttää äärimmäisen suurta luottamusta yhtiömiesten kesken ja siksi sitä käytetäänkin lähes yksinomaan pienissä perheyriyksissä. (Holopainen & Levonen 2003, 195.) (Keskuskauppakamari, 2009, 14-15.)

7.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiitti yhtiö on tietyiltä osin samankaltainen kuin avoin yhtiö. Kommandiitti yhtiön perustamiseen tarvitaan, sekä vastuullisia, että äänettäviä yhtiömiehiä. Molempia on oltava vähintään yksi. Vastuunalaiset yhtiömiehet hoitavat yrityksen käytännön toiminnan ja toimivat yhtiön nimissä. Äänettömät yhtiömiehet eivät voi edustaa yritystä tai osallistua päätöksentekoon, ellei toisin sovita. (Keskuskauppakamari 2009, 14-15.)

Kuten avoimessa yhtiössä, niin myös kommandiittiyhtiön vastuunalainen yhtiömies vastaa kaikella omaisuudellaan yhtiön toiminnasta, kun taas ääneton yhtiömies vastaa sijoittamallaan omaisuudella. Myös vastuunalaisen yhtiömiehen palkan/palkkion maksu toimii samoin kun avoimessa yhtiössä, kun taas ääneton yhtiömies saa yhtiösopimuksessa määritellyn voitto-osuuden. (Keskuskauppakamari, 2009, 4-15.)

Kommandiittiyhtiö on kirjanpitovelvollinen ja kaikilla yhtiömiehillä on oikeus tarkastaa kirjanpito, sekä saada tietoja yrityksen toiminnasta. Kommandiittiyhtiön toiminta edellyttää yhtiömiesten välillä hyvää luottamusta ja yhteistyökykyä, sekä vaatii vastuunalaiselta yhtiömieheltä vahvaa sitoutumista. (Keskuskauppakamari 2009, 4-15.)

7.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on vaativa yhtiömuoto perustaa ja hallita. Monesti osakeyhtiön perustaminen annetaan ammattilaisten tehtäväksi. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen henkilö, joka voi sijoittaa yhtiöön riittävästi pääomaa, joko rahaa tai muuta omaisuutta. Yhtiössä on oltava vähintään yksi osake ja sen osakepääoman on oltava vähintään 2500 euroa. Koko osakepääoman pitää olla maksettuna ennen yhtiön ilmoittamista kaupparekisteriin. (Keskuskauppakamari 2009, 17.)

Osakeyhtiössä ylin päätösvalta on yhtiökokouksessa, jossa osakkeenomistajat kokoontuvat. Yhtiökokous valitsee yhtiölle hallituksen, joka vastaa yhtiön yleisestä toiminnasta. Yhtiöön voidaan palkata toimitusjohtaja, jonka hallitus valitsee ja tällöin

toimitusjohtaja vastaa yrityksen jokapäiväisistä asioista. (Keskuskauppakamari 2009,17.)

Teoriassa osakkaan vastuu yrityksestä rajoittuu sijoitettuun pääomaan, mutta käytännössä tämä ei aina toteudu. Varsinkin aloittelevien yritysten kohdalla osakkaat joutuvat monesti takaamaan, tai antamaan henkilökohtaista omaisuuttaan yrityksen velkojen pantiksi, jolloin vastuu laajenee luonnollisesti koskemaan myös takauksia. Osakkeenomistajat voivat nostaa työpanostansa vastaavaa palkkaa tai osinkotuloja. Osakeyhtiön on kirjanpitovelvollinen ja kirjanpito on määritelty ja säädetty tarkasti osakeyhtiölaissa. (Keskuskauppakamari 2009, 17.)

Osakeyhtiö soveltuu parhaiten sellaisille toimialoille, jossa tarvitaan suuria alkuinvestointeja. Osakeyhtiössä on myös helppo saada tasapainoon työn ja tuottojen jakaminen. Osakeyhtiö toimii myös pienyrityksellä, mutta on muita vaihtoehtoja raskaampi ja jäykempi toimissaan, vaatien myös tarkkaa perehtymistä osakeyhtiölakiin. (Keskuskauppakamari 2009, 17.)

Perustettavan yrityksen yhtiömuotona tulisi toimimaan osakeyhtiö. Osakeyhtiön myötä omistussuhteen, palkan ja työpanoksen suhteen saisi vastaamaan parhaiten todellisuutta. Osakeyhtiö on yleensä yritys, joka vaatii paljon pääomaa. Perustettavan yrityksen tapauksessa alkuinvestoinnit eivät ole suuret, mutta tulevaisuudessa investointeja on pakko tehdä. Ennen pitkää yrityksen kuljetuskalustoa on uusittava ja tällöin pääomaa tarvitaan. Vaikka osakeyhtiö vaatii perehtymistä osakeyhtiölakiin ja on toiminnaltaan raskas, soveltuisi se silti parhaiten perustettavan yrityksen yritysmuodoksi.

8 Taloussuunnitelma ja taloudelliset tunnusluvut

Taloussuunnitelmassa kuvataan strategisten toimintamallien vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen. Taloussuunnitelmassa esitellään kuinka yritys aikoo järjestää taloutensa seurannan, raportoinnin ja näiden tietojen käytön päätöksenteon apuna. Tärkeä osa taloussuunnitelmaa on esittää erilaisten ennusteiden avulla, kuinka eri toimenpidesuunnitelmat vaikuttavat yrityksen maksuvalmiuteen,

vakavaraisuuteen ja kannattavuuteen. Tällaisia ennusteita ovat muun muassa tase-ennuste ja kassavirta ennuste. Hyvin tehty taloussuunnitelma on myös hyvä apuväline neuvoteltaessa pääoman hankkimisesta yritykselle. Hyvin tehtynä taloussuunnitelma nopeuttaa rahoituksenhankintaprosessia huomattavasti. (Isokangas & Kinkki 2002, 248.)

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltava taloussuunnitelma on verrattain lyhyt, koska taloudellisia tunnuslukuja ei esitetä julkisesti. Yrityksen taloudellisen suunnittelun selkärankana toimivat kannattavuuslaskelmat. Kaikki yrityksen kulut kohdistuvat itse toimintaan, joten kannattavuuden tarkkailu on verrattain helppoa, kun asiat saa toimimaan tilitoimiston kanssa. Käytännössä talouden seuranta hoidettaisiin siten, että tilitoimistolle toimitettaisiin kaikki kuitit niin tuloista kuin menoista ja heidän raporttien pohjalta seurattaisiin taloudellisia lukuja.

Tilitoimistot toimivat monesti niin sanotusti kuukauden myöhässä, joten ajantasaisen seurannan aikaansaamiseksi on tärkeää myös yrittäjän pitää niin sanottua taskukirjanpitoa. Tällöin yrittäjällä pysyy jonkinasteinen käsitys tuloista ja menoista. Tämä ei ole vaikeaa järjestää, koska kyseessä olisi yhden miehen yritys. Suurin syy tilitoimiston mukana ololle on se, että kaikki kirjanpito hoidetaan asianmukaisesti, jolloin välttyään mahdollisilta jälkiseuraamuksilta.

Yrityksen kannattavuutta on tarkasteltu katetuottolaskelmilla. Kyseisissä laskelmissa lasketaan kulut tietylle ajanjaksolle ja arvioidaan kyseiseltä ajanjaksolta saatavat tulot. Laskelmissa lasketaan kunkin kuukauden kannattavuutta. Laskelmat perustuvat kiinteiden kustannusten ja muuttuvien kustannusten suhteesta saataviin tuloihin. Kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa vakuutus ja ylläpitokustannukset. Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa polttoainekulut. Toiminnan tuotot tulevat ajettavien tuntien määrästä ja tuntiveloituksesta. Liitteessä yksi (salainen) on laskettu taulukkoon toiminnan kannattavuutta. Näiden laskelmien perusteella liiketoiminta on kannattavaa.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli paitsi luoda pohja perustettavan kuljetusyrityksen liiketoimintasuunnitelmalle, myös saada yrittäjä miettimään yrittäjyyttä ja kyseistä liiketoimintaa. Työn kirjoituksen aikana yrittäjä joutui miettimään tuttua toimintaa liiketalouden näkökulmasta ja tämän ansiosta toiminnasta avautui uusia näkökulmia. Yksinkertaisessakin liiketoiminnassa on todella paljon muuttuvia tekijöitä jotka tulee ottaa huomioon.

Ennen kirjoitustyön alkua ajatus tämän kaltaisesta työstä tuntui yksinkertaiselta, mutta liiketoiminta on paljon muutakin kuin jokapäiväinen toiminta. Tämän kokonaisuuden hahmottaminen on ollut erittäin opettavainen kokemus. Työtä tehdessä on myös oppinut paljon uutta uuden yrityksen perustamisesta ja ennen kaikkea siitä, mitä yrittäjyys vaatii. Opinnäytetyön kirjoitus oli mielekäs ja opettavainen kokemus, varsinkin kun sen sai tehdä aiheesta joka on itselle mielenkiintoinen.

LÄHTEET

Autoalantiedotuskeskus.<http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot_sivu.asp?kieli=&tiedosto=YWluZWlzdG90LzkyL2JlbnNpaW5pb19qYV9kaWVzZWxpbl9oaW50YWtlaGl0eXMuaHRt&tyyppi=SK&jul_id=9702&ain_id=&suoj=&jul_nimi=Bensiinin+ja+dieselin+hintakehitys+|+Price+development+of+gasoline+and+diesel > (Luettu: 8.4.2011)

Finlex. <<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060149> > (Luettu: 10.4.2011)
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921257>> (Luettu: 10.4.2011)

Holopainen, T., & Levonen, A-L. 2003. Yrittäjän perustajan opas. Edita.

Isokangas, J., & Kinkki, S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Juva: WSOY

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T., & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Yliopistopaino: Suomen vakuutusalan kustannus ja koulutus oy.

Keskuskauppakamari. 2009. yrityksen perustajan opas.
Keskuskauppakamari.<<http://www.keskuskauppakamari.fi/Edunvalvonta/Kannanotot/Keskuskauppakamarin-veropoliittinen-ohjelma> > (Luettu:10.4.2011)

Kuljetusala.com < <http://www.kuljetusala.com/> > (Luettu: 8.4.2011)

Leskinen, P-L. 2000. Yrittäjyyttä etsimässä. Edita

Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/kalki/2010/12/kalki_2010_12_2011-01-17_tie_001_fi.html > (Luettu: 8.4.2011)

Meretniemi, I., & Ylönen, H. 2008. Yrittäjän perustajan käsikirja. Keuruu: Otava

Viitala, R., & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen, menestyvä yritystoiminnan perusta. Edita.