

# **Ammattipätevyyskoulutuksen hyödyntäminen kuljetusyrityksissä**

Jussi-Pekka Laine

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2017  
Tekniikan ja liikenteen ala  
Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Laine, Jussi-Pekka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 2/2017
	Sivumäärä 92	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Ammattipätevyyskoulutusten hyödyntäminen kuljetusyrityksissä</b>		
Tutkinto-ohjelma Logistiikka, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Risto Pakarinen		
Toimeksiantaja(t) Liikenteen turvallisuusvirasto, Trafi		
Tiivistelmä  <p>Kuorma- auton kuljettajien ammattipätevyys on vaadittu kaikilta kuorma-auton kuljettajilta 10.9.2014 alkaen. Kuljettajat, joiden kuorma-auton ajo-oikeus on alkanut ennen 10.9.2009 saavuttavat ammattipätevyyden suorittamalla 35 tunnin pituisen jatkokoulutuksen.</p> <p>Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää miten kuljetusyritykset hyödyntävät ammattipätevyyden jatkokoulutusta parantaakseen ja kehittääkseen omaa liiketoimintaa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa kohderyhmänä oli Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n jäsenyrityksiä. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa sitä, että lisääkö ammattipätevyyden jatkokoulutus kuljettajien ammattitaitoa, ja onko ammattipätevyyskoulutuksesta kuljetusyritykselle taloudellista hyötyä kuljettajien osaamisen lisääntyessä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin sitä, että miten koulutusta tulisi kehittää tulevaisuudessa, jotta se vastaisi kuljetusyritysten tarpeita paremmin.</p> <p>Tulosten perusteella kuljetusyritykset suhtautuivat ammattipätevyyskoulutukseen lähtökohtaisesti positiivisesti. Koulutuksessa olevien puutteiden takia koulutukseen ei oltu kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Tällaisia puutteita oli muun muassa koulutuspäivän ajankäytön tehottomuus, koulutuksen sisällön pintapuolisuus sekä kouluttajan pedagoginen ja substanssiosaaminen.</p> <p>Koulutusta tulisi enemmän räätälöidä kuljetusyrityksen tarpeita vastaavaksi. Lisäksi koulutuskeskusten tulisi parantaa opettajien substanssiosaamista sekä pedagogisia taitoja, jotta koulutus saataisiin kuljettajille ja yrityksille mielekkäämmäksi. Kuljetusyritys ja kuljettajia tulisi ottaa mukaan jo koulutuksen sisällön suunnitteluvaiheessa, jotta se palvelisi asiakasta paremmin. Ammattipätevyyskoulutuksen mahdollisuuksia tulisi enemmän avata kuljetusyrityksille.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Ammattipätevyys, kuljettajien jatkokoulutus, kuljetusyritys		
Muut tiedot		

Author(s) Laine Jussi-Pekka	Type of publication Master's thesis	Date 2/2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 92	Permission for web publication: x
Title of publication How transport companies utilize professional competence training		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Pakarinen Risto		
Assigned by Finnish Transport Safety Agency, Trafi		
Abstract <p>Professional competence has been required of all truck drivers since 10.9.2014. Drivers whose license has begun before 10.9.2009 achieve professional competence by taking out a 35 hour long periodic training.</p> <p>The aim of this study was to find out how transport companies utilize the periodic training required in order to improve and develop their own business.</p> <p>The study was conducted as a survey, which was targeted at the member companies of Finnish Transport and Logistics SKAL. The study examined, among other things, if the professional competence periodic training increases the driver's skills, and whether the periodic training gives the transport companies an economic advantage in increasing the skills of the drivers. In addition, the study examined how the training should be developed in the future, in order to better reflect the needs of transport companies.</p> <p>Based on the results the professional transport companies find the periodic training positive. Due to the deficiencies found in the periodic training it was not fully satisfying. Shortcomings such as the inefficiency in training and time management, superficial contents, as well as the instructor's pedagogical expertise and knowledge of substance were mentioned.</p> <p>The education should be tailored to better match the needs of the transport companies. In addition, training centers should improve the knowledge of substance, as well as the teachers' pedagogical skills, in order to provide more meaningful training for the drivers and transport companies. Transport companies and drivers should be included already in the planning of the education, in order for it to serve the customer better. The benefits and opportunities of the professional competence periodic training should be emphasized more to the transport companies.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Professional competence, periodic training, transport companies		
Miscellaneous		

## Sisältö

1 Johdanto .....	3
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	3
1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	4
1.3 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset.....	4
2 Toimintaympäristön kuvaus .....	5
2.1 Liikenteen turvallisuusvirasto .....	5
2.2 Kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyys.....	5
2.3 Ammattipätevyyden perustason koulutus .....	6
2.4 Ammattipätevyyden jatkokoulutus .....	8
3 Kuljetusala .....	12
4 Kilpailuetu.....	13
4.1 Kilpailun perusstrategiat.....	14
4.2. Arvoketju.....	17
4.3 Yrityksen kilpailustrategia.....	21
5 Turvallisuus osana yrityksen strategiaa .....	24
5.1 Riskien systemaattinen luokittelu.....	24
5.2 Riskienhallinta .....	25
5.3 Yrityksen liikeriskit .....	27
5.4 Turvallisuuskulttuuri .....	29
5.5 Organisaatioturvallisuuden osa-alueet.....	32
5.5.1 Työturvallisuus.....	32
5.5.2 Tuotannon ja toiminnan turvallisuus .....	34
6 Tutkimusaineisto ja tutkimustulokset.....	35
6.1 Tutkimuksen kohderyhmän valinta ja aineiston keruu .....	35
6.2 Analysointimenetelmät .....	35

	2
6.2.1 Kyselyn sisältö.....	35
6.2.2 Kyselyn tulokset.....	36
6.3 Tutkimustulosten analysointi .....	44
7 Johtopäätökset ja ratkaisuehdotukset.....	52
7.1 Kilpailuedun ja kannattavuuden parantaminen ammattipätevyyskoulutuksissa .....	53
7.2 Kuljetusturvallisuuden parantaminen ammattipätevyyskoulutuksissa .....	56
7.3 Koulutusten kehittäminen kuljetusyritysten näkökulmasta .....	59
7.4 Viranomaisten rooli ammattipätevyyskoulutuksessa .....	64
7.5 Ammattipätevyyskoulutuksen kehittäminen .....	65
7.6 Ratkaisuehdotuksia.....	66
8 Pohdinta .....	68
9 Jatkotutkimusaiheita .....	71
Lähteet.....	72
Liitteet .....	74
Liite 1.....	74
Liite 2.....	78

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyyden jatkokoulutusta on annettu Suomessa elokuusta 2007 alkaen. Ne kuljettajat, joiden kuorma-auton ajo-oikeus on alkanut ennen 10.9.2009, ovat suorittaneet ammattipätevyyden jatkokoulutusta vähintään 35 tuntia. Mainittua päivämäärää myöhemmin kuorma-auton ajo-oikeuden saaneet kuljettajat ovat myös suorittaneet ammattipätevyyden jatkokoulutuspäiviä pitääkseen ammattipätevyytään voimassa. Ilman voimassaolevaa ammattipätevyyttä kuljettajat eivät voi toimia kuljettajina sellaisissa ajoissa, jossa kuljettajilta vaaditaan ammattipätevyys.

Ammattipätevyysvaatimus pohjautuu direktiiviin 2003/59/EY. Direktiivi on annettu 15.7.2003. Direktiivin tarkoituksena on määrittää tieliikenteen kuljettajien koulutuksen vähimmäistaso. Lisäksi näiden yhteisten sääntöjen tarkoituksena on varmistaa kuljettajien ammattitaito ammattiin pääsyn ja jatkuvan harjoittamisen osalta. Koulutusten tarkoituksena on myös herättää mielenkiintoa kuljettajien ammattia kohtaan ja tätä kautta saada uusia kuljettajia palvelukseen.

Kuljetusalalla on otettu ristiriitaisesti vastaan erityisesti kuljettajien ammattipätevyyden jatkokoulutus. Osa yrityksistä on jo ennen lainsäädännön voimaantuloa kouluttanut kuljettajia säännöllisesti, eikä jatkokoulutus ole tuonut juurikaan lisävaatimuksia koulutuksen järjestämisessä. Tällaiset yritykset ovat nähneet koulutuksen olevan merkityksellistä kuljettajille. Toisaalta osalle yrityksistä kuljettajien koulutus on jossain määrin ”pakkopullaa”, ja nämä yritykset pyrkivät hoitamaan koulutukset todennäköisesti halvimalla mahdollisella tavalla, jotta niiden kuljettajilla olisi muodollinen pätevyys harjoittaa kuljettajan tointa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, tuoko ammattipätevyyden jatkokoulutus yritykselle lisäarvoa kuljettajien osaamisen lisääntymisenä, ja hyödyntävätkö kuljetusyritykset koulutuksen tuomaa kuljettajien osaamisen lisääntymistä liiketoiminnassaan siten, että yrityksen kannattavuus ja kilpailuetu paranisivat.

Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten kuljetusyritykset hyödyntävät ammattipätevyiden jatkokoulutusta yrityksen turvallisuusajattelun ja -kulttuurin parantumiseksi, kilpailuedun ja kannattavuuden lisäämiseksi, sekä vaikuttaako vallitseva lainsäädäntö, koulutusta tarjoavien organisaatioiden osaaminen tai koulutusten suunnittelu ammattipätevyyskoulutuksen vaikuttavuuteen ja toteuttamiseen.

## 1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Hyödyntävätkö kuljetusyritykset ammattipätevyiden jatkokoulutusta parantaakseen yrityksen kilpailuetua ja kannattavuutta?
- Hyödyntävätkö kuljetusyritykset ammattipätevyiden jatkokoulutusta parantaakseen kuljetusturvallisuutta?
- Miten ammattipätevyyskoulutusta tulisi eri toimijoiden kehittää, jotta ammattipätevyiden jatkokoulutus vastaisi yritysten tarpeita tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat suurimmat esteet koulutuksen kehittämiseksi?

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena jonka kohderyhmänä on Suomen Kuljetus ja Logistiikka ry:n jäsenyritykset.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Tutkimusmenetelmänä käytettiin Survey-tutkimusta, joka on määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa tietoa kerätään standardoidussa muodossa, ja sen avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2009, 134). Tutkimuksen tarkoituksena on olla selittävä, sillä yritetään etsiä selitystä tilanteelle tai ongelmaan.

Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan tavaraliikenteen kuljetusyrityksiä, koska tutkimus olisi laajentunut liiaksi, jos mukana olisivat olleet myös henkilöliikenteen yritykset. Tutkimuksen kysely kohdennettiin ainoastaan yrityksen johtohenkilöille. Tässä tutkimuksessa kuljettajat jätettiin pois. Tutkimustulos saattaisi muuttua, jos kysymykset olisi suunnattu myös tai ainoastaan kuljettajille, ja kuljettajien määrä tulisi jollain tavalla rajata, jotta vastausten määrä ei paisuisi liian suureksi.

## 2 Toimintaympäristön kuvaus

### 2.1 Liikenteen turvallisuusvirasto

Liikenteen turvallisuusvirasto on liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla toimiva keskushallinnon virasto, joka vastaa liikennejärjestelmän sääntely- ja valvonta-tehtävistä, edistää liikenteen turvallisuutta ja kestäväää kehitystä liikennejärjestelmässä sekä tuottaa liikenteen viranomaispalveluja.

Visio, toiminta-ajatus, arvot ja strategiset päämäärät

Liikenteen turvallisuusviraston visiona on vastuullinen liikenne. Toiminta-ajatuksena Liikenteen turvallisuusvirastolla on että se mahdollistaa hyvinvointia ja kilpailukykyä liikenteessä. Liikenteen turvallisuusviraston arvoja ovat rohkeus ja yhteistyö.

Liikenteen turvallisuusviraston strategisia päämääriä ovat:

Vaikuttamisen osalta siten että Trafi on suunnannäyttävä ja vaikuttaa aktiivisesti liikennepolitiikan valmistelussa ja liikennepoliittisten tavoitteiden toteutumisessa.

Asiakkaiden ja palveluiden osalta siten että Trafi on asiakaslähtöisen viranomaistoinnin edelläkävijä.

Tiedon osalta siten että Liikennejärjestelmän kehittäminen ja liikenteen palvelujen tuottaminen perustuvat tiedon hyödyntämiseen. (Liikenteen turvallisuusvirasto.

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2014, 2)

### 2.2 Kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyys

Laki ja asetus kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä tuli voimaan 1.7.2007. Säädökset pohjautuvat Euroopan yhteisön direktiiviin 2003/59/EY. Direktiivin tavoitteena on varmistaa koulutuksen avulla kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattitaito ja vastata maantieliikenteen markkinoiden kehityksen myötä syntyneisiin uusiin vaatimuksiin. Lisäksi ammattipätevyyskoulutuksen tarkoituksena on erityisesti parantaa tieturvallisuutta ja kuljettajan turvallisuutta myös niiden tehtävien yhteydessä, jotka kuljettaja hoitaa ajoneuvon ollessa pysäköitynä. Direktiivin myötä koulutuksella pyritään herättämään nuorten mielenkiintoa kuljettajan ammattia kohtaan aikoina, jolloin kuljettajista on pulaa. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direk-



tiivi 2003/59/EY. 2003) Kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä annetun lain tarkoituksena on autonkuljettajien ammatillisia valmiuksia lisäämällä parantaa liikenteen ja kuljetusten turvallisuutta sekä kuljettajien edellytyksiä tehtävänsä hoitamiseen. (L 16.3.2007/273.)

Kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyys saavutetaan perustason koulutuksella ja siihen liittyvällä kokeella. Kokeen suorittamisen jälkeen ammattipätevyys on voimassa viisi vuotta. Ammattipätevyyttä pidetään voimassa suorittamalla 35 tunnin jatkokoulutus kerran viidessä vuodessa. Jatkokoulutus voidaan suorittaa halutulla tavalla ammattipätevyyden viiden vuoden voimassaolojakson aikana. Koulutusta on kuitenkin saatava kerrallaan seitsemän tunnin ajan. Henkilöt, joiden linja-auton ajo-oikeus on saavutettu ennen 10.9.2008 tai kuorma-auton ajo-oikeus on saavutettu ennen 10.9.2009, saavuttavat ammattipätevyyden suorittamalla jatkokoulutuksen, eli tällaisten kuljettajien ei tarvitse suorittaa ammattipätevyyden perustason koulutusta lainkaan. (L 16.3.2007/273.)

### 2.3 Ammattipätevyyden perustason koulutus

Ammattipätevyys saavutetaan suorittamalla perustason koulutus ja siihen liittyvä koe. Koulutus ja koe tulee suorittaa liikennelajeittain. Linja-auton kuljettajat suorittavat henkilöliikenteen ammattipätevyyskoulutuksen ja kuorma-auton kuljettajat suorittavat tavaraliikenteen ammattipätevyyskoulutuksen. Ammattipätevyyden perustason koulutus on pituudeltaan 280 tuntia, mutta se voidaan suorittaa nopeutetusti jolloin koulutuksen pituus on 140 tuntia. Koulutuksen pituuteen vaikuttavat koulutettavan ikä sekä suoritettavan ajokortin luokka. Koulutuksen ja kokeen suorittamisen jälkeen ammattipätevyys on voimassa viisi vuotta. Voimassaolevan ammattipätevyyden kuljettaja osoittaa joko erillisellä ammattipätevyyskortilla tai ajokorttiin tehtävällä erityisehtomerkinällä. (L 16.3.2007/273.)

Ammattipätevyyden perustason koulutusta saa antaa hyväksytty koulutuskeskus. Hyväksynnän myöntää joko opetus- ja kulttuuriministeriö tai Liikenteen turvallisuusvirasto. Opetus- ja kulttuuriministeriö hyväksyy sellaiset koulutuskeskukset, jotka

toimivat opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen järjestämisluvalla. Tällaisia koulutuskeskuksia ovat mm. ammatilliset oppilaitokset ja aikuiskoulutuskeskukset. Tällaisten koulutuskeskusten valvonnasta vastaa Opetushallitus. Liikenteen turvallisuusvirasto hyväksyy muut koulutuskeskukset ja vastaa myös näiden valvonnasta. (L 16.3.2007/273.) Liikenteen turvallisuusviraston hyväksymiä koulutuskeskuksia ovat mm. Puolustusvoimien muutamat varuskunnat ja jotkut autokoulut. Koulutuskeskukseksi hyväksytään yritys, säätiö tai muu yhteisö, joka täyttää kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä annetun lain ja asetuksen vaatimukset. Vuoden 2015 lopussa oli 118 kappaletta hyväksynnän saaneita koulutuskeskuksia, jotka voivat antaa perustason koulutusta (Liikenteen turvallisuusvirasto, 2015).

Ammattipätevyyskoulutuksen sisältö tulee direktiivin 2003/59/EY liitteen 1 oppiaineiden luettelon mukaan. Koulutusta on saatava vähintään direktiivin oppiaineiden luetteloön sisältyvissä aineissa, ja kuljettajilla on oltava sellaiset tiedot ja taidot, että he kykenevät ajamaan turvallisesti kuorma- tai linja-auto ajokorttia vaativia ajoneuvoja. Vähimmäistasona pidetään päätöksen 85/368/ETY liitteessä 1 säädetyn koulutustasojärjestelmän 2 tasoa eli oppivelvollisuuskoulutusta, jota on täydennetty ammatillisella koulutuksella. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/59/EY. 2003)

Oppiaineiden luettelon aineet on jaoteltu 17 tavoitteeseen. Näistä tavoitteista kymmenen koskee yhteisesti sekä kuorma-auton kuljettajien että linja-auton kuljettajien koulutusta. Lisäksi kuorma-auton kuljettajille on omaan liikennelajiin kolme tavoitetta ja linja-auton kuljettajille neljä tavoitetta. Tavoitteiden sisältö pyrkii laajemmassa mielessä parantamaan kuljettajien ajokäyttäytymistä siten, että kuljettaja osaa käyttää ajoneuvoa teknisesti oikein sekä osaa optimoida polttoaineen käyttöä. Lisäksi tavoitteiden tarkoituksena on lisätä kuljettajien tietämystä heitä koskevasta säännöstä, johon kuuluu ennen kaikkea tieliikenteen sosiaalilainsäädännön tuntemisen. Tavoitteet myös pyrkivät lisäämään kuljettajien tietämystä omasta terveydestään sekä tie- ja ympäristöturvallisuudesta. Tavoitteiden tarkoituksena on lisätä kuljettajien tietämystä palvelun ja logistiikan merkityksestä. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/59/EY. 2003)

Ainoastaan kuorma-auton kuljettajia koskevien tavoitteiden tarkoituksena on lisätä kuorma-auton kuljettajien tietämystä kuorma-auton kuormaamisesta turvallisuus-sääntöjen ja tarkoituksenmukaisuuden mukaisesti sekä tuntee tavarankuljetusta koskeva säännöstö sekä tavaraliikenteen taloudellinen ympäristö ja markkinajärjestelmä. Ainoastaan linja-auton kuljettajia koskevien tavoitteiden tarkoituksena on, että linja-auton kuljettaja osaa huolehtia matkustajien turvallisuudesta sekä osaa kuormata linja-auton turvallisuussääntöjen tarkoituksenmukaisuuden mukaisesti. Linja-auton kuljettajien tulee osata palvella kaikkia erityisryhmiä ja osata käyttää linja-auton turvalaitteita. Samoin kuin kuorma-auton kuljettajien on tunnettava taloudellinen ympäristö ja markkinajärjestelmä, niin linja-auton kuljettajienkin on tavoitteiden mukaan tunnettava linja-autoyriyten markkinajärjestelmä ja taloudellinen ympäristö. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/59/EY. 2003) Tavoitteet yksityiskohtaisine tarkennuksineen löytyvät liitteestä 1. Ammattipätevyyden perustason koulutuksessa käytettävä koulutusohjelma tulee hyväksyttävä koulutuskeskuksen hyväksymällä viranomaisella.

Mikäli henkilö on saanut toiseen liikennelajiin ammattipätevyyden perustason koulutuksen, niin saavuttaakseen pätevyyden toiseen liikennelajiin tulee henkilön suorittaa ammattipätevyyden perustason koulutuksen laajennus. Laajennuskoulutuksen määrä riippuu henkilön iästä samalla tavalla kuin perustason koulutuksessakin. Laajennuskoulutuksen määrä on 70 tuntia, ja sen voi käydä nopeutetusti, jolloin koulutuksen määrä on 35 tuntia. Laajennuskoulutuksen sisältö määräytyy niistä oppiaineiden luettelon aineiden tavoitteista, jotka on määrätty kyseiselle liikennelajille. Koulutuksen jälkeen on suoritettava koe, jossa kysymykset ovat ainoastaan koulutuksen tavoitteista. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/59/EY. 2003)

## 2.4 Ammattipätevyyden jatkokoulutus

Kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyyttä ylläpidetään jatkokoulutuksella. Jatkokoulutuksen tarkoituksena on syventää ja tarkentaa tietämystä joidenkin direktiivin 2003/59/EY liitteen 1 oppiaineluettelon aineiden tavoitteista. Lisäksi koulutuksessa kuljettajat voivat täydentää ammattiinsa liittyvää keskeistä tietämystä,

jossa kiinnitetään erityistä huomiota tieturvallisuuteen ja polttoainekulutuksen vähentämiseen. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/59/EY. 2003) Jatkokoulutuksen määrä on 35 tuntia, ja Suomessa se voidaan suorittaa ammattipätevyyden voimassaolojakson aikana eli viiden vuoden aikana. Mikäli ammattipätevyyttä ei ole pidetty voimassa, niin se saatetaan uudestaan voimaan käymällä jatkokoulutus. Koulutus voidaan jakaa pienemmillään seitsemän tunnin jaksoihin. Suomessa jatkokoulutuksen sisällöstä seitsemän tuntia tulee olla turvallista, taloudellista ja ympäristöystävällistä ajotapaa vahvistavaa koulutusta. Siihen, että Suomessa on yksi jatkokoulutuksen aihe etukäteen määriteltä, on vaikuttanut lähinnä kaksi tekijää. Toinen tekijä oli direktiivin 2003/59/EY mukainen määrittely, jossa jatkokoulutuksesta tulisi saada koulutusta tieturvallisuuden ja polttoainetalouden parantamiseen. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/59/EY. 2003)

Toinen vaikuttava tekijä oli Suomessa Konginkankaalla vuonna 2004 tapahtunut liikenneonnettomuus jossa ajoneuvoyhdistelmä ja linja-auto törmäsivät. Tämän onnettomuuden tutkintalautakunta antoi erilaisia turvallisuussuosituksia. Yksi turvallisuussuositus oli, että liikenne- ja viestintäministeriö tekisi lakialoitteen, jossa linja-auton ja ajoneuvoyhdistelmän kuljettajatutkintoon pääsyn edellytyksenä on hyväksytysti suoritettu raskaan liikenteen ennakoivan ajon kurssi. (Onnettomuustutkintakeskus. Tutkintaselostus 2004, 113). Kuljettajatutkintoon pääsyn edellytyksenä tämä ei toteutunut, vaan koulutus sisällytettiin ammattipätevyyskoulutukseen. Myös perustason koulutukseen on sisällytetty ennakoivan ajon koulutusta.

Jatkokoulutus voidaan toteuttaa teoriaopetuksena, käytännön harjoitteluna tai ajo-harjoitteluna. Koulutuksen toteutus voi olla myös näiden yhdistelmä. Koulutuksen suoritettuaan henkilö voi hakea itselleen ammattipätevyyskorttia tai ajokorttiin merkintää ammattipätevydestä. (L 16.3.2007/273.)

Kuljettajat joiden linja-auton ajo-oikeus on alkanut ennen 10.9.2008 tai kuorma-auton ajo-oikeus on alkanut ennen 10.9.2009, ei tarvitse suorittaa ammattipätevyyden perustason koulutusta saavuttaakseen ammattipätevyyden. Heille riittää jatkokoulutuksen suorittaminen. Jatkokoulutus tuli olla suoritettuna linja-auton kuljettajien osalta 10.9.2013 mennessä ja kuorma-auton kuljettajien osalta 10.9.2014 men-

nessä. Kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyyden jatkokoulutusta saa antaa hyväksytty koulutuskeskus. Hakijana voi olla yritys, säätiö tai muu yhteisö. Hyväksynnän antaa joko opetus- ja kulttuuriministeriö tai Liikenteen turvallisuusvirasto. Pääsääntöisesti Liikenteen turvallisuusvirasto hyväksyy jatkokoulutuskeskukseksi hakevat hakijat. Koulutuskeskukseksi hyväksytään, mikäli hakijat täyttävät Valtioneuvoston asetuksessa määritellyt koulutuskeskusta koskevat vaatimukset. Tällä hetkellä hyväksytyjä jatkokoulutuskeskuksia on 450 kpl.

(Liikenteen turvallisuusvirasto. Ammattipätevyyskoulutuskeskukset 2016).

Koulutuskeskuksina toimivat esimerkiksi jotkin autokoulut ja kuljetusyritykset sekä kuljetusalaan keskittyvät yritykset.

Kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyyden jatkokoulutuksissa käytettävät koulutusohjelmat on hyväksyttävä Liikenteen turvallisuusvirastossa. Laki kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä asettaa jatkokoulutuksen sisällölle yhden vaatimuksen. Kuljettajalle annetaan jatkokoulutusta kuljettajan tehtävän kannalta keskeisissä perustason ammattipätevyyskoulutukseen sisältyvissä oppiaineissa. (L 16.3.2007/273). Tarkemmat koulutusohjelman vaatimukset on asettanut Liikenteen turvallisuusvirasto.

Ennen kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyyden voimaantuloa kuorma- ja linja-autoa pystyi ajamaan työkseen ajoneuvon ajo-oikeudella. Ammattipätevyyden myötä suurin muutos tapahtui kuorma-autokortin ja siihen liittyvän ammattipätevyyden saavuttamisessa. Aiemmin kuorma-autokortin saavuttamiseen tarvittiin 15 tuntia teoriaopetusta ja 10 tuntia ajo-opetusta, jos kuljettajalla oli henkilöauton ajo-oikeus. Nämä opetusmäärät oikeuttivat henkilön pääsemään kuljettajantutkintoon ja sen myötä toimimaan kuorma-auton kuljettajana myös ammatikseen. Ammattipätevyyden tulon myötä kuorma-autokortin saavuttamisesta vähennettiin ajokorttiin tähtävään opetuksen määrää siten, että teoriaopetusta tarvitaan 12 tuntia ja ajo-opetusta 10 tuntia. Toisaalta mikäli kuljettaja tarvitsi myös ammattipätevyyden, vaati sen saavuttaminen kuljettajalta perustason ammattipätevyyskoulutuksen ja siihen liittyvän kokeen suorittamisen. Ammattipätevyyden perustason koulutuksen pituus on 280 tuntia, mutta se voidaan suorittaa myös nopeutetusti jolloin koulutuksen pituus on 140 tuntia. 280 tunnin koulutuksesta tulee olla henkilökohtaista ajo-

opetusta vähintään 20, ja 140 tunnin koulutuksessa henkilökohtaista ajo-opetusta on oltava vähintään 10 tuntia. (L 16.3.2007/273.)

Ennen kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyyskoulutusvaatimusta CE-ajokorttiluokassa (ajoneuvoyhdistelmä) kuljettajilta vaadittiin yhteensä 300 tunnin koulutus ajokortin saavuttamiseen. Tästä 300 tunnin opetusmäärästä ajo-opetusta oli 80 tuntia. 300 tunnin koulutus sisälsi ajokorttiin tähtäävän opetuksen lisäksi myös ammattiin valmistavia koulutusaiheita. (Liikenneministeriön päätös ajokorttiasetuksen soveltamisesta 846/1990)

D-ajokorttiluokassa (linja-auto) opetuksen tuntimäärä oli sama 300 tuntia kuin CE-luokassa, mutta ajo-opetuksen määrä oli linja-auton kuljettajan opetuksessa 60 tuntia. Myös linja-auto-opetukseen sisältyi ajokorttiin tähtäävää koulutusta mutta myös ammattiin valmistavia koulutusaiheita. Kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyyden myötä CE- tai D-luokan ajokortin saavuttamiseen teoriaopetusta tulee saada 15 tuntia ja ajo-opetusta 30 tuntia. (Liikenneministeriön päätös ajokorttiasetuksen soveltamisesta 846/1990)

Toisaalta ennen ammattipätevyysvaatimusta yhdistelmäajoneuvon tai linja-auton kuljettajantutkintoon oli mahdollisuus päästä myös ilman vaadittua koulutusta, jos henkilöllä oli riittävästi ajokokemusta kuorma-autolla ajamisesta. Ammattipätevyysvaatimuksen tultua voimaan pelkällä ajokokemuksella ei enää ollut mahdollista päästä kuljettajantutkintoon.

Ammattipätevyysvaatimusten tultua voimaan uusien kuorma-autokorttien määrä putosi merkittävästi. Vielä vuonna 2009 kuorma-auton ajokortteja myönnettiin yli 30000 kappaletta, vastaavasti 2010 myönnettyjen ajokorttien määrä oli tippunut noin 6000 kappaleeseen. (Liikenteen turvallisuusvirasto. 2016. Tietopalvelut. Tietoa Trafista).

Ennen ammattipätevyyskoulutuksen tuloa kuljettajien täydennyskoulutus oli vapaaehtoista. Mitään tilastoa koulutuksen määristä ei ole. Osa koulutuksista saattoi joutua siitä, että kuljetuksen lähettäjä tai vastaanottaja määräsi kuljettajalle jonkin pä-

tevyden, joka saavutettiin koulutuksella ja siihen liittyvällä kokeella. Tällaisia koulutuksia ovat olleet esimerkiksi Suomen Punaisen Ristin ensiapukoulutus, Työturvallisuuskeskuksen työturvallisuuskorttikoulutus ja Liikenneviraston tieturvakorttikoulutus. Lisäksi kuljettajille on annettu ennakoivan ja taloudellisen ajotavan parantamiseksi koulutusta. Tällainen koulutus on ollut mm. Liikenneturvan raskaankaluston ennakoivan ajon koulutus.

### 3 Kuljetusala

Maantieliikenne on tärkein kuljetusmuoto Suomessa niin tavaroiden kuin ihmistenkin kuljetuksissa. Suomessa kuljetettiin vuonna 2011 tavaraa maanteitse 313 miljoonaa tonnia eli joka päivä keskimäärin lähes miljoona tonnia. Kaikista kuljetettavista tavaroista yli 90 % kuljetettiin maanteitse. (Autoliikenteen työnantajaliitto. 2016)

Kaikista maanteitse kuljetetuista tavaralajeista laskettu keskimääräinen kuljetusmatka vuonna oli 2011 59 km. Pisimmät keskimääräiset kuljetusmatkat olivat paperimasalla ja selluloosalla 212 km sekä jauhoilla, sokerilla, kahvilla, valmistetuilla hedelmillä ja vihanneksilla, muilla helposti pilaantuvilla elintarviketeollisuuden tuotteilla ja ruokaöljyllä 187 km. Kuorma-autoliikenteen kuljetussuoritteesta oli vuonna 2010 55 % teollisuuden, 18 % kaupan ja 15 % rakennusalan kuljetuksia. (Autoliikenteen työnantajaliitto. 2016)

Maantiekuljetusala työllistää liitännäisammatteineen noin 150 000 ihmistä, joista noin 15 000 työskentelee linja-autonkuljettajana ja noin 70 000 tavaraliikenteen kuljettajana. Suurin osa Suomen autoliikennealan yrityksistä on kooltaan pieniä: yrityksistä noin 50 % työllistää 1-9 työntekijää ja toimihenkilöä. Vähintään 300 työntekijää ja toimihenkilöä työllistäviä yrityksiä on noin 2 %, mutta kyseisten yritysten merkitys koko alan työllistävydessä on suuri. Niiden palveluksessa oleva henkilöstömäärä kattaa noin 40 % koko alan työntekijä- ja toimihenkilömäärästä. Suomessa tavaraliikenneyrityksiä on noin 9 000 ja linja-autoliikenteen yrityksiä on noin 800 sekä luvanvaraisessa ammattiliikenteessä on noin 40 000 kuorma-autoa. (Autoliikenteen työnantajaliitto. 2016)

Kuljetusliiketoiminnan ydintoimintaa on kuljetus paikasta A paikkaan B. Ydintuotetta tukevia elementtejä ovat kuljetusten toimitustiheys, toimitusten luotettavuus, asiointipiste ja myynnin jälkeinen tuki. Nämä ydintuotetta ympäröivät elementit tuottavat vain 20 prosenttia kokonaiskustannuksista, mutta vaikuttavat 80 prosentin verran tuotteen kysyntään. Vaikka ydintuote olisi kuinka hyvin kunnossa, on välttämätöntä, että asiakaspalveluelementit ovat asiakkaita tyydyttäviä. (Rushton, A., Croucher, P. & Baker, B. 2010. 2010, 30–34). Kuljetuspalveluiden tärkeimmät vaatimukset ovat oikea tuote, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikealla palvelulla ja oikealla kustannuksella ja hinnalla (Oksanen R 2003, 22).

Professori Jarkko Rantala Tampereen teknillisestä yliopistosta esittää *Vastuullisuus tiekuljetusalan tulevaisuuden menestystekijänä* –seminaarissa 28.4.2015, että kuljetusalalla on tarve strategiselle ajattelulle, prosessijohtamiselle ja arvojohtamiselle. Rantala esitti, että menestyäkseen kuljetusalan pitää kehittää itse mm. asiakastyytyväisyyttä, henkilöstötyytyväisyyttä, strategian kirkkautta ja yrityksen tavoitteiden avaamista koko henkilöstölle, kommunikointia ja tiedon kulkua koko toimitusketjussa, kumppanuutta muiden toimijoiden kanssa, kasvua jalostuksen kautta, luovuutta ja innovointia, prosessien hallintaa ja prosessikuria sekä erityisesti osaamisen johtamista, mutta myös muutakin johtamista. (Rantala 2015)

#### 4 Kilpailuetu

Vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestymisen ydin on kilpailuetu. Se arvo, jonka yritys kykenee tuottamaan asiakkailleen, on kilpailuedun perimmäinen lähtökohta. Kilpailuetu pohjautuu asiakkaille tuotettavaan arvoon, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Ylivertainen arvo perustuu siihen, että asiakkaan tuotteesta tai palvelusta maksama hinta on alhaisempi kuin kilpailevilla yrityksillä tai tuotteessa tai palvelussa on ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat hinnan korkeuden. Kilpailuetua on kahta tyyppiä: kustannusjohtajuus tai differointi (Porter 1984, 9-15).

Professori Jarkko Rantalan mukaan pelkkä tehokkuuden parantaminen on kuljetuksissa vaikeaa. Tästä johtuen kuljetusyritysten tulisi miettiä palvelukonsepteja ja tuotteistamista, joilla voitaisiin tuoda lisäarvoa asiakkaan prosesseihin. Verkkokaupan kasvaessa uusia toimintamalleja voisi olla esimerkiksi lähelle tuotavat



palvelumallit ja kotijakelut. Prosessitehokkuutta olisi tuotava lisää esim toimitusketjun sähköistämisellä esim. sähköiset rahtikirjat ja kuljetustilaukset. (Rantala 2015)

#### 4.1 Kilpailun perusstrategiat

Keskimääräistä paremman menestyksen yritys voi saavuttaa kolmen eri perustrategian avulla. Kahdesta kilpailuedun tyypistä toinen - kustannusjohtajuus ja differointi – yhdistetään toimintakenttään, jossa yritys pyrkii kilpailuetua hyödyntämään, nämä kolme perustrategiaa ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Keskittymisstrategia kohdistuu kapeaan segmenttiin, kun taas differointi sekä kustannusjohtajuus pyritään saavuttamaan laajassa segmentissä. Kilpailuetu on yrityksen strategian ydinasia, ja yrityksen on valittava, minkätyyppistä kilpailuetua se tavoittelee. Jos yritys pyrkii tavoittelemaan ”kaikkea kaikille”, niin se merkitsee strategista keskinkertaisuutta ja heikompa menestystä, ja silloin yrityksellä ei ole minkäänlaista kilpailuetua. (Porter 1984, 24-25)

Kustannusjohtajuus on perusstrategioista selkein. Yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Kustannusedun lähteinä voivat olla suurtuotannon edut, yksinomaisuutena oleva tekniikka tai raaka-aineiden hankinnassa oleva suosituimmuusasema. Jotta yritys voi saavuttaa ja säilyttää kustannusjohtajuuden, se menestyy keskimääräistä paremmin alallaan, jos se pystyy pitämään hintansa alan keskitasolla tai lähellä sitä. Kustannusjohtajan on oltava ainoa kustannusjohtaja alallaan, eikä yksi monista. (Porter 1984, 26-27)

Kustannusjohtajuusstrategialla tähdätään siihen, että omat kustannukset saadaan laskettua kaikkien kilpailijoiden kustannuksia matalammaksi. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että yhtiö hylkää muut strategiat (Virtanen 2012, 37). Mikäli monet yritykset pyrkivät alallaan kustannusjohtajaksi, kilpailusta tulee ankaraa. Jos mikään yritys ei onnistu saavuttamaan kustannusjohtajuutta ja saamaan muita luopumaan strategiasta, ovat seuraukset usein kannattavuudelle ja toimialan pitkän aikavälin rakenteelle tuhoisat (Virtanen 2012, 37).

Kuljetusyrittäjät eivät kiinnitä huomiota hinnankorotusklausuulien käyttöön ja jättävät hinnankorotukset tekemättä. Näin ollen valtaosa yrittäjistä pyrkii kilpailemaan

hinnalla. Porterin (1985, 27) mukaan tämä johtaa kannattavuuden heikkenemiseen toimialalla. Kuljetustoimialan kannattavuutta tarkasteltaessa voidaan huomata näin käyneen ja todeta, että kustannusjohtajuusstrategia on tällä hetkellä toimialan rakenteen huomioon ottaen kannattamaton kilpailustrategia. (Virtanen 2012, 37) Kuljetusyritysten kannattavuus perustuu samaan kuin muidenkin yritysten kannattavuus. Yrityksen on tuotettava enemmän tuloja kuin mitä sillä on kustannuksia. Kuljetusyrityksen suurimpia kustannuksia aiheuttava työkustannukset, polttoaineet, pääomakustannukset.

Kuljetusyrityksen kustannuksista työvoimakustannukset muodostavat merkittävän osan, jolloin houkutus säästää erityisesti työvoimakustannuksissa on suuri Taulukko

#### 1. Tilastokeskuksen kuorma-autoliikenteen kustannusindeksi 10 / 2011

Taulukko 1.

Kustannustekijä	Osuus, %
Työkustannukset	41
Polttoaineet	26
Korjaus ja huolto	7
Renkaat	4
Pääomakustannukset	12
Vakuutukset	5
Liikennöimismaksut	1
Hallinto	3
Ylläpito	1
Kokonaisindeksi	100

Suomen Kuljetus ja Logistiikka ry SKAL:n hallituksen puheenjohtaja Teppo Mikkola kertoo, että nykyisessä taloustilanteessa niin suuret kuin pienet kuljetusalan yritykset ovat ahtaalla. Kustannuksia joudutaan käymään läpi tiukalla seulalla ja hintaneuvottelussa vastassa ovat ammattiostajat, jotka osaavat työnsä. Maksuaikojen venyminen rasittaa tällä hetkellä kuljetusalaa. Suoritukset tehdystä työstä saadaan vasta sen jälkeen, kun kuljetusyritys on jo joutunut maksamaan palkan työn tehneelle kuljettajalle ja polttoainelaskukin on tullut siinä vaiheessa maksettua. Kun tarkastellaan kon-

kursseja ja velkasaneerausten määrää, havaitaan, että kuljetusalalla ne ovat lähes kolminkertaistuneet vuodesta 2008. Mikkolan mukaan syynä tähän on se, että marginaalit kuljetusalalla on pienet. Polttoainekuluihin menee helposti kolmannes katteesta ja työvoimakuluihin jopa neljännes katteesta. Kysynnän laskiessa voimakkaasti kuljetusalalle ei jää riittävästi aikaa sopeuttaa toimintaansa uuteen tilanteeseen ja maksuongelmia alkaa syntyä. (Kuljetusyrittäjä.2014, 6)

Differointi on toinen perustrategia. Yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen joissain asiakkaan arvostamissa suhteissa. Yrityksen tulee valita yksi tai useampi ominaisuus, jota alan monet asiakkaat pitävät tärkeänä. Tämän ainutlaatuisuutensa ansiosta yritys pystyy nostamaan hintoja. Jos yritys pystyy pitämään ainutlaatuisuudesta aiheutuneet ylimääräiset kustannukset pienempinä kuin siitä saavutettu hyöty on, niin yritys menestyy alan keskiarvoa paremmin. Yrityksen, joka pyrkii kilpailuetuun differoinnilla, on kuitenkin huomioitava alan muu kustannustaso ja pyrittävä alentamaan kustannuksia muilla alueilla, jotka eivät vaikuta differointiin. Differointistrategiassa yrityksen on valittava differoinnin kohteeksi sellaiset ominaisuudet, jotka ovat erilaisia kuin kilpailijoilla. (Porter 1984, 28)

Kuljetusliiketoiminnassa Henkilöstön koulutuksella, laadunvarmistusprosesseilla, luotettavalla toimitusten kuljetuksella, ainutlaatuisella kuljetusten aikataulutuksella sekä nopeilla ja täsmällisillä sekä mahdollisimman vähän vahinkoja aiheuttavalla käsittelyllä voidaan toteuttaa differointia. Nämä tekijät liittyvät läheisesti palvelun laatuun ja kilpailuun laadulla. Kilpailuetua luotaessa tavaraliiketoiminnassa hyödynnetään differointia vain pienessä osassa. Parhaat kuljetusyrietykset ovat havainneet differoinnin tärkeyden mahdollisuutena saavuttaa kilpailuetua. Tähän tulokseen ovat päätyneet amerikkalaiset tutkijat, jotka ovat tutkineet arvolupauksia maantiekuljetusalalla. (Virtanen 2012, 38)

Kolmantena perustategiana on keskittyminen. Tämä strategia poikkeaa muista strategioista siinä, että strategiassa valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Porter kutsuu tällaisen strategian valitsijaa keskittyjäksi. Tämä keskittyjä valitsee alaltaan segmentin ja sulkee muut segmentit ulkopuolelle. Keskittyjä pyrkii saamaan kilpailuedun juuri näissä segmenteissä. Tässä strategiassa on kaksi vaihtoehtoista

muotoa: kustannuspainotteinen strategia tai differentiaalipainotteinen strategia.

Kustannuspainotteisessa keskittymisstrategiassa yritys pyrkii saamaan kustannusedun kohdesegmentissään, kun taas differentiaalipainotteisessa keskittymisstrategiassa yritys pyrkii noudattamaan differentiaalia kohdesegmentissään. (Porter 1984, 29)

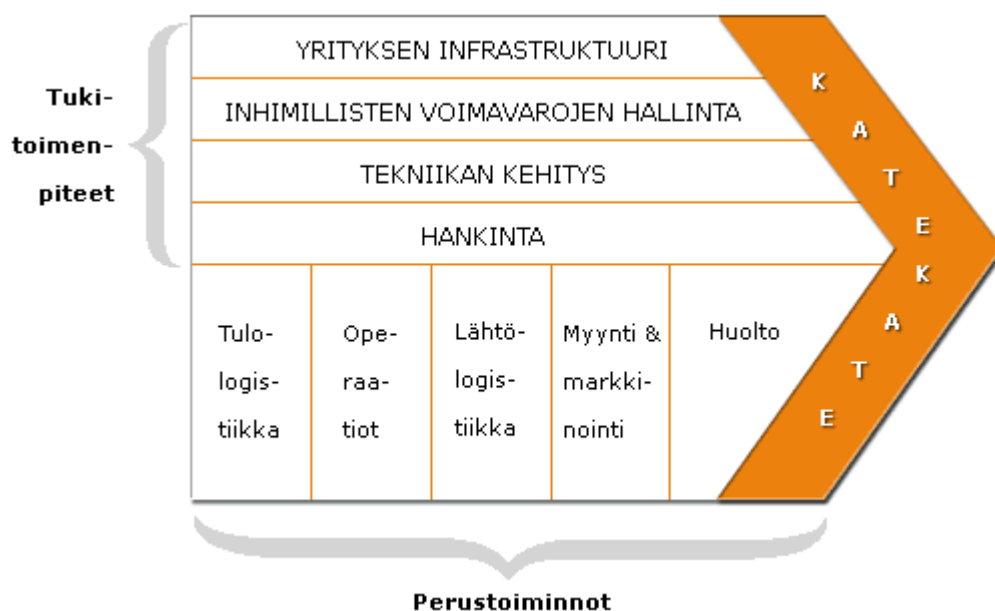
## 4.2. Arvoketju

Arvoketjun tarkoituksena on jakaa yritys sen strategisesti tärkeisiin toimintoihin.

Arvoketjun tehtävä on auttaa yritystä ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä ja potentiaalisia differentiaalipainotteisten lähteitä. Kilpailuedun yritys saavuttaa jos nämä strategisesti tärkeät toiminnot yritys pystyy hoitamaan paremmin ja pienemmin kustannuksin kuin kilpailijansa. Yrityksen on ymmärrettävä oma arvoketjunsä, ja osattava sovittamaan myös sen yrityksen arvoihin saavuttaakseen ja säilyttääkseen kilpailuedun. (Porter 1984, 51-53).

Vaikka arvoketjuskäsite on maailmanlaajuisesti tunnettu ja se on yleistynyt varsinkin teollisuudessa sekä hankintayhtiöissä, niin palvelusektorin toimijat eivät ole käyttäneet mallia yhtä laajasti ja sen systemaattinen hyödyntäminen on ollut vähäistä. (Hautasaari M. 2009, 8)

Jokainen yritys koostuu joukosta toimijoita, jotka voidaan kuvata arvoketjuksi. Porter on kuvannut toiminnot alla olevan kuvion malliin. Kuvio 1.



Kuvio 1 Yrityksen arvoketju (Virtuaali AMK. Liiketoiminnan kehittäminen. Sähköisen liiketoiminnan määritelmä. 2003)

Yritys on kannattava jos, jos sen tuottama arvo ylittää tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset. Arvoketju kuvaa kokonaisarvoa ja se koostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Ne toiminnot joita yritys fyysisesti ja teknisesti suorittaa ovat arvotoimintoja. Näiden toimintojen avulla yritys luo tuotteen tai palvelun joka on ostajalle arvokas. Kate on kokonaisarvon ja arvoa kartuttavien toimintojen välinen erotus. Jokaisessa arvotoiminnossa käytetään ostettuja tuotantopanoksia, suorittavaa työtä ja johtamista sekä tekniikkaa. Jokaisessa arvotoiminnossa käytetään ja luodaan tietoa. Arvotoiminnot voidaan jakaa perustoimintoihin ja tukitoimenpiteisiin, jotka voidaan nähdä kuviossa 1. Perustoiminnot ovat toimintoja jotka liittyvät tuotteen tai palvelun fyysiseen aikaansaamiseen, tuotteen tai palvelun myyntiin, niiden siirtämiseen asiakkaalle sekä niiden huoltoon. Tukitoimintojen tehtävä on tukea perustoimintoja sekä toisia tukitoimintoja. Tukitoiminnot luovuttavat ostettuja tuotantopanoksia, inhimillisiä voimavaroja ja koko yrityksen kattavia palveluja. (Porter 1984, 56)

Arvoketjun perustoiminnot voidaan jakaa viiteen luokkaan:

- 1) Tulologistiikka on perustoiminto joka liittyy tuotantopanosten vastaanottoon, varastointiin ja levittämiseen. Tällaisia toimintoja ovat materiaalinkäsittely, varastointi, varaston valvonta, kuljetusten ajoitus ja palautukset hankkijoille
- 2) Operaatiot ovat perustoimintoja jotka liittyvät tuotantopanosten muuttamiseen, kuten koneistus, pakkaus, kokoonpano, kaluston huolto, tarkastus sekä muut tehdaspalvelutoiminnot.
- 3) Lähtölogistiikka on perustoiminto joka liittyy tuotteiden keräämiseen, varastointiin ja fyysiseen jakeluun asiakkaille. Tällaisia toimintoja ovat varastointi, materiaalinkäsittely toimituskuljetukset, tilausten käsittely ja ajoitus.
- 4) Myynti ja markkinointi ovat perustoimintoja jotka liittyvät sellaisten keinojen aikaansaamiseen, jonka avulla asiakkaat voivat ostaa tuotteen. Tällaisia toimintoja ovat mainonta, myynninedistäminen, myyntihenkilöstö, tarjoukset, jakelukanavan valinta, suhteet jakelukanaviin ja hinnoittelu.

- 5) Huolto on perustoiminto joka liittyy myynnin jälkeiseen palveluun, jonka tarkoituksena on parantaa tuotteen arvoa tai säilyttää tuotteen arvo. Näitä toimintoja ovat asennus, korjaus, koulutus, varaosatoimitus ja tuotteeseen tehtävät muutokset.

Kaikille yrityksille jokainen perustoiminto ei ole merkittävä, mutta jokaisessa yrityksessä on jossain määrin perustoimintoihin kuuluvia toimintoja, ja niillä on vaikutusta kilpailuetuun. (Porter 1984, 58)

Arvoketjun tukitoiminnot voidaan jakaa neljään pääluokkaan:

- 1) Hankinta on tukitoiminto, jonka tehtävä on hankkia raaka-aineita, tarvikkeita ja muita kulutettavia eriä kuten koneita, rakennuksia, kirjanpitolpalveluja, tilapäistä työvoimaa tai tietojärjestelmäpalveluja. Hankinnan kustannusten vaikutusten merkitys on suuri yrityksen kustannusasemaan tai differointimahdollisuuksiin.
- 2) Tekniikan kehittäminen on tukitoiminto, jota käytetään yrityksissä hyvin monella tavalla. Tätä tukitoimintoa käytetään asiakirjojen laatimisesta ja kuljetusten tekniikasta tuotteen valmistustekniikkaan. Tekniikan kehittäminen on tärkeä yrityksen kilpailuedun kannalta.
- 3) Inhimillisten voimavarojen hallinta on toiminto joka koostuu henkilökunnan palkkaamisesta, hankintaan, kouluttamiseen, kehittämiseen ja korvaamiseen. Inhimillisten voimavarojen hallinta tukee sekä yksittäisiä perus- ja tukitoimintoja että koko arvoketjua. Inhimillisten voimavarojen hallinnan kokonaiskustannuksia ei useinkaan ymmärretä hyvin, kuten esimerkiksi palkkaa verrattuna henkilöstöhankinnan kustannuksiin tai työvoiman vaihtuvuudesta johtuvaa koulutustarvetta. Inhimillisten voimavarojen hallinta vaikuttaa jokaisen yrityksen kilpailuetuun siten, että se vaikuttaa työntekijöiden taitoihin ja motivaatioon sekä työhönoton ja koulutuksen kustannuksiin.
- 4) Yrityksen infrastruktuuri koostuu useista toiminnoista. Tällaisia toimintoja on yleisjohto, suunnittelu, rahoitus, kirjanpito, lakiasiat, suhteet virallisiin elimiin ja valvonnan ohjaus. Tämä tukitoiminto poikkeaa muista tukitoiminnoista sillä että se tukee koko arvoketjua yksittäisen toiminnon sijaan. (Porter 1984, 59–62)

Jokaisessa perus- ja tukitoiminnossa on kolme toimintotyyppiä. Nämä kaikki vaikuttavat yrityksen kilpailuetuun eri tavalla:

- 1) Toiminto, joka kartuttaa välittömästi arvoa asiakkaalle, on välitön toimintatyyppi. Tällaisia toimintatyppejä ovat kokoonpano, myyntityö, mainonta, tuotteen suunnittelu ja henkilöstöhankinta.
- 2) Toimintoa, joka mahdollistaa välittömien toimintojen jatkuvan suorittamisen, kutsutaan välilliseksi toiminnoksi. Näitä toimintoja on kunnossapito, aikataulujen laatiminen, tehdaspalvelutoiminnot, myyntihenkilöstön johtaminen ja hankkijatilastojen ylläpito.
- 3) Toimintoa, joka varistaa muiden toimintojen laadun, kutsutaan laadunvarmistamiseksi. Tällaisia toimintoja ovat seuranta, tarkastus, testaus, arviointi, hienosäätö ja työn uusiminen.

Jokaisella yrityksellä on välittömiä, välillisiä ja laatua varmistavia toimintoja ja niitä esiintyy sekä perus- että tukitoiminnoissa. (Porter 1984, 62–63)

Kuljetusyritysten osalta jotkin Porterin arvoketjun perustoiminnot ovat merkittävämpiä kuin toiset. Ainakin seuraavat asiat sisältyvät Porterin arvoketjun (1985,35) perustoimintoihin:

- Tulologistiikka: Kuljetusten ajoitus on erittäin merkittävä osa kuljetusyritysten toimintaa. Mikäli kuljetusyrityksellä on myös esimerkiksi oma kuljetustermiinaali, niin kaikki tulologistiikan toimintoja voidaan soveltaa kuljetusyrityksen toimintaan.
- Operaatiot: Operaatio eli tavaran kuljettaminen on kuljetusyrityksen ydintoimintaa. Lisäksi Porterin mukaan myös kaluston huolto ja tarkastus kuuluvat operaatioihin.
- Lähtölogistiikka: Lähtölogistiikka kuljetusyrityksen perustoimintona on lähtöterminaalissa tapahtuva toiminta ja yhteistyö lähettäjän toiminnan kanssa sekä asiakkaan tilausten käsittely ja kuljetusten oikea ajoitus.
- Myynti ja markkinointi: Kuljetusyrityksen toiminnan tekemiseen asiakkaalle houkuttelevaksi tarvitaan mainontaa, myynnin edistämistä, jakelukanavien valintaa ja suhteita jakelukanaviin sekä hinnoittelua.

- Huolto: Kuljetusyrityksen osalta tämän perustoiminnon liittyvän palveluyrityksen osalta reklamaation hoitoon, joka on myynnin jälkeistä palvelua. Jonka avulla pyritään parantamaan tuotteen laatua.

Seuraavat asiat puolestaan ovat Porterin arvoketjun tukitoimintoja:

- Hankinta: Kuljetusyrityksen hankintatoimintoon kuuluvat ensisijaisesti kuljetuskaluston hankinta sekä muun kiinteän kaluston hankinta, kuten rakennukset ja toimistokalusteet ja työvaatteet. Lisäksi hankintaan kuuluvat ostettavat palvelut, kuten kirjanpito- ja perintäpalvelut, tilapäisen työvoiman hankinta, ateriapalvelut ja konsultointi.
- Tekniikan kehittäminen: Kuljetusyrityksessä tekniikan kehittämiseen kuuluu kuljetuksen tekniikan kehittäminen, tietokoneohjelmien kehittäminen kuljetuspalveluissa ja palvelutapojen kehittämisessä kuljettajien kohdatessa asiakkaan.
- Inhimillisten voimavarojen hallinta: Kuljetusyrityksen kohdalla kysymys voi olla jopa merkittävimmästä tukitoiminnosta. Tähän liittyy henkilökunnan palkkaaminen, kouluttamiseen, kehittämiseen ja korvaamiseen.

### 4.3 Yrityksen kilpailustrategia

Porterin mukaan yrityksen kilpailustrategian päämääränä on löytää sellainen asema, jossa se voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai joihin se voi vaikuttaa niihin omaksi hyödykseen. Tällaisia toimialan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä on viisi (Porter 1985, 24):

- Uusien tulokkaiden uhka. Uudet tulokkaat tuovat uutta kapasiteettia ja halun vallata markkinoita ja usein myös olennaisia resursseja. Tämä voi johtaa hintojen painumista alas tai nostaa kustannuksia, joka heikentää kannattavuutta.
- Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka. Kaikki yritykset kilpailevat niiden toimijoiden kanssa jotka valmistavat korvaavia tuotteita tai tarjoavat korvaavia palveluja. Tämä rajoittaa tuottoa asettamalla yrityksen hinnoittelulle hintataton.
- Ostajien vaikutusvalta. Ostajat kilpailevat painamalla hintoja alas, vaatimalla korkeampaa laatua tai enemmän palveluja ja vertailemalla yrityksen kilpailijoita.



- Toimittajien vaikutusvalta. Toimittajat voivat käyttää vaikutusvaltaansa alan yrittäjiin uhkaamalla nostaa hintojaan tai vähentämällä tarjottavien tuotteiden tai palvelujen laatutasoa. (Porter 1985, 27)
- Toimialan kannattavuus riippuu siitä, millainen toimialan rakenne on. Rakenteeseen taas vaikuttaa toimialan houkuttelevuus, joka johtaa Porterin määrittelemiin viiteen kilpailutekijään. Nämä kilpailutekijät ovat uusien kilpailijoiden alalle tulo, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, hankkijoiden neuvotteluvoima ja nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. (Virtanen 2012, 19)

Virtanen arvioi uusien tulokkaiden uhkan tavarankuljetusalalla vähäiseksi, koska pääomavaatimukset ovat suhteellisen suuret ja pääsy jakelukanaviin voi muodostua haasteeksi. Valtiovallan noudattama politiikka, toiminnan luvanvaraisuus sekä korkeat viranomaiset muodostavat alalle tulon esteitä. Lisäksi alan kannattavuus on heikko ja alalla olevien toimijoiden vastatoimet tulokkaita kohtaan heikentävät uusien yritysten tuloa alalle. Virtasen mukaan kuljetusalalla substituuttien uhka on myös vähäinen, koska rautatieverkko on vähäinen ja kumipyöräkuljetukset ovat ainoa keino kuljettaa tavaraa joka paikkaan. (Virtanen 2012, 20).

Virtasen mukaan asiakkaiden neuvotteluvalta sen sijaan on suuri tavarankuljetusalalla. Valtaosa kuljetusyryksistä on pieniä (1-5 autoa) ja asiakkaat ostavat suuria volyymejä suhteessa myyjiin. Virtanen arvioi myös, että tavarankuljetustoimialalla toimittajien neuvotteluvoima on huomattava. Kuljetusliikkeet tarvitsevat toimintaansa harjoittaakseen autoja, jotka tarvitsevat huoltoa ja varaosia sekä paljon polttoainetta. Lisäksi auton katsastukset on otettava huomioon arvioitaessa hankkijoiden neuvotteluvoimaa. Hinnoittelu on toimittajalla. (Virtanen 2012, 21-22)

Virtanen arvioi, että tavarankuljetusalalla on hyvin intensiivinen kilpailu alalla jo toimivien yrittäjien kesken. Valtaosa yrityksistä on tasapainossa koon ja resurssien suhteen ja yrityksiä on paljon. Ala kasvaa myös Virtasen mukaan hitaasti, jos ollenkaan, mikä johtaa markkinaosuuspeliin laajenemaan pyrkivien yritysten kohdalla. Kiinteät kustannukset ovat korkeat suhteessa arvonnisäykseen, mikä lisää paineita kapasiteetin käytölle joka taas voi johtaa hinnanalennuksiin. Valtaosa yrittäjistä ei ole differoinut palveluaan, vaan toimii tasaisessa rivissä muiden kanssa. Virtasen mukaan erittäin suuressa osassa kilpailun intensiteetin lisäämisessä tavarankuljetustoimialalla ovat korkeat, erityisesti emotionaaliset, alalta poistumisen esteet, jotka pitävät yrityksiä alalla vaikka ne toimisivat tappiollisesti. Monet yrittäjät ovat toimineet koko

työuransa ajan kuljetusyrittäjinä eivätkä välttämättä edes osaa tehdä muuta kuin ajaa kuorma-autoa. (Virtanen 2012, 22-23)

Kuljetustoimialan palvelun ydintuote on yksinpuolisesti ajateltuna tavaran siirtäminen paikasta A paikkaan B. Kun avataan näkökulmaa perinteisestä ajattelusta, niin palvelun ympärillä on monia mahdollisuuksia. Perinteisen näkökulman mukaan toimivat kuljetusyrietykset hoitavat vain kuljetukset lisäämättä niihin mitään palvelua, joka toisi lisäarvoa. Yritys joka huomioi toimialan rajojen siirtymisen ja keksii sellaisia tapoja palvella asiakastaan, joista saa lisäarvoa tuottaa yritykselle kilpailuetua. (Virtanen 2012, 30)

Virtanen jakaa kaupallisen tavarakuljetusten toimialalla toimivat yritykset neljään strategiseen ryhmittymään Virtasen ryhmittymäjakoon on ollut pohjana Porterin muodostamiin samanlaista strategiaa toteuttaviin ryhmittymiin. Ryhmät muistuttavat strategisesti samaan ryhmään kuuluvia yrityksiä. Ensimmäisen ryhmittymän muodostavat pienet yhden auton yritykset, jotka kuljettavat pienellä alueella suoritetta, jonka kuljetukseen käytössä olevat ajoneuvot soveltuvat. Prosentuaalisesti yhtiöt muodostavat suurimman osuuden alalla toimivista yrityksistä, mutta yritysten markkinaosuus on yhteensäkin pieni. Nämä yritykset toteuttavat toiminnassaan kustannusjohtajuusstrategiaa. Henkilökustannukset tällaisissa yrityksissä ovat pienet, koska kuljettajayrittäjältä jäävät työnantajavelvoitteet pois. Toiseen ryhmittymään Virtasen mukaan kuuluvat sellaiset kuljetusyrietykset joilla on useampia ajoneuvoja, mahdollisesti kymmenisen ajoneuvoa. Yritysten strategiana on keskittymiskilpailustrategia. Yhtiöt ovat strateginsa mukaisesti keskittyneet tietyn suoritelajin kuljetuksiin ja voivat toimia laajallakin alueella. Yritysten strategiaa tukee kuljetusten erityispiirteiden hallitseminen sekä kuljetuskaluston erilaiset vaatimukset. Keskittyminen luo asiakkaisissa luottamusta yhtiön osaamiseen juuri tietyissä suoritelajeissa. Kolmas ryhmittymä muodostuu Virtasen mukaan kuljetusyrietyksistä jotka toteuttavat kustannusjohtajuus- ja differointistrategioiden yhdistelmää. Kuljetusyrietykset toimivat laajalla maantieteellisellä alueella ja kuljettavat lähes kaikkia suoritelajeja. Kustannusjohtajuusstrategia perustuu siihen että autoja on paljon liikenteessä ja niillä on säännöllisiä kuljetusreittejä. Vastaavasti differointistrategia perustuu palveluihin joita ryhmittymän kuljetusyhtiöt usein tarjoavat kuten terminaalipalvelut. Neljäs ryhmit-

tymä käsittää kuljetuspalveluja välittävät ketjut. Nämä tarjoavat markkinointinimessä alla lähes kaikenlaisia kuljetuksia koko Suomen alueella. Ryhmittymän omistavat monet ryhmittymän kolme yritykset yhdessä. Neljäs ryhmittymä käyttää ryhmittymän yksi yrityksiä alihankkijoina, kun omistajayrityksillä ei ole vapaita ajoneuvoja. Kilpailustrategisesti ryhmittymä neljä vetoaa kokonaisvaltaiseen palveluun ja luotettavuuteen suurena kumppanina. Ryhmittymät pyrkivät standardoimaan palvelunsa, mutta se on haastavaa etenkin silloin kun käytetään alihankkijan tarjoamaa palvelua. (Virtanen 2012, 23–24)

## 5 Turvallisuus osana yrityksen strategiaa

Yritystoiminnan tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle voittoa. Yrityksen liikeidea ja sen toteutustapa ovat sijoituskohteita, joihin omistajat ja sijoittajat odottavat sijoituksilleen tuottoa. Toimintastrategiaa luodessa yrityksen tulee suunnitella kaikki toiminnot siten että kaikissa olosuhteissa ne varmistavat voiton maksimoimisen. Turvallisuusjohtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa että organisaation strategia on perusta, johon turvallisuusjohtaminen perustuu. Sellainen toiminta joka johtaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai varmistaa tavoitteiden toteutumisen on tärkeää. (Leppänen 2006, 21–24)

Yritystoiminnassa yrityksen tulee ottaa riskejä ja myös pystyä hallitsemaan ja ehkäisemään riskejä. Riski viittaa tappion tai vahingon vaaraan tulevaisuudessa. Riski ei ole itse tapahtuma, eikä koske itse tapahtumaan, vaan riski on tapahtuman aiheuttama seuraus. Riskiä mitataan uhan suuruuden ja todennäköisyyden matemaattisena seurauksena. (Leppänen 2006, 29–30).

### 5.1 Riskien systemaattinen luokittelu

Leppäsen mukaan riskit tulee luokitella avoimesti ja kattavasti, jotta niitä voidaan käsitellä kokonaisvaltaisesti. Leppänen luokittelee riskikäsitykset seuraavasti.

Tekniseen riskikäsitykseen kuuluu

- vakuutusnäkökulma, jossa riskejä tarkastellaan vakuutuslaskennan keinoin

- biologinen näkökulma, jossa riskejä tarkastellaan ympäristön ja lääketieteen pohjalta
- riskien arviointi, jossa niitä arvioidaan todennäköisyyden perusteella

Ekonominen riskikäsitys tarkastelee fyysisiä vahinkoja tai muita ei-toivottuja seurauksia subjektiivisesta näkökulmasta, eli jos riski toteutuu ekonomisen näkökulman mukaan tämä tarkoittaa sitä, että kaikkia odotettuja tuottoja ei saada. Psykologisessa riskikäsityksessä, jossa tarkastelun kohteena on ihminen, joka muodostaa käsityksensä riskeistä ja vaaroista. Ihmisen välttävät riskejä, jos he voivat menettää paljon, mutta ovat valmiita ottamaan riskejä saavuttaakseen paljon. Riski on tasapainottelua näiden kahden vaihtoehdon välillä. Sosiaalteoreettisen riskikäsityksen mukaan ihminen ei arvioi riskejä puolueettomasti, vaan merkitystä on sosiaalisissa ja kulttuurisissa merkityksissä. Perhe, ystävät, esimiehet ja työtoverit vaikuttavat näihin merkityksiin. Kulttuuriteoreettinen riskikäsityksen mukaan riskikäsitykset ovat osa laajempaa kokonaisuutta ja riskit ovat sosiaalisten ryhmien vuorovaikutusten tuloksia. Yhteiset arvot johtavat yhteisiin pelkoihin. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa minkälaisia riskejä otamme, ja tämä korostaa sosiaalisen ryhmän sisäistä yhteneväisyyttä.

(Leppänen 2006, 34–40)

## 5.2 Riskienhallinta

Kaikkia riskejä ei voi arvioida ja hallita, niin arvioitavaksi tulee valita ne riskit, joita pyritään hallitsemaan. Yleensä käytettävät resurssit määrittävät arvioitavat riskit. Lisäksi yrityksen pitää miettiä mitä riskienhallintamenetelmää ja -prosessia se käyttää. Yhtä riskienhallintamenetelmää käyttämällä yritys ei löydä kaikkia siihen kohdistuvia riskejä. Helposti yritys varautuu vain sellaisten riskien hallitsemiseen, jotka ovat vakuutettavissa. Yrityksellä tulee olla jokaiselle riskille omistaja, joka vastaa kyseisen riskin hallinnasta. Yrityksen tulee kehittää turvallisuuskulttuuria. Turvallisuutta koskevat arvot, asenteet ja uskomukset muodostavat turvallisuustoimenpiteiden kanssa turvallisuuskulttuurin. Koska turvallisuusohjeet eivät voi kattaa kaikkia mahdollisia tilanteita, niin taustalla tulee olla riittävät ohjeet organisaation toimintatavoista ja niistä arvoista, joihin turvallisuuden ylläpitäminen vaikuttaa. Nämä ohjeet tulee viestittää henkilökunnalle, ja viestinnän toteuttaminen puolestaan vaikuttaa siihen miten

kukin yksilö ohjeet mieltää. Yrityksen tulee saada henkilökunta noudattamaan turvallisuuskäytäntöjä. Tämä vaikuttaa siihen miten työ tehdään ja mitä turvallisuustoimenpiteitä tulee toteuttaa. Lisäksi yrityksen tulee miettiä mikä on lopullinen hyöty turvallisuudesta ja riskienhallinnasta. (Leppänen 2006, 47–50)

Turvallisuusjohtamisen portfolio on kokonaisuus, joka muodostuu organisaation turvallisuuteen vaikuttavista osa-alueista. Perinteisesti turvallisuusjohtamisen osa-alueina on pidetty henkilöturvallisuutta, työturvallisuutta, valmiustoimintaa, ympäristöturvallisuutta, tuotannon ja toiminnan turvallisuutta, toimitilaturvallisuutta, ulkomaantoimintojen turvallisuutta ja vakuuttamista. Uusi turvallisuusjohtamisen näkökulma sisältää kaikki ne osa-alueet ja toiminnot, joiden avulla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja suojattavien kohteiden vahingoittumattomuus. Perinteisessä turvallisuusjohtamisen näkökulmassa helposti painotetaan yhtä osa-aluetta liikaa, ja näin helposti jää huomioimatta kokonaisuus. Lisäksi lainsäädäntö sääntelee ainoastaan yksittäisen turvallisuusjohtamisen osa-alueen turvallisuusmääräyksiä, ja viranomaiset valvovat vain oman hallinnonalansa turvallisuutta. Tämä vaikeuttaa yrityksen turvallisuusjohtamisen portfolion toteuttamista. (Leppänen 2006, 57–58)

Turvallisuusjohtamisen portfolion tulisi muodostua yrityksen turvallisuusjohtamisen koko vastuu- ja toimintakentästä. Portfolion on toimittava strategisen johtamisen sekä operatiivisen johtamisen välissä turvallisuuteen ja riskienhallintaan erikoistuneena asiantuntijana. Turvallisuusjohtamisen portfolion ylin taso on organisaation missio, visio ja strategia. Toinen taso on operatiivisen toiminnan organisoiminen sekä prosessit tuotantovälineineen. (Leppänen 2006, 59) Organisaation on määriteltävä ne asiat, jotka ovat elintärkeitä sen toiminnan saavuttamiseksi, ja jotka sen on suojattava. Suojattavia kohteita ovat seuraavat:

- ihmiset, jotka ovat organisaation tärkein suojattava kohde. Avainhenkilöiden, tärkeimpien sidosryhmien edustajien ja alihankkijoiden työntekijöiden määrittely on ulotuttava kaikkiin sellaisiin ihmisiin, joiden työpanoksella on vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseksi.
- omaisuus, jota ovat rakennukset, kiinteistöt, koneet ja laitteet, rahavarat ja arvopaperit, tuotemerkit sekä sopimukset ja suunnitelmat.

- tieto, joka on sellaista informaatiota, jolla on arvoa organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta.
- lisäksi sellaiset toiminnot, joilla on merkitystä organisaation ja tavoitteiden saavuttamiselle. Nämä toiminnot voidaan jakaa ydintoimintoihin, tukitoimintoihin sekä muihin vaikuttaviin toimintoihin. Ydintoimintojen vahingoittuminen vaikuttaa suoraan asiakkaisiin. Ydintoiminnoilla tuotetaan loppuasiakkaille lisäarvoa. Tukitoiminnot koostuvat ydintoimintoja tukevista prosesseista, eli ne luovat edellytykset ydintoiminnoille. Tukitoiminnot vaikuttavat pitkäaikaisesti asiakkaille tuotettavaan lisäarvoon ja organisaatioon kokonaisuutena.
- maine, jota on vaikea määritellä suojattavana kohteena. Yrityksmaailmassa maine on osa liikearvoa.
- ympäristö, joka on organisaation omien suojattavien kohteiden ulkopuolinen alue. Ympäristö koostuu mm. ihmiset terveydestä, elinoloista ja viihtyvyydestä, maaperästä, pohja- ja pintavesistä, ilmasta.

### 5.3 Yrityksen liikeriskit

Kun sijoitetulle pääomalle haetaan tuottoa, niin yritystoiminnassa on otettava riskiä, mutta riskin tulee olla oikeassa suhteessa tuottoon. Riskit ovat aina toimintaa uhkaavia tekijöitä. Liikeriski voi olla positiivista kasvua tai se voi johtaa esim. konkurssiin. Liikeriskit voidaan jakaa seuraavasti.

- henkilöstö, joka on organisaation tärkein voimavara. Tähän voimavaraan kohdistuu useita riskejä. Yrityksessä tehdään erittäin merkittäviä päätöksiä, kun sinne rekrytoidaan avainhenkilöitä. Näiden henkilöiden muodollinen osaaminen ei ainoastaan riitä, vaan henkilöstön on sopeuduttava yhteiseen toimintakulttuuriin ja työyhteisön sosiaaliseen verkostoon. Henkilöriskit vaikuttavat yrityksen toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöriskit voidaan jakaa terveyteen ja hyvinvointiin, työympäristöön, työyhteisön toimintaan, vahingontekoihin, liikennesriskeihin, työsuhderiskeihin, työväkivaltaan, osaamisen ja yrittäjyyden erityisriskeihin. Työvoimavaltaisilla aloilla työvoiman saatavuus voi olla merkittävä kilpailutekijä. Henkilöstön taitotiedon ja motivaation muodostamalla kokonaisuudella tuotetaan organisaation toi-

minnan ja olemassaolon edellyttämää lisäarvoa. Lisäksi työhön sitoutuminen, tasapuolinen ja kannustava palkkaus sekä henkilöstön jaksaminen ovat osa tuottavaa työyhteisöä.

- talous, rahoitus ja johtaminen, jotka ovat osa kannattavaa liiketoimintaa. Kannattavuuteen vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden myyntituotot sekä niiden tuottamisesta aiheutuneet kustannukset.
- investoinnit, joka kohdistetaan tulevaisuuteen. Investointikohteena voivat olla henkilöstö ja osaaminen, koneet ja laitteet, kiinteistöt tai muut tuotantovälineet
- myynti, markkinointi ja asiakkaat. Markkinoiden tuntemus sekä asiakassuhteiden hallinta luovat pohjan myynnin edistämiseksi. Markkinointi koostuu sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta, mainonnasta, palvelusta, henkilökohtaisesta myyntityöstä sekä asiakaskannan hallinnasta. Lisäksi reklamaatioiden käsittely ja toiminnan jatkuva parantaminen kuuluvat asiakeskeiseen toimintaan.
- Normit, julkinen valta ja sidosryhmät. Julkinen valta riskeineen vaikuttavat liikeriskeihin. Organisaation toiminnan sääntely saattaa perustua toimialan päätoimijoiden toiminnan sääntelytarpeille. Koska yhä harvempien elinkeinon harjoittamiseen vaaditaan elinkeinolupaa, niin tämä johtaa kilpailun lisääntymiseen. (Leppänen 2006, 79–84, 88)

Kuljetusalalla henkilöriskit ovat yksi merkittävimmistä riskeistä, koska kuljettajan rooli palvelun tuottamisessa on merkittävä. Henkilöriskin toteutuessa se heikentää yrityksen tuottavuutta ja toimintakykyä. Terveysten ja hyvinvointiin sekä työympäristöön liittyvät henkilöriskit muodostuvat sairastuvuudesta, ruumiillisesta kuormittavuudesta, fyysisestä kunnosta sekä stressistä ja työuupumuksesta (Leppänen 2006, 90). Kuljetusalalla ilmenee näitä kaikkia terveyteen ja hyvinvointiin sekä työympäristöön liittyviä henkilöriskejä. Kuljettajien keski-ikä on korkea, ja ala ei ole pystynyt houkuttelemaan nuoria kuljettajia, jolloin sairastuvuus kasvaa keski-ikänsä noustessa. Tätä vielä lisää jos kuljettaja on huonossa fyysisessä kunnossa. Kuorma-auton kuljettajan työn ruumiillinen kuormittavuus on voimakas. Kuljettaja altistuu meluun, tärinä, vetoisuus, lämpötilan vaihteluun, huonoon valaistukseen, pakokaasuun ja muihin kemiallisiin yhdistyksiin, epäsäännöllisiin työaikoihin sekä lastin kuormaamisessa

ja purkamisessa yleisesti ruumiilliseen kuormittavuuteen. Erilaiset aikataulut ja puutteellinen työajan suunnittelu aiheuttaa kuljettajille stressiä ja työuupumusta liiallisesta työtahdistasta ja vääristä työskentelytavoista. Lisäksi staattinen istumatyö lisää fyysistä kuormittavuutta. Koska liikkuminen aiheuttaa henkilöriskejä, niin tämä on toinen merkittävä henkilöriski. Liikenneonnettomuudet ja liukastumiset ovat suurimmat henkilöriskit kuljettajilla. Kuljetusalalla henkilöstön sosiaalisen kyvykkyyden lisääminen parantaa yrityksen ilmapiiriä, mutta myös sosiaalisilla taidoilla on merkitystä asiakkaan kohtaamisessa sekä ne korostuvat myös henkilöstön itseohjautuvuudessa ja tiimityöskentelyssä (Leppänen 2006, 93).

#### 5.4 Turvallisuuskulttuuri

Organisaation turvallisuusjohtamisen portfolion rakentaminen on laaja ja pitkäkestoinen prosessi. Vaativin työvaihe on asioiden vieminen käytäntöön ja henkilöstön sitoutuminen menetelmiin. Turvallisuuskulttuuri – käsitettä on tavallisimmin käytetty työturvallisuudesta puhuttaessa. Laajemmin tarkasteltuna turvallisuuskulttuuri käsittää mm. liikenneturvallisuuden, tietoturvallisuuden, turvallisuusjohtamisen. Turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria. Vaikka työilmapiiri ei ole sama asia kuin organisaatiokulttuuri, niin ilmapiiri voi olla osa sitä. Työilmapiirillä tarkoitetaan henkilön työasenteiden, työryhmän ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin yhteistulosta. Työasenne kertoo kuinka työntekijä suhtautuu työhönsä ja työolosuhteisiin. Turvallisuusilmapiiri on osa organisaation ilmapiiriä. Turvallisuusilmapiiri muodostuu henkilöiden havainnoista ja turvallisuusasioita koskevista asenteista, henkilöstön arvoista ja asenteista sekä se kuvastaa turvallisuusasenteita. (Leppänen 2006, 185–187)

Hyvässä turvallisuuskulttuurissa on kyse ensisijaisesti siitä, että henkilöstöllä on edellytykset suoriutua työstään ja turvallisuutta pidetään organisaatiossa tärkeänä asiana. Turvallisuus tulee ymmärtää systeemisesti tärkeänä asiana ja riittävän laajasti sekä toimintaan liittyvistä vaaroista ollaan tietoisia. Hyvässä turvallisuuskulttuuriin kuuluu myös se että turvallisuuden kehittämisestä koetaan vastuuta, ja että kehittämiseen voidaan vaikuttaa. Lisäksi työn kohde tulee ymmärtää ja sitä osataan hallita. (Ammattikuljettajan työhyvinvointi –opas)



Onnettomuustutkintakeskuksen Johtava tutkija Kai Valonen esittää 10.6.2016 Liikenteen turvallisuusviraston Vastuullisuusmallin sidosryhmäinfossa suosituksia kuljetusalan turvallisuuskäytännöistä. Sekä kuorma- että linja-autoalalle tulisi luoda normisto, johon kirjattaisiin alalla sovellettavat turvallisuuskäytännöt. Valosen mukaan ammattimaisessa liikenteessä turvallisuuden hallinnan pitää olla paremmalla tasolla kuin yksityisautoilussa. (Valonen 2016) Valosen mukaan mitään normistoa ei ole vielä tehty.

Normiston tulisi täyttää seuraavat tekijät:

- määrittää toimintaan liittyvät riskit
- lähteä yrityksen turvallisuuspolitiikasta ja edetä aina käytännön toimintaohjeisiin saakka
- sisältää vaaratilanteista raportoinnin ja käsittelyn
- antaa sidosryhmille näyttö siitä, että turvallisuusasioista huolehditaan
- sisältää yrityksen omatoimisen onnettomuuksiin varautumisen.

Lisäksi normiston tulisi olla

- konkreettinen
- toimintaa oikeasti ja jatkuvasti ohjaava
- jatkuvasti kehittyvä
- toimiva työkalu yritysjohtoon.

Normiston laatimisprosessiin olisi sisällyttävä asiantuntevaa riskien arviointia, tavoitteiden asettamista ja käytännön toimintatapojen kehittämistä. Valonen näkee haasteena normiston luomiselle kuljetusalan toimijoiden suuren määrän, ja sen että yrityskoko on pieni. (Valonen 2016)

Valosen mukaan kuluttajaturvallisuuslaki säättää siten että toiminnanharjoittajan on olosuhteiden vaatiman huolellisuuden ja ammattitaidon edellyttämällä tavalla varmistauduttava siitä, että kulutustavarasta tai kuluttajapalvelusta ei aiheudu vaaraa kenenkään terveydelle tai omaisuudelle. Toiminnanharjoittajalla on oltava riittävät ja oikeat tiedot kulutustavarasta ja kuluttajapalvelusta, ja hänen on arvioitava niihin liittyvät riskit. (Valonen 2016)

Huoltovarmuusorganisaation maakuljetuspoolin Lasse Otranen tutkija esittää 10.6.2016 Liikenteen turvallisuusviraston Vastuullisuusmallin sidosryhmäinfossa turvallisuuden ja toimintavarmuuden hallinnasta tieliikenteen kuljetusyrytyksissä vuodelta 2014. Tavaraliikenteen kuljetusyrytykset on jaoteltu kolmeen kategoriaan suuriin, keskisuuriin ja pieniin yrityksiin. Suuressa yrityksessä ajoneuvoa on yli 20 kappaletta ja pienissä alle 5 ajoneuvoa. Keskisuurissa yrityksissä ajoneuvoja on 6-20. Suurista yrityksistä 59 % arvioi riskejä järjestelmällisesti ja 41 % arvioi riskejä jossain määrin. Yhteensä 90 % suurista yrityksistä riskejä arvioidaan jollain tasolla. Vastaavasti keskisuurissa yrityksissä järjestelmällisesti riskejä arvioi 28 % yrityksistä, ja jossain määrin riskejä arvioi 67 % yrityksistä. Pienissä yrityksissä järjestelmällisesti riskejä arvioidaan 29 % yrityksistä, ja jossain määrin arvioidaan 62 % yrityksistä. (Otranen 2016)

Tavaraliikenteen suurista kuljetusyrytyksistä 35 % on ohjelma tai järjestelmä johon riskien arvioinnit kirjataan. Samoista yrityksistä 35 % arvioinnin tulokset kirjataan, mutta käytössä ei ole mitään järjestelmää. Keskisuurista yrityksistä 15 % on riskien arviointiin liittyvä järjestelmä, ja 30 % yrityksistä tuloksia kirjataan, mutta järjestelmää ei ole. Vastaavasti pienissä yrityksissä 7 % on järjestelmä johon riskien arvioinnit kirjataan, ja 21 % kirjaa riskien arvioinnit, mutta järjestelmää ei ole käytössä. (Otranen 2016)

Otranen esityksessään esittää yritysten häiriöhallinnan kehittämisaskeleita toimintavarmuuden lisäämiseksi. Askeleet kuvataan viisiportaiseksi. Alin porras toimintavarmuuden lisäämiseksi on se että yrityksissä on ollut asiasta puhetta ja ajatuksia. Toinen porras on, että yritykset ovat kartoittaneet tarpeita mutta toimenpiteitä on tehty ainoastaan vähän. Kolmas porras on, että yrityksen toimintavarmuuden taso on tunnistettu, ohjeet on tehty, verkostot tunnistettu ja toiminnot on vastuutettu. Neljännessä portaassa myös yrityksen kumppanitkin on vastuutettu ja yrityksessä on toimintavarmuuden kehittämishankkeita. Ylimmässä portaassa yrityksen kriittisten kumppaneiden toimintakyky on varmistettu, toimintavarmuutta mitataan ja järjestetään jatkuvuusharjoituksia. Otraseen mukaan tällä hetkellä kuljetusyrytyksissä ollaan ensimmäisellä tai toisella portaalla. Tavoite olisi, että kuljetusyrytykset saavuttaisivat kolmannen portaan tason. (Otranen 2016)

## 5.5 Organisaatioturvallisuuden osa-alueet

Organisaatioturvallisuus sisältää organisaation operatiivisen turvallisuustoiminnan. Organisaatioturvallisuuteen kuuluvat seuraavat turvallisuuden osa-alueet: henkilöturvallisuus, työturvallisuus, palo- ja pelastustoiminta, rikostorjunta, tietoturvallisuus, valmiussuunnittelu, ympäristöturvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus sekä toimitilaturvallisuus. (Leppänen 2006, 203)

Työssäni keskityn näistä organisaatioturvallisuuden osa-alueista työturvallisuuteen, sekä tuotannon ja toiminnan turvallisuuteen.

### 5.5.1 Työturvallisuus

Työturvallisuuden ja työsuojelullisten toimenpiteiden tehtävänä on varmistaa työn tehokkuus ja työntekijän vahingoittumattomuus. Lähtökohta työturvallisuudelle on työntekijöiden suojeleminen työhön liittyviltä fyysisiltä, psyykkisiltä ja sosiaalisilta vaara- ja uhkatekijöiltä ja tavoitteena on hyödyntää työntekijän työpanos täysin ja koko työssäoloajan ja varmistaa työntekijän fyysinen ja psyykinen kunto. Kansantalouden tuottavuudesta menetetään suoranaisesti noin 3 % puutteellisten työolojen takia. Välilliset vaikutukset ovat vielä suurempia. Työoloista ja työssä viihtyvyydestä on tulossa entistä merkittävämpi tekijä kun kilpaillaan osaavasta ja ammattitaitoisesta henkilökunnasta.

Lainsäädäntö (Työturvallisuuslaki 738/2002) määrittelee minimivaatimukset työturvallisuudelle ja sen tason saavuttaminen on osa tuotantokustannuksia. Lain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä aiheutuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Lainsäädännön määrittelemän tason yläpuolelle kohottaminen on lisäinvestointi, joka tuottaa itsensä takaisin laadun ja osaamisen lisääntymisenä, vähentyneinä henkilökustannuksina sekä prosessien tehokkuuden lisääntymisenä. (Leppänen 2006, 218)

Kuljettajan työ on itsenäistä ja sitä tehdään epäsäännöllisinä työaikoina ja vaihtelevissa työympäristöissä. Kuljetusalalle on tyypillistä koreat tapaturmatunnusluvut.

Työtapaturomien taajuus oli vuonna 2007 kuljetusalalla lähes kaksi kertaa suurempi kuin muilla toimialoilla keskimäärin. Kuljetusala on tapaturmataajuudella mitattuna kolmanneksi vaarallisin päätoimiala Suomessa. kuljetus- ja liikennetyön pääammatti-luokassa tapaturmien määrä on kohonnut viimeisen kuluneen vuosikymmenen aikana. Valtaosa tapaturmista sattuu ohjaamon ulkopuolisissa töissä. (Ammattikuljettajan työhyvinvointi - turvallinen ja ergonominen työpäivä 2012)

Kuljettajan työn keskeisiä riskejä ovat:

- epäsäännöllinen työaika
  - o yötyö
  - o vireystilaongelmat
  - o terveellisten elintapojen ylläpitäminen vaikeutuu
- kemialliset ja fysikaaliset riskitekijät
  - o melu, pakokaasut
  - o pölyt
  - o vaihtelevat lämpöolot
  - o koko kehon värinä
  - o erilaiset kemikaalit
- tapaturmariskit
  - o Liukastumis- ja putoamistapaturmat
  - o äkillinen fyysinen kuormittuminen
  - o liikennetapaturmat
- psyykkiset kuormitustekijät
  - o pitkät työvuorot
  - o pitkä työsidonnaisuus
  - o aikataulupaine ja kiire työssä
  - o väkivallan uhka
  - o muu liikenne
- fyysiset kuormitustekijät
  - o ohjaamon huono ergonomia
  - o istuminen ja siihen liittyvä staattinen lihasjännitys
  - o toistoliikkeet
  - o rahtitavaroiden manuaalinen käsittely
  - o apuvälineiden puute tai käyttämättömyys

- lastaus- ja purkualueiden puutteelliset olosuhteet
- kognitiiviset kuormitustekijät
  - liikenteen ja teknisten laitteiden yhtäaikainen seuraaminen
  - vireystilan aleneminen
  - univaje.

### 5.5.2 Tuotannon ja toiminnan turvallisuus

Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden tavoitteena on varmistaa organisaation tuotannon ja toiminnan häiriöttömyys, turvalliset ja toimivat tuotteet sekä nopea toimipumina mahdollisen häiriötilanteen jälkeen. Tuotannon ja toiminnan turvallisuudenhallinnan sisältö muodostuu jatkuvuussuunnittelusta, liiketoiminnan riskien arvioinnista, tuotevastuusta ja – turvallisuudesta, palvelujen turvallisuudesta, varastoinnista ja kuljetuksista, logistiikkaturvallisuudesta, maksuliikenteen turvallisuudesta, arvo-omaisuuden säilytyksestä, sopimusten turvallisuudesta sekä alihankkija- ja palveluverkoston turvallisuusriskien hallinnasta. (Leppänen 2006, 318)

Vastuukysymykset ja vastuurajapintojen määräytyminen ovat keskeisiä varastoinnin ja kuljetusten turvallisuudelle. Varsinkin sellaiset tilanteet ovat monimutkaisia ja vaikeita joissa ei ole erikseen sovittu vastuista eivätkä osapuolet tunne omaa ja toisen vastuualuetta. (Leppänen 2006, 323)

Kuljettajille erityisen merkittävä varastoinnin ja kuljetusten turvallisuuden riskikeskittymä on lastaus – ja purkualueet. Suuri osa tavarahävikistä tapahtuu lastauksen ja purkamisen yhteydessä. Lisäksi tavaroita rikkoutuu tai niitä varastetaan tai ne joutuvat väärin kuljetusten kyytiin. Toimintaa niissä on kaikkina vuorokaudenaikoina ja niillä alueilla liikkuu paljon henkilöitä ja ajoneuvoja. Alueiden turvallisuustekijät ovat usein liikennemerkkien, valaistuksen ja kameran varassa. Eikä varsinaista kulunvalvontaa ole aina järjestetty. Tavaroiden määrän ja laadun vaihtelu tuo haasteita henkilökunnan turvallisuudelle. Henkilöturvallisuus ajoneuvojen ja tavaravirtojen keskeillä tuo omat haasteensa. Tavaravirtojen kulkusuunnat voivat olla sekavat tai niiden noudattaminen on puutteellista. (Leppänen 2006, 339–340)

## 6 Tutkimusaineisto ja tutkimustulokset

### 6.1 Tutkimuksen kohderyhmän valinta ja aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin tieliikenteen tavaraliikenneyrityksille tehdyllä kyselyllä, jossa selvitettiin, miten kuljetusyritykset hyödyntävät ammattipätevyyskoulutusta oman liiketoimintansa kehittämisessä ja kuljetusturvallisuuden parantamisessa.

Kyselyn kohderyhmänä olivat Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n jäsenyritykset kuljetussuoritealasta tai koosta riippumatta. Kysely lähetettiin SKALin uutiskirjeen yhteydessä. Kyselyn vastaanottajana oli henkilö, jolle Suomen Kuljetus- ja Logistiikka SKAL ry:n uutiskirje lähetetään.

Kyselyn kohderyhmä valikoitui tällaiseksi siitä syystä, että tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman monelta kuljetusyritykseltä vastaus valittuihin väittämiin. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n jäsenmäärä on 5500 kuljetus- ja logistiikka-alan yritystä. Uutiskirje nähtiin parhaimmaksi tavaksi tavoittaa kaikki jäsenyritykset. Kysely toteutettiin 18.10. – 1.11.2016 välisenä aikana. Vastauksia saatiin 31 kappaletta, joka on noin 0,5% jäsenyrityksistä. Kysely toteutettiin ainoastaan kerran.

Kysely oli strukturoitu kyselylomake. Tämän katsottiin olevan nopein ja yhteneväisin tapa kerätä tietoa kuljetusyrityksiltä. Kysely rakentui tutkimuksen teorian pohjalta, ja kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, miten erilaiset kuljetusyritykset ovat toteuttaneet ammattipätevyuden jatkokoulutusta. Lisäksi kysymykset pyrittiin laatimaan siten että ne vastaisivat tutkimuskysymyksiin. Kyselylomake on liiteenä 2.

### 6.2 Analysointimenetelmät

#### 6.2.1 Kyselyn sisältö

Kyselyssä käytettiin pääasiassa monivalintakysymyksiä ja se laadittiin Webropol – työkalulla. Kysely sisälsi seuraavat osa-alueet:

- taustatiedot: yritysten koko kuljettajien määrällä mitattuna, yrityksen liikevaihto, yrityksen perustamisvuosi, yrityksen toiminta-alue ja yrityksen kannattavuus.
- yrityksen yhteistyökumppanit ja alihankkijat, sekä niiden kanssa tehty koulutusyhteistyö
- Yrityksen strategia
- Yritykseen kohdistuvista uhat ja kilpailutilanne
- Kuljettajien osaaminen
- Yrityksen laatutekijät
- Ammattipätevyyskoulutuksen taloudellinen hyöty yritykselle.
- Yrityskulttuurin muutoksista ammattipätevyyskoulutuksen kautta.
- Viranomaisten toiminnasta ammattipätevyyskoulutuksessa.

Kyselyssä oli yhteensä 39 kysymystä. Vastaajien oli vastattava kaikkiin kysymyksiin.

Strukturoidun lomakkeen viimeisenä kysymyksenä oli avoin nk. vapaa sana -kenttä, johon vastaajien oli pakollista vastata. Tähän avoimeen vastauskenttään kuljetusyritykset saivat kommentoida ammattipätevyyden jatkokoulutusta omin sanoin.

## 6.2.2 Kyselyn tulokset

### Taustakysymykset

#### Yritysten koko

Kyselyaineisto koostui 31 vastauksesta, jotka jakautuivat yritysten koon osalta seuraavasti.

- 58 %:lla yrityksistä on 1-5 kuljettajaa. Näistä yrityksistä käytetään termiä pieni yritys.
- 32 %:lla yrityksistä on 6-20 kuljettajaa. Näistä yrityksistä käytetään termiä keskisuuri yritys.
- 10 %:lla yrityksistä on yli 20 kuljettajaa. Näistä yrityksistä käytetään termiä suuri yritys.

Koska suurten yritysten osuus oli alle 10 %, niin joidenkin vastausten analysoinnissa on yhdistetty keskisuuret ja suuret yritykset.

#### Yritysten liikevaihto

Kyselyyn osallistuneista yrityksistä 74 %:lla liikevaihto oli 0-2 miljoonaa euroa ja 26 %:lla liikevaihto oli 2-10 miljoonaa euroa. Yhdenkään kyselyyn osallistuneen yrityksen liikevaihto ei ylittänyt 10 miljoonaa euroa.

### **Yritysten perustamisvuosi**

Kyselyyn osallistuneen yrityksen perustamisvuodet jakautuivat seuraavasti:

- 1921 - 1940 1 kpl (3 %)
- 1941 - 1960 3 kpl (10 %)
- 1961 - 1980 3 kpl (10 %)
- 1981 - 1990 8 kpl (26 %)
- 1991 - 1999 11 kpl (36 %)
- 2000 - 2005 4 kpl (13 %)
- 2006 - 2010 1kpl (3 %)

Pienistä yrityksistä 56 % on perustettu vuosina 1991-1999. Keskisuurista yrityksistä 40 % on perustettu vuosina 1981-1990. Suuret yritykset on perustettu kaikki ennen 1990-lukua.

### **Yritysten kuljetustoiminta-alue**

Kyselyssä yrityksiltä kysyttiin niiden toiminta-aluetta. Vaihtoehtoina, joista yritys voi valita olivat paikallinen toiminta-alue, valtakunnallinen toiminta-alue tai kansainvälinen toiminta-alue.

Kuljetusyritysten kuljetustoiminta on pääsääntöisesti valtakunnallista, vastaajista 52 % ilmoitti toimivansa valtakunnallisena toimijana. Paikallisena toimijana toimii 32 % vastaajista. Kansainvälistä kuljetustoimintaa harjoittaa 16 % vastaajista. Kaikkien suurten yritysten toiminta on joko valtakunnallista tai kansainvälistä. Pienistä yrityksistä puolet toimi paikallisesti, joskin noin viidennes toimii kansainvälisessä liikenteessä. Vastanneista keskisuurista yrityksistä 90 % toimii valtakunnallisena toimijana.

### **Yritysten kannattavuus**

Kyselyssä kysyttiin yrityksen kannattavuudesta viideltä aiemmalta vuodelta.

Valittavia vaihtoehtoja oli viisi. Selkeästi kannattavaa, hieman kannattavaa, sekä kannattavaa että tappiollista, hieman tappiollista ja selkeästi tappiollista. Yritykset saivat itse valita taloudellisen kannattavuustilansa.

Saatujen vastausten perusteella yrityksen koko ei vaikuta sen kannattavuuteen.

Kaikkien vastausten perustella kuljetusyritysten toiminta on lähes poikkeuksetta kannattavaa.



Viimeisen viiden toimintavuoden aikana vastanneista yrityksistä 81 %:lla toiminta oli joko selkeästi tai jonkin verran kannattavaa. Yrityksistä 16 % ilmoitti toimintansa olleen sekä kannattavaa että tappiollista. Ainoastaan yksi yritys ilmoitti toimintansa olleen tappiollista. Tämä yritys oli pieni yritys. Muiden pienten yritysten taloudellinen tilanne oli parempi. Vastaajista pienistä yrityksistä 77 % vastasi toiminnan olleen kannattavaa, kuitenkin 56 %:lla pienistä yrityksistä toiminta on ollut ainoastaan jonkin verran kannattavaa. Keskisuurista yrityksistä kaikki vastaajat yhtä lukuunottamatta ilmoittavat toimintansa olleen kannattavaa. Tämän yhdenkin toimijan toiminta on ollut välillä kannattavaa ja välillä tappiollista. Suurissa yrityksissä yhden yrityksen toiminta oli erittäin kannattavaa, yhden hieman kannattavaa ja sekä yhden toimijan toiminta oli sekä kannattavaa että tappiollista.

### **Yritysten välinen yhteistyö**

Yrityksiltä kysyttiin yhteistyön määrästä muiden kuljetusyritysten kanssa.

Vastausvaihtoehdot, joista yritys joutui valitsemaan yhteistyön määrän, olivat seuraavat: yritys tekee yhteistyötä muiden kuljetusyritysten kanssa paljon, jossain määrin, yksittäisissä kuljetuksissa tai ei lainkaan.

Vastanneista kuljetusyrityksistä ainoastaan 10 % ei tee yhteistyötä toisten kuljetusyritysten kanssa. Loput tekevät yhteistyötä vähintäänkin yksittäisissä kuljetuksissa. Yhteistyötä tekevien kuljetusyritysten joukosta 65 % tekee paljon tai jossain määrin yhteistyötä toisen kuljetusyrityksen kanssa. Taulukkoon 1 on eritelty erikokoisten yritysten yhteistyön määrä.

Taulukko 1

<b>Yhteistyön määrä</b>	<b>Suuret yritykset</b>	<b>Keskisuuret yritykset</b>	<b>Pienet yritykset</b>
Paljon	33 %	10 %	22 %
Jossain määrin	67 %	80 %	22 %
Yksittäisissä kuljetuksissa	0 %	10 %	39 %

Ei lainkaan	0 %	0 %	17 %
-------------	-----	-----	------

### **Alihankinta**

Alihankkijoita käyttää 16 % vastanneista. Pienistä yrityksistä ainoastaan yhdellä on alihankkija. Vastaavasti yhdellä suurista yrityksistä ei ole alihankkijaa.

Yritysten tehdessä paljon yhteistyötä toistensa kanssa, niin heillä saattaa olla yhteisiä intressejä yhteisten ammattipätevyyskoulutusten pitämiseen. Yrityksistä 61 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä että on hyvä kun yritysten yhteistyökumppanit pääsevät vaikuttamaan ammattipätevyyskoulutusten sisältöön. Kuitenkin 45 % yrityksistä arvioi että on merkityksetöntä koulutetaanko yhteistyökumppaneiden kuljettajia samassa koulutuksessa omien kuljettajien kanssa. Tosin 52 % oli sitä mieltä että yhteiset koulutukset ovat hyvä asia. Kukaan ei pitänyt sitä erittäin huonona asiana. Kun kysyttiin että onko yhteistyökumppanit pitäneet koulutuksia hyvinä niin 35 % prosenttia vastasi olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Yhteistyön merkitys heijastelee kustannusten kohoamisen. Kapasiteetin käytön parempi hyödyntäminen johtaa yhteistyöhön. Lisäksi saattaa olla siten että pienet yritykset ovat alihankkijoita suuremmassa kuljetusketjussa, ja näin ollen ovat mukana ketjun yhteisissä ammattipätevyyden jatkokoulutuksissa.

Yrityksiltä kysyttiin onko hyvä asia se että yhteistyökumppanien kuljettajia koulutetaan samassa koulutustilaisuudessa omien kuljettajien kanssa. 52 % vastaajista piti asiaa hyvänä. 45 % vastaajista ei nähnyt siitä olevan hyötyä, mutta ei haittaakaan. 3 % vastaajista piti huonona asiana sitä että yhteistyökumppaneiden kuljettajia koulutetaan samassa koulutustilaisuudessa.

### **Yritysten strategia**

Yrityksiltä kysyttiin, onko heillä strategia liiketoiminnalleen. Yrityksistä 61 % ilmoitti, että heillä on strategia sen liiketoiminnalle. Pienistä yrityksistä 56 % ilmoitti, että heillä on strategia. Keskiuurista yrityksistä 70 %:lla on strategia, ja suurista yrityksistä ainoastaan yhdellä ei ollut strategiaa. Yrityksistä 65 % ilmoitti että yrityksen strategia tai siihen liittyvät tavoitteet eivät tavoita kuljettajia

ammattipätevyyden jatkokoulutuksissa. Vastaavasti 19 % yrityksistä ilmoitti, että ammattipätevyyskoulutukset hyödyttävät yritystä strategian ja sen tavoitteiden siirtämisessä kuljettajille.

### **Arvot**

Yrityksiltä kysyttiin onko ammattipätevyyden jatkokoulutuksilla saatu parannettua yrityksen arvojen toteutumista. Vastaajista 16 % arvioi yrityksen arvojen tuntemus kuljettajilla on parantunut ammattipätevyyskoulutuksessa. Vastaavasti 55 % vastaajista oli sitä mieltä että yrityksen arvojen tuntemus ei ole lisääntynyt ammattipätevyyskoulutuksessa. Loput vastaajista olivat sitä mieltä että arvojen tuntemus ei ole parantunut tai huonontunut ammattipätevyyskoulutuksessa.

### **Kilpailutekijät**

Yrityksiltä kysyttiin miten kilpailutekijät vaikuttavat kuljetusalaan. Kysymykset liittyivät Porterin (1985) määrittelemiін viiteen kilpailutekijään. Kilpailutekijöinä ovat uusien kilpailijoiden alalle tulo, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, hankkijoiden neuvotteluvoima ja nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu.

Ensimmäinen kilpailutekijöihin liittyvä väite oli *”Uudet yrittäjät tuovat liikaa kilpailua alalle.”* Yritykset vastasivat seuraavasti.

- 42% oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä.
- 42% ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä.
- 16% oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain eri mieltä.

Toisena väitteenä oli *”Muut liikennemuodot vievät maantiekuljetusyrityksiltä kuljetuksia.”* Vastaukset jakaantuivat seuraavasti.

- 36% oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä
- 32% ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä.
- 32% oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain eri mieltä.

Kolmantena väitteenä kilpailutekijöistä oli *”Asiakkaiden vaikutusvalta on kuljetusten hinnoitteluun liian suuri.”* Väitteeseen vastattiin seuraavasti.

- 87% vastaajista oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä.

- 13% vastaajista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä.
- Yksikään vastaajista ei ollut väitteen kanssa osittain tai täysin eri mieltä.

Neljäntenä väitteenä kilpailutekijöistä oli *”Kuljettajien palkat ovat liian korkeat.”*

Väitteeseen vastattiin seuraavasti.

- 23% vastaajista oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä.
- 45% vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa.
- 32% vastaajista oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain eri mieltä.

Viidentenä väitteenä kilpailutekijöistä oli *”Keskinäinen kilpailu kuljetusalalla toimivien kesken on liian suurta.”*

- 74% vastaajista oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä.
- 23% vastaajista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä.
- 3% vastaajista oli väitteen kanssa osittain eri mieltä
- Yksikään vastaajista ei ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä.

Yritykset näkevät suurimpana uhkana sen että asiakkaiden vaikutusvalta kuljetusten hinnoitteluun on liian suuri. Toisena suurena uhkatekijänä nähtiin kuljetusalan keskinäisen kilpailun.

### **Koulutuksen vaikuttavuus kuljettajien osaamiseen**

Kyselyn avulla haluttiin selvittää miten yritykset näkevät koulutuksen vaikuttaneen kuljettajien osaamiseen. Väitteitä oli yrityksen toimitusketjun hallinnan lisääntymisestä kuljettajilla, asiakkaiden tyytyväisyyden lisääntymisestä, yrityksen tuntemuksen lisääntymisestä kuljettajilla, kuljetuskaluston käytön hallinnan lisääntymisestä sekä kuljettajien palvelun laadun parantumisesta.

Yrityksistä 80 % oli sitä mieltä että kuljettajien hallinta yrityksen toimintaketjusta ei ole parantunut ammattipätevyyskoulutuksissa. Loput olivat joko täysin tai osittain samaa.

Kuljettajien tuntemus yrityksen ja sen tuotteiden lisääntymiseen vastasi olevansa täysin tai osittain samaa mieltä 16 % vastaajista. Toisaalta 51 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä siitä että ammattipätevyyskoulutuksessa kuljettajien tuntemus omasta yrityksestä tai sen tuotteista olisi parantunut.

Yrityksistä 26 % ilmoitti olevansa joko täysin tai osittain samaa mieltä siitä että asiakkaiden tyytyväisyys kuljettajien toimintaan olisi parantunut. Vastaajista 32 % arvioi että asiakkaiden tyytyväisyys ei ole muuttunut kumpaankaan suuntaan. Vastaajista 42 % oli joko täysin tai osittain eri mieltä asiakkaiden tyytyväisyyden parantumisesta kuljettajien toiminnassa.

Vastaajista 26 % arvioi että kuljettajilla kuljetuskaluston käytön hallinta on parantunut. Toisaalta 74 % vastaajista oli sitä mieltä että kuljetuskaluston käytön hallinta ei ollut kuljettajilla parantunut.

Vastaajista 23 % arvioi että kuljettajien palvelun laatu on parantunut. 87% vastaajista ei nähnyt kuljettajien laadun parantumista koulutuksen ansiosta.

### **Koulutuksen taloudellinen hyöty yrityksille**

Kyselyssä haluttiin selvittää ammattipätevyyskoulutuksen taloudellisesta hyödystä kuljetusyrityksille. Väitteitä oli yrityksen kannattavuuden parantumisesta, yrityksen tunnettavuuden parantumisesta, kuljetusvahinkojen määrän laskusta sekä koulutukseen sijoitetun rahan hyödystä yritykselle.

Vastaajista 90 % arvioi että ammattipätevyyskoulutus ei ole parantanut yrityksen kannattavuutta. Vastaajista 10 % arvioi, että ammattipätevyyskoulutus on parantanut yrityksen kannattavuutta.

Vastaajista 87 % arvioi että yrityksen tunnettavuus ei ole parantunut ammattipätevyyskoulutuksen ansiosta. 13 % arvioi että yrityksen tunnettavuus parantuu ammattipätevyyskoulutuksen ansiosta, kuitenkin yksikään vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että ammattipätevyyskoulutus parantaisi yrityksen tunnettavuutta.

Vastaajista yksikään ei ollut täysin samaa mieltä siitä että ammattipätevyyskoulutus vähentäisi kuljetusvahinkoja. Vastaajista 87 % arvioi että ammattipätevyyskoulutuksella ei ole saatu vähennettyä kuljetusvahinkoja. Vastaajista 13 % arvioi, että ammattipätevyyskoulutuksella on saatu vähennettyä kuljetusvahinkoja.

Vastaajista 13 % arvioi, että ammattipätevyyskoulutukseen sijoitettu raha on hyödyttänyt yritystä taloudellisesti. Vastaajista 10 % arvioi, että koulutukseen

sijoitettu raha ei ole hyödyttänyt yritystä, mutta ei ole tuonut tappiotakaan. Vastaajista 77 % arvioi, että koulutus ei ole hyödyttänyt yritystä taloudellisesti.

### **Turvallisuus**

Kyselyssä esitettiin yrityksen turvallisuuskulttuuriin liittyviä väitteitä. Väitteitä oli yrityksen ympäristötavoitteiden toteutumisesta, kuljettajien henkilöriskin vähentymisestä, kuljettajien työssä viihtymisen parantumisesta, kuljetusvahinkojen määrän vähentymisestä sekä sairauspoissaolpojen vähentymisestä. Kaksi viimeistä väitettä osittain liittyvät myös yrityksen taloudelliseen hyötyyn.

Vastaajista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että ammattipätevyyskoulutus olisi parantanut yrityksen ympäristötavoitteita. Osittain samaa mieltä oli 26 % vastaajista. Vastaajista 39 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ympäristötavoitteiden parantumisesta. Vastaajista 36 % oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että ammattipätevyyskoulutuksella olisi parannettu yrityksen ympäristötavoitteita.

Vastaajista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että ammattipätevyyskoulutuksella olisi pystytty vähentämään yrityksen sairauspoissaoloja. Vastaajista 7 % arvioi, että koulutuksella on osittain pystytty vähentämään sairauspoissaoloja. Loppujen vastaajien mielestä koulutuksella ei ole vaikutusta sairauspoissaolpojen vähentymiseen.

Henkilöriskin vähentymiseen ei nähdä olevan ammattipätevyyskoulutuksella suurtakaan merkitystä. Vastaajista 16 % näki, että koulutuksella pystytään vähentämään henkilöriskiä ainakin osittain. Muut vastaajat näkivät, että henkilöriskiä ei pysty vähentämään ammattipätevyyskoulutuksella.

Työssä viihtymisen lisääntymiseen ammattipätevyyskoulutuksen ansiosta näki 10 % vastaajista olevan täysin tai osittain hyötyä. Muut vastaajat eivät nähneet työssä viihtymisen lisääntyvän ammattipätevyyskoulutuksen ansiosta.

Kuljetusvahinkojen määrään vähentymisessä 13 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Loput eivät nähneet, että kuljetusvahinkojen määrää voisi vähentää ammattipätevyyskoulutuksella.

### **Koulutuksen määrä**

Vastaajista 58 % oli joko täysin tai osittain sitä mieltä, että ammattipätevyyden jatkokoulutusta on liikaa. Toisaalta yli kolmannes vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä, että koulutusta on liikaa. Loput vastaajista eivät olleet samaa tai eri mieltä.

### **Viranomaisten toiminta**

Kyselyssä oli väitteitä viranomaisten toiminnasta koulutuksissa. Väitteitä oli siitä, että pitäisikö viranomaisten enemmän vaikuttaa koulutusten sisältöön ja tulisko koulutusta valvoa viranomaisten toimesta enemmän. Vastaajista yli puolet oli joko osittain tai täysin eri mieltä siitä, että viranomaisten pitäisi vaikuttaa koulutusten sisältöön enemmän. Vastaavasti kolmannes vastaajista oli täysin tai osittain sitä mieltä, että viranomaisten tulisi vaikuttaa koulutusten sisältöön enemmän.

Vastaajista 29 % oli joko täysin tai osittain samaa mieltä, että viranomaisen tulisi valvoa koulutuksia enemmän, vastaavasti 39 % oli ainakin osittain sitä mieltä, että viranomaisen ei tarvitse valvoa koulutuksia ainakaan nykyistä enempää.

## **6.3 Tutkimustulosten analysointi**

Tutkimuksessa tutkimustuloksia analysoidaan kysymysten aihealuekohtaisesti verraten esitettyyn teoriaan. Tästä teorian empirian välisestä keskustelusta pyritään tekemään johtopäätöksiä.

### **Yrityksen strategia ja arvot**

Lähtökohtaisesti yritykset kokivat suurena uhkana kuljetusyritysten välisen keskinäisen kilpailun ja alalla on hyvin intenssiivistä kilpailua. Kuten teoriaosuudessa on kirjoitettu niin keskimääräistä paremman menestyksen yritys voi saavuttaa jonkin perustrategian avulla. Näitä perustrategioita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Erityisesti perustrategioista differointia voidaan toteuttaa esimerkiksi erinomaisella henkilöstön koulutuksella. Paras keino puolustautua kilpailuvoimia vastaan on, että kilpailustrategian avulla löydetään sellainen asema jossa puolustautuminen on mahdollista. Kuljetusyrityksistä 39 %:lla ei ole strategiaa sen liiketoiminnalle. Niilläkin yrityksillä joilla on strategia niin näistäkin 74 % katsoi, että ammattipätevyyden jatkokoulutuksissa yrityksen strategian tietoisuus kuljettajilla ei parane. Näin valtaosa yrityksistä on osittain sulkenut pois differoinnin tuoman

kilpailuedun joko strategian puuttumisella tai hyödyntämättä ammattipätevyiden jatkokoulutuksen tuomaa mahdollisuutta lisätä kuljettajien tietoisuutta yrityksen strategiasta. Jos yrityksellä ei ole strategiaa, niin se pyrkii helposti tavoittelemaan ”kaikkea kaikille”, jolloin yrityksellä ei ole minkäänlaista kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Jos yrityksillä ei ole strategiaa, niin heillä ei voi olla arvoketjua jonka tehtävänä on jakaa yritys strategisesti tärkeisiin toimintoihin. Lisäksi arvoketjun tehtävänä on auttaa yritystä ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä ja potentiaalisia differoinnin lähteitä. Jos yrityksellä ei ole strategiaa tai vaikka olisikin, mutta sitä ei ole ”jalkautettu” työntekijöille esimerkiksi ammattipätevyyskoulutuksen avulla, niin yrityksen strategian toteuttaminen on vaikeaa. Eikä yrityksen toiminta tuota mitään sellaista lisäarvoa josta asiakkaat olisivat valmiita maksamaan. Tämä tuo sen, että yritysten kannattavuus heikkenee.

Arvot määrittelevät kuinka yritys haluaa toimia ja käyttäytyä sekä määrittelee suhteet yhtiössä toimivien yksilöiden välillä että yhtiön suhtautumisen asiakkaisiin, toimittajiin ja muuhun ympäristöön (Virtanen E 2012, 34)

84 % yrityksistä arvioi, että koulutuksella ei ole saatu parannettua yrityksen arvojen toteutumista. Saattaa olla että osa yrityksistä ei ole lainkaan tuonut ammattipätevyyskoulutuksiin mukaan yrityksen arvoja. Niitä on saatettu tuoda mukaan, mutta ne eivät silti vaikuttaneet halutulla tavalla. Mikäli kuljettajilla ei ole käsitystä yritysten arvoista, niin yrityksen strategiaa on tältäkin osin kuljettajien vaikea toteuttaa.

### **Yritysten kilpailutilanne**

Kuten strategian osalta mainittiin, niin yritysten kilpailutilanne on hyvin intensiivinen. Porterin mukaan toimialan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä on viisi (Porter 1985, 24). Kuljetusyritykset pitivät suurimpina uhkatekijöinä asiakkaiden vaikutusvaltaa kuljetusten hinnoitteluun. Yrityksistä 87 % näki tämän uhkakuvan olevan täysin tai osittain nähtävissä. Ostajilla on kuljetusyrityksiin nähden merkittäviä mahdollisuuksia laskea kuljetusten hinnoittelua. Ostajat voivat vaatia korkeampaa laatua tai enemmän palveluja sekä vertailemalla kuljetusyritysten kilpailijoiden hintoja. Kuljetusyrityksillä olisi keinoina vastata ostajien vaikutusvaltaan esimerkiksi



lisäämällä kuljettajien osaamista siten, että laatu olisi korkeampaa ja lisäämällä kuljetusyrityksen palveluja kuljettajien osaamisen lisäämisellä. Näitä keinoja voitaisiin lisätä kuljettajilla ammattipätevyyden jatkokoulutuksissa. Kuitenkin 77 % kuljetusyrityksistä arvioi että ammattipätevyyskoulutus ei ole parantanut kuljettajien palvelun laatua. Lisäksi kuljetusyritysten asiakkaita 74 % on kokenut että kuljettajien palvelun laatu ei ole parantunut. Tämä antaa ostajille enemmän vaikutusvaltaa laskea kuljetusten hintoja. Yrityksistä 71 % arvioi että ammattipätevyyskoulutus ei ole parantanut kuljettajien työasennetta. Työasenteen parantaminen voisi lisätä kuljettajien palvelun laatua, ja tätä kautta vastata ostajien vaikutusvaltaan. Kuljetusyritysten tiiviimpi yhteistyö myös yhteistyöyritysten kuljettajien kouluttamisessa voisi kokonaiskuvassa lisätä kuljettajien palvelun laatua. Kuljetusyritysten yhteistyökumppaneista 36 % on arvioinut että yhteiset koulutukset ovat hyviä.

Toisena suurena uhkatekijänä kuljetusyritykset näkivät yritysten keskinäisen kilpailun. Kuljetusyrityksistä 74 % arvioi, että keskinäinen kilpailu kuljetusalalla on liian suurta. Tavarankuljetusalalla on hyvin intensiivinen kilpailu. Kiinteät kustannukset ovat korkeat verrattuna arvonlisäykseen, mikä lisää paineita kapasiteetin käytön lisäämiseen, joka voi johtaa hinnanalennuksiin, ja näin heikentää yrityksen kannattavuutta. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 42 % on sitä mieltä, että uudet yrittäjät tuovat liikaa kilpailua. Uusien tulokkaiden uhka kasvaa, jos yrityksellä ei ole strategiaa jota se noudattaa. Uudet yrittäjät ovat lähes heti samalla viivalla alalla olevien yritysten kanssa. Ehkäistäkseen kilpailun tuomaa kannattavuuden heikkenemistä yritysten tulisi luoda strategia ja noudattaa sitä. Lisäksi yritysten tulisi lisätä kuljettajien osaamista siten, että alalle tulevalle yritykselle olisi suurempia esteitä tulla alalle. Kuitenkin 84 % vastanneista arvioi että kuljettajien tuntemus yrityksestä ja sen tuotteista ei ole lisääntynyt ammattipätevyyskoulutuksessa. Tämä laskee kynnystä uusille yrityksille alalle tuloon, koska kuljettajilla ei tarvitse olla erityistä osaamista uudessa alalle tulevassa yrityksessä. Huolimatta siitä että alalle tuloon on kuitenkin muita merkittäviä esteitä, kuten kuljetuskaluston kalleus sekä viranomaisuusvaatimukset yrittäjyyteen.

### **Koulutuksen taloudellinen hyöty**

Koulutuksen taloudellisena hyötynä tutkimuksessa on katsottu olevan väitteet, joissa arvioidaan kuljetusvahinkojen määrän laskua, sairaspoissaolojen vähentymistä, yrityksen tunnettavuuden parantumista sekä yleisesti ammattipätevyyden jatkokoulutukseen sijoitetun rahan hyötyä yritykselle. Kuljetusyrityksen tavoitteena tulisi olla kannattavuuden parantuminen. Arvoketjun tarkoituksena on jakaa yritys strategisesti tärkeisiin toimintoihin. Arvoketjun tehtävä on auttaa yritystä ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä ja löytämään potentiaalisia differoinnin lähteitä. Kilpailuetua yritys saavuttaa, jos se pystyy hoitamaan tärkeät toiminnot paremmin ja pienemmin kustannuksin kuin kilpailijat.

Arvoketjun perustoimintoon kuuluva lähtölogistiikka on osa arvoketjua. Kuljetusvahingot voivat kohdistua joko kuormaan tai ajoneuvoon. Kuljetusvahinkojen määrän laskulla saataisiin tähän perustoimintoon merkittävää kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Kuljetusyrityksistä 87 % arvioi että kuljetusvahinkojen määrä ei ole laskenut ammattipätevyyskoulutuksen ansiosta.

Kuten teoriaosuudessa on mainittu, niin inhimillisten voimavarojen hallinta tukee yrityksen sekä perus- että tukitoimintoja, ja sillä on vaikutusta jokaisen yrityksen kilpailuetuun. Vastaajista 94 % arvioi että ammattipätevyyden jatkokoulutus ei ole vähentänyt kuljettajien sairaspoissaoloja. Tässä saattaa olla ongelmana se että yrityksillä ei ole tietoa inhimillisten voimavarojen hallinnan kokonaiskustannuksista, ja yritykset kokevat että he eivät voi vaikuttaa näihin kustannuksiin mitenkään, eivätkä kiinnitä huomiota tämän koulutuksen tarpeellisuuteen. Jos koulutusta suunnattaisiin suoraan kuljettajien elintapojen, ruokailuun ja ergonomian parantumiseen, niin saatu hyöty saattaisi olla nykyistä parempi.

Porterin arvoketjussa myynti ja markkinointi on osa arvoketjua. Myynnin ja markkinoinnin toimintoja ovat mainonta, myynnin edistäminen, myyntihenkilöstö, tarjoukset, jakelukanavien valinta, suhteet jakelukanaviin ja hinnoittelu. Vastaajista 87 % arvioi että yritysten tunnettavuus ei ole kuljettajien keskuudessa parantunut ammattipätevyyskoulutuksissa.

### **Yritysten turvallisuuskulttuuri**

Yritysten turvallisuuskulttuurin liittyvät väittämät olivat sellaisia jotka liittyivät koulutuksen vaikutuksista yrityksen turvallisuuskulttuurin parantumiseen, yrityksen

ympäristötavoitteiden parantumiseen, kuljettajien henkilörisin pienetymiseen, kuljettajien työssä viihtymiseen.

Vastaajista hieman yli puolet arvioi että ammattipätevyyskoulutuksella ei ole ollut vaikutusta yrityksen turvallisuuskulttuurin parantumiseen, joskin 45 % on ollut sitä mieltä että yrityksen turvallisuuskulttuuri on parantunut. Tämä tulos saattaa heijastua tilanteesta että 39 %:lla yrityksistä ei ollut strategiaa sen liiketoiminnalle. Yrityksen turvallisuusjohtaminen perustuu organisaation strategiaan. Jos yrityksellä ei ole strategiaa, niin myöskään niillä ei voi olla johdonmukaista turvallisuusstrategiaa.

Turvallisuuskulttuuri voi parantua myöskin yksittäisten toimintojen kautta ilman turvallisuusstrategiaa. Tällaisia toimintoja voivat olla mm. henkilöturvallisuuden parantuminen ja työturvallisuuden parantuminen. Näitä yksittäisiä osa-alueita voidaan parantaa ammattipätevyyskoulutuksen avulla, vaikka varsinaista turvallisuusstrategiaa yrityksellä ei olisikaan. Kuitenkin yksittäisten koulutusten hyöty tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole turvallisuusstrategiaa saattaa jäädä kovin irralliseksi ja lyhytvaikutteiseksi, ja yrityksen turvallisuusjohtaminen tältä osin vaikeutuu. Ammattipätevyys jatkokoulutuksissa on lainsäädännöllisesti asetettu yksi koulutusaihe, johon kuljettajien tulee osallistua. Turvallisen, taloudellisen ja ympäristöystävällisen ajotavan vahvistavaa koulutus. Tämä turvallista ajotapaa vahvistavan koulutukseen osallistuminen saattaa luoda yritykselle mielikuvan että turvallisuuskulttuuri on parantunut, joskin valtaosa kyselyyn vastanneista arvioi että kuljetusvahingot eivät ole vähentyneet.

### **Yrityksen ympäristötavoitteet**

Ympäristötavoitteiden parantumiseen vastaajista 74 % arvioi että yrityksen ympäristötavoitteet eivät ole parantuneet ammattipätevyyskoulutuksen ansiosta. Kyselyssä ei kysytty että onko yrityksellä ympäristötavoitteita, mutta saatujen vastausten perusteella tulee epäily siitä, että yrityksillä ei ole erillistä ympäristöstrategiaa.

### **Työolot ja työssä viihtyminen**

Terveysteen ja hyvinvointiin sekä työympäristöön liittyvät henkilöriskit muodostuvat sairastavuudesta, ruumillisesta kuormittuvuudesta, fyysisestä kunnosta sekä stressistä ja työuupumuksesta. Kuten teoriaosassa on käsitelty, niin kuljetusalalla ilmenee näitä kaikkia. Yrityksen turvallisuuskulttuurin vaativin työvaihe on asioiden vieminen käytäntöön ja henkilöstön sitoutuminen menetelmiin. Ammattipätevyden jatkokoulutus tarjoasi yrityksille hyvän mahdollisuuden toteuttaa yrityksen turvallisuuskulttuurin jalkauttamista kuljettajille. Siitä huolimatta että työoloista ja työssä viihtymisestä on tulossa entistä merkittävämpi tekijä kun kilpaillaan osaavasta ja ammattitaitoisesta henkilökunnasta (Leppänen 2006, 28), niin vastaajista 84 % katsoi että ammattipätevyyskoulutuksella ei ole saatu vähennettyä kuljettajien henkilöriskiä, ja vastaajista 90 % arvioi että ammattipätevyyskoulutuksella ei ole saatu parannettua kuljettajien työssä viihtymistä).

### **Ammattipätevyyskoulutuksen määrä**

Kyselyssä kysyttiin yrityksiltä onko ammattipätevyiden jatkokoulutusta liikaa. Koulutuksen määrä on 35 tuntia viiden vuoden aikana. Koska yksi koulutuspäivä on seitsemän tunnin mittainen, niin käytännössä koulutusta voitaisiin järjestää yksi päivä vuodessa. Vastaajista 58 % oli sitä mieltä että koulutusta on liikaa. Kuitenkin 32 % oli ”koulutusta on liikaa” –väitteen kanssa osittain tai täysin eri mieltä. Yrityksen koon mukaan eriteltynä pienistä yrityksistä 67 % koki että koulutusta on liikaa. Vastaavasti keskikokoisista yrityksistä 50 % koki että koulutusta on liikaa, ja isoista yrityksistä 33 % arvioi että koulutusta on liikaa. Pienestä otoksesta huolimatta oli kyselyn pohjalta oli nähtävissä että vanhemmat yritykset, eli joiden perustamisvuosi oli välillä 1900-1980 olivat vähemmän kriittisempiä koulutuksen määrään. Näistä yrityksistä 43 % vastasi että koulutusta on liikaa. Yritykset joiden perustamisvuosi oli 1981-1999 välillä niin 63 % arvioi että koulutusta on liikaa. Yrityksistä joiden perustamisvuosi oli vuosina 2000-2016 näistä 60 % arvioi että koulutusta on liikaa. Yrityksistä joilla on strategia sen liiketoiminnalle vastasivat siten että 53 %:n mielestä koulutusta on liikaa. Ne yritykset joilla ei ollut strategiaa vastasivat siten 67 %:n mielestä koulutusta on liikaa. Muiden mielestä koulutusta on sopivasti tai liian vähän.

### **Viranomaisten toiminta**

Kyselyssä kysyttiin viranomaisten vaikuttamisesta ammattipätevyyskoulutuksen valvontaan ja koulutuksen sisältöön. Tällä hetkellä koulutuksen valvonta on hieman hajanaista. Liikenteen turvallisuusvirasto valvoo niitä ammattipätevyyden jatkokoulutuksia, joita antaa sellainen koulutuskeskus jonka Liikenteen turvallisuusvirasto on hyväksynyt antamaan ammattipätevyyskoulutusta. Käytännön valvontatyön suorittaa Liikenteen turvallisuusviraston palveluntuottaja. Toisaalta Opetushallitus valvoo niiden koulutuskeskusten ammattipätevyyden jatkokoulutuksia, joille hyväksynnän on myöntänyt opetus- ja kulttuuriministeriö. Kyselyssä ei ole eritelty kumman viranomaisen hyväksymä koulutuskeskus on koulutusta yrityksille antanut. Osassa yrityksistä on saattanut olla niin, että koulutuksia on tehty sekä Liikenteen turvallisuusviraston että opetus- ja kulttuuriministeriön hyväksymissä koulutuskeskuksissa. Valvonnassa voidaan ainoastaan puuttua koulutuksen lainmukaisuuden toteutumiseen. Valvonnassa ei varsinaisesti voida valvoa koulutuksen laatua, eli sitä onko koulutus asiakkaan mielestä hyvää tai ei. Lisäksi koulutuksen valvonta on siinä määrin sattumanvaraista että jokaista koulutustilaisuutta ei ole valvottu. Näin ollen saattaa olla että kyselyyn osallistuneen kuljetusyrityksen yhtäkään koulutustilaisuutta ei ole valvottu. Tämä saattaa vaikuttaa vastauksen muodostumiseen. Kyselyn lähtökohtana oli kysyä yleisesti tulisiko viranomaisen olla valvomassa koulutusta, vai tulisiko yrityksen itse valvoa koulutuksen lainmukaisuutta ja laatua. Vastaajista lähes kolmannes oli sitä mieltä, että viranomaisen tulisi valvoa koulutusta enemmän. Vastaajista 32 % oli sitä mieltä, että koulutuksen valvontaa ei tarvitse muuttaa. Vastaajista 39 % oli taas sitä mieltä että viranomaisen suorittamaa valvontaa ei ainakaan tarvitse lisätä. Pienistä yrityksistä runsas viidennes vastasi että viranomaisen suorittamaa valvontaa tulisi lisätä. Suurista ja keskisuurista yrityksistä 38 % oli sitä mieltä, että viranomaisen tulisi valvoa koulutuksia enemmän.

Vastaajista 71 % oli sitä mieltä, että viranomaisen ei tarvitse vaikuttaa koulutuksen sisältöön ainakaan nykyistä enempää. Vastauksista päätellen osa haluaisi jopa vähentää viranomaisten vaikutusta koulutuksen sisällössä.

### **Tärkeimmät koulutusaiheet tulevaisuudessa**

Kyselyssä kysyttiin mitä koulutusaiheita yritykset pitävät tärkeimpinä tulevissa ammattipätevyyden jatkokoulutuksissa. Yritysten tuli vastata siten että heidän tuli

valita 3 tärkeintä aihetta. Aiheita joista yritys voi valita oli yhteensä 11 kappaletta. Yritykset pitivät kolmea aihetta erityisen tärkeinä, jotka saivat 59 % kaikista vastauksista. Nämä kolme aihetta olivat kuljettajien työturvallisuuden parantaminen, kuljetusturvallisuuden lisääminen, kuljetuskaluston oikean käytön parantaminen. Vastaajista 84 % katsoi, että koulutuksella ei ole voitu parantaa yrityksen turvallisuuskultturia, ja 87 % vastaajista arvioi, että kuljetusvahinkoja ei ole saatu laskettua ammattipätevyyskoulutuksen vaikutuksesta, ja 74 % vastaajista arvioi, että kuljetuskaluston käyttöä ei ole saatu parannettua ammattipätevyyskoulutuksella. Vähiten valittiin vaihtoehtoista, joissa koulutuksessa pyritään parantamaan yrityksen strategiaa, parantamaan yrityksen arvoja, tai parantamaan yrityksen ympäristötavoitteita. Nämä kolme aihetta saivat yhteensä ainoastaan 3 % kaikista vastauksista.

Viimeisenä kysymyksenä oli nk. vapaa sana –kenttä, johon vastaajat saivat kommentoida omin sanoin ammattipätevyyskoulutusta, tai lisätä kehitysehdotuksia. Vastaukset on teemoitettu seuraavasti.

- Koulutuksen ajankäyttö
- Koulutusaiheen kohdennus, koulutuksen laatu
- Koulutukseen liittyvät aiheet ja koulutuksen sisältö
- Kouluttajien osaaminen

Koulutuksen ajankäyttöön tuli vastaajilta seuraavia vastauksia.

- "Koulutukset tehokkaamiksi. Nyt suurin osa täyttää roskaa"
- "Suurin osa aivan turhaa!"
- "Parin tunnin asiat venytetään päivän kurssiksi, turhaa rahastusta. Kouluttajille hyvä bisnes."
- "Joustavuutta koulutuksen järjestämiseen"
- "... Lisäksi 7 tunnin päiväkoulutus on liian pitkä; asiaa tulee tunnin verran ja lopun aikaa katotaan videoita ja juodaan kahvia..."
- "Kyllä 5 päivää on ihan liikaa."

Koulutuksen kohdentamiseen ja koulutuksen laatuun tuli vastaajilta seuraavia vastauksia.

- "Suurimmaksi osaksi rahastusta jo entuudestaan heikon kannattavuuden alalla"
- "Koulutus hyvä kunhan se oikein kohdennetaan. On myös tärkeää, että kouluttaja voi suunnitella kohteen mukaan koulutuksen"
- "...Muuten koulutusjärjestelmä enempi luotu kouluttajien kuin liikennöitsijöiden tarpeeseen..."
- "Koko ammattipätevyys vaatimus romukoppaan. Suurin osa koulutettavista on ajanut autoa koko työikänsä. Tuntuu että kuljettajia/yrittäjiä vain rahastetaan."

- "Miksi laitetaan työkkäristä henkilöitä kursseille jotka eivät osa edes kieltä tai tullaan vauvan kanssa kurssille. Miten on mahdollista käytyäsi ennakoitaja kurssin ja esim neljä hykienakurssia saat ammattipätevyyden vaikka ajamaan betoniautoa"
- "Kuljettajat todella turhautuneita koulutuksien jälkeen, anti lähes olematon. Sisältöön panostettu olemattomasti..." "... Koulutus ajatuksena ja ammattitaidolla alaa palvelevana, hyvä asia. Tässä pakkotilanteessa direktiivipäivien sisällön tarkistus ja valvonta on viranomaisilta tainnut unohtua, tai tarkastajina on ollut väärät ihmiset jotka eivät alaa tunne."
- "Ammattipätevyys koulutus on rahan keräystä! Eli turhaa!!!!"
- "Vanhemmat kuljettajat kuluttaa turhaan yrityksen varoja pakko koulutuksella josta heille ei ole mitään hyötyä. Uudet kuljettajat voi kouluttaa."

Koulutuksen sisältöön ja aiheisiin tuli seuraavanlaisia vastauksia.

- "Henkilö joka suorittaa EKL kurssin, pitäisi ehdottomasti saada ainakin 4 pvän kurssista 2 pätevyys päivää ja kertaus kurssista 1 pvä. On asian ytimessä näillä päivillä."
- "Enemmän vaihtoehtoja, nyt koulutukset vuodesta toiseen samantyyppisiä."
- "Suurin osa on aivan turhaa vanhan asian kertausta ei edistä mitään ammattipätevyyttä vai turhia kuluja ja ajan hukkaa.Tämä on vain niisanottu direktiivikortti!!! Ei mitään tekemistä ammattipätevyyttä kanssa."
- vaadittavat kurssipäivät tulisi olla erilaisia siältöalueiltaan
- "Koulutukset on ollut suurimmaksi osaksi pelkkää rahastusta, eikä tuo mitään uutta ja hyödyllistä vanhojen kuljettajien ammattipätevyyteen. Koska kuljetusalat ja kuljettajat ovat erilaisia, tulisi koulutuskin olla kuljetusalaa ja työtä tukevaa ja kehittävää.

Kouluttajien osaamiseen liittyviä vastauksia.

- "koulutus jossa kouluttajien pätevyys on mitä on ei voi olla kovin tuloksellista,lisäksi pitää järjestää koe jossa ainakin mitataan perusasioiden omaksuminen,eli opetuksen laatu"
- "Nykyuotoinen pakkokoulutus aivan hukkaan heitettyä rahaa, pirunmoinen kuluerä ja vaivannäkö kuljetusliikkeille. Kouluttajien ammattitaitoa pitäisi valvoa, huuhaa miehiä on kentällä paljon vain rahastamassa."
- "Jatkopäiväkoulutukset ovat tarpeellisia ja vaikuttavia vaikka niitä vanhakantaisesti paljon moititaankin. Alallamme on käytössä vanhat tavat ja menetelmät. Kunnon koulutuksella asioita saadaan entistä paremmalle mallille."

## 7 Johtopäätökset ja ratkaisuehdotukset

Kuorma-auton kuljettajat joiden kuorma-auton ajo-oikeus oli alkanut ennen 10.9.2009, saavuttivat ammattipätevyyden suorittamalla 35 tunnin jatkokoulutuksen. jatkokoulutuksen suorittaminen näiden kuljettajien kohdalla oli tehtävä 10.9.2014 mennessä, mikäli he aikoivat jatkaa sellaisia ajoja joissa kuljettajalta vaaditaan ammattipätevyys. Kuljettajien ammattipätevyyden jatkokoulutuksia aloitettiin

suorittamaan loppukesästä 2007. Vuoteen 2014 loppuun mennessä jatkokoulutuspäiviä oli suoritettu yli 600000 kappaletta. Vuonna 2015 ja 2016 jatkokoulutuspäiviä suoritettiin yli 70000 kappaletta vuosittain. Tästä määrästä kuljetusyrityksille tulisi jäädä kohtuullinen mielikuva hyvin tai huonosti toteutuneesta jatkokoulutuspäivästä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Hyödyntävätkö kuljetusyritykset ammattipätevyiden jatkokoulutusta parantaakseen yrityksen kilpailuetua ja kannattavuutta?
- Hyödyntävätkö kuljetusyritykset ammattipätevyiden jatkokoulutusta parantaakseen kuljetusturvallisuutta?
- Miten ammattipätevyyskoulutusta tulisi eri toimijoiden kehittää, jotta ammattipätevyiden jatkokoulutus vastaisi yritysten tarpeita tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat suurimmat esteet koulutuksen kehittämiseksi?

## 7.1 Kilpailuedun ja kannattavuuden parantaminen ammattipätevyyskoulutuksissa

Kuljetusyrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Porterin mukaan kilpailuetua on kahta tyyppiä: kustannusjohtajuus tai differointi (Porter 1984, 9).

Professori Jaakko Rantalan mukaan tehokkuuden parantaminen on vaikeaa. Tästä johtuen kuljetusyritysten tulisi miettiä palvelukonseptien ja tuotteistamisen roolia, jolla voitaisiin tuoda lisäarvoa prosesseihin. Rantalan mukaan kuljetusalan pitää kehittää itse mm. asiakastyytyväisyyttä, henkilöstötyytyväisyyttä, strategian kirkkautta ja yrityksen tavoitteiden avaamista koko henkilöstölle, kommunikointia ja tiedon kulkua koko toimitusketjussa, kumppanuutta muiden toimijoiden kanssa.

Kuten teoriaosassa on kirjoitettu niin kustannusjohtajuusstrategialla pyritään omat kustannukset laskemaan kaikkia kilpailijoiden kustannuksia matalammaksi.

Kustannusjohtajan on oltava ainoa kustannusjohtaja alallaan, eikä yksi monista.

Kuljetusyritysten on haastava olla kustannusjohtaja alallaan. Suurimmat kustannukset, kuten palkkakustannukset, polttoaineet ja pääomakustannukset ovat lähes samanlaiset kaikilla.

Differointi on toinen perusstrategia. Jos yritys pyrkii olemaan ainutlaatuinen alallaan, yrityksen tulee valita yksi tai usampi ominaisuus, jota alan monet asiakkaat pitävät



tärkeänä. Differointia voidaan toteuttaa esimerkiksi erinomaisella henkilöstön koulutuksella, laadunvarmistusprosessilla, luotettavalla toimitusten kuljetuksella, ainutlaatuisella kuljetusten aikataulutuksella, nopeilla, täsmällisillä ja vähän vahinkoa aiheuttavalla tavaroiden käsittelyllä.

Kyselyn väitteistä seuraavat vastaavat hyvin differointistrategian parantamiseen.

- Kuljettajien hallinta yrityksen toimitusketjusta on parantunut. (26%)
- Asiakkaiden tyytyväisyys kuljettajiemme toimintaan on parantunut (26%)
- Yrityksemme tunnettavuus on parantunut ammattipätevyyskoulutuksen avulla (13%)
- Kuljetusvahinkojen määrä on vähentynyt ammattipätevyyskoulutuksen ansiosta (13%)
- Kuljettajien tuntemus yrityksestämme ja sen tuotteista on lisääntynyt (16%)
- Kuljetuskaluston käytön hallinta on parantunut (26%)
- Kuljettajien palvelun laatu on parantunut (23%)

Väitteen perässä oleva luku kertoo montako prosenttia vastaajista on ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Parhaimillaankin vain noin neljännes vastaajista hyödyntää ammattipätevyyskoulutusta differointistrategian toteuttamisessa. Mistä tämä sitten voisi johtua? Yksi merkittävä tekijä on varmastikin se että 39% vastaajista ilmoitti että heillä ei ole strategiaa lainkaan. Tällöin valinta kustannusjohtajuusstrategian tai differointisstrategian välillä on mahdotonta. Ne yritykset joilla oli strategia eivät kaikki myöskään olleet nähneet ammattipätevyyskoulutuksen tuomia mahdollisuuksia differointistrategian toteuttamisessa. Tämä varmaankin johtuu siitä että yritykset ovat valinneet strategiaksi kustannusjohtajuuden, ja näin ollen kilpailevat sillä että heillä olisi alemmat kilpailukustannukset kuin muilla. Mutta kuten tutkimuksen teoriaosassa on kerrottu, niin kuljetusalalla kustannusjohtajuuden saavuttaminen on erittäin vaikeaa. Ja tämä johtaa kuljetusyritysten heikkoon kannattavuuteen. Lisäksi avoimissa vastauksissa vastaajat olivat kommentoineet mm. *”Koulutus hyvä kunhan se oikein kohdennetaan.”* (Pieni yritys, on strategia). *”Tuntuu hyödyttömältä jauhamiselta ja viimeistenkin rahojen hukkaanheittämiseltä.”* (Pieni yritys, ei strategiaa). *”Joustavuutta koulutuksen järjestämiseen”* (Pieni yritys on strategia). *”Koulutukset on ollut suurimmaksi osaksi pelkkää rahastusta, eikä tuo mitään uutta ja hyödyllistä vanhojen kuljettajien ammattipätevyyteen. Koska kuljetusalat ja kuljettajat ovat erilaisia, tulisi koulutuskin olla kuljetusalaa ja työtä tukevaa ja kehittävää.”* (Pieni

yritys, on strategia). ”Enemmän vaihtoehtoja, nyt koulutukset vuodesta toiseen samantyyppisiä.” (Keskikokoinen yritys, on strategia).

Vastauksista on selkeästi nähtävissä, että se yritys jolla ei ole strategiaa kokee koulutuksen täysin hyödyttömäksi. Ne yritykset jolla on strategia kaipaavat koulutukseen enemmän mahdollisuuksia, joustavuutta, enemmän kuljettajan työtä tukevaa koulutusta sekä aihevaihtoehtoja. Nykyistä koulutustarjontaa he eivät pidä hyvinä. Hyvinkin saattaa olla siten yrityksillä ei ole tietoa erilaisten koulutusaiheiden valinnoista, jotka saattaisivat paremmin tukea heidän strategiaansa. Kuljetusyritykset ovat luultavasti kouluttajien ”armoilla”, ja koulutuskeskus tarjoaa sellaista koulutusta johon heiltä löytyy osaamista, mutta koulutus ei kuitenkaan palvele kuljetusyritystä. Toinen vaikuttava tekijä samojen koulutusaiheiden suorittamiseen on että ennen ammattipätevyiden jatkokoulutuksen voimaantuloa kuljettajia on jo koulutettu. Viranomaisten ja joidenkin yritysten vaatimusten vuoksi kuljettajia koulutettiin esimerkiksi seuraavissa koulutuksissa Tieturva 1- koulutus, jota hallinnoi Liikennevirasto. Koulutusta tarvitaan tiellä tehtävissä töissä. Työturvallisuuskorttikoulutus, jonka monet suuret yritykset ovat vaatineet myös kuljettajilta jotta kuljettaja voi tulla esimerkiksi tehdasalueelle. Suomen Punaisen Ristin ensiapukoulutus, joka myös on saattanut olla vaatimus tietyissä yrityksissä. Näistä aiemmin ennen ammattipätevyyskoulutusvaatimusta käydyt erilaiset koulutukset ovat usein kuljettajien ja kuljetusyrittäjien mielikuvissa sama asia kuin ammattipätevyiden jatkokoulutus. Yrittäjät ja kuljettajat eivät ole osanneet vaatia sellaista koulutusta joista he eniten hyötyisivät, vaan on käyty samoja koulutuksia kuin aiemminkin. Näiden pohjalta yritykset eivät näe sitä mahdollisuutta että ammattipätevyiden jatkokoulutus parantaisi heidän strategiaa, ja toisi lisäarvoa liiketoiminnalleen. Koska ammattipätevyyskoulutuksesta ei nähty olevan juurikaan hyötyä, niin yritys todennäköisesti käyttää kuljettajia ainoastaan tavaran kuljettajina, eikä näe mahdollisuuksia kuljettajien osaamisen lisäämiseen tällä saralla. Kuljettajilla voisi olla erittäin arvokasta tietoa kuljetusyritysten asiakkaiden tarpeista, koska kuljettajat käyvät asiakkaan luona parhaimmillaan joka päivä. Kuljettajat voisivat lisätä myyninedistämistä, markkinointia ja itse myyntiäkin. Tämä saattaisi lisätä kuljettajan työn kehittymistä, ja samalla lisätä kuljettajien työssä viihtymistä, joka voisi heijastella myös inhimillisten voimavarojen hallintaan.

## 7.2 Kuljetusturvallisuuden parantaminen ammattipätevyyskoulutuksissa

Toisena tutkimuskysymyksenä oli että *hyödyntävätkö kuljetusyrietykset ammattipätevyyden jatkokoulutusta parantaakseen kuljetusturvallisuutta?*

Yritystoiminnassa yrityksen tulee pystyä hallitsemaan ja ehkäisemään riskejä. Riski viittaa tappion tai vahingon vaaraan tulevaisuudessa. Riskiä mitatetaan uhan suuruuden ja todennäköisyyden matemaattisena seurauksena (Leppänen 2006, 29-30) Yrityksen tulisi miettiä mitä riskienhallintamenetelmää ja –prosessia se käyttää. Helposti yritys varautuu vain sellaisen riskin hallitsemiseen, jotka ovat vakuutettavissa. (Leppänen 2006, 47-50)

Turvallisuutta koskevat arvot, asenteet ja uskomukset muodostavat turvallisuustoimenpiteiden kanssa turvallisuuskulttuurin. Koska turvallisuusohjeet eivät voi kattaa kaikkia mahdollisia tilanteita, niin taustalla tulee olla riittävät ohjeet yrityksen toimintatavoista ja niistä arvoista, joihin turvallisuuden ylläpitäminen vaikuttaa. Yrityksen tulee saada henkilökunta noudattamaan turvallisuuskäytäntöjä. (Leppänen 2006, 47-50).

Yrityksellä on aina liikeriskejä, ja yritystoiminnassa on otettava riskejä, mutta niiden tulee olla oikeassa suhteessa tuottoon. Tämän tutkimuksen osalta tärkeimpiä yrityksen liikeriskejä on henkilöstö, investoinnit, tuotanto sekä alihankinta ja kuljetukset.

Kuljetusalalla henkilöriskit ovat yksi merkittävimmistä riskeistä, koska kuljettajan rooli palvelun tuottamisessa on merkittävä. Henkilöriskin toteutuessa se heikentää yrityksen tuottavuutta ja toimintakykyä. Terveysten ja hyvinvointiin sekä työympäristöön liittyvät henkilöriskit muodostuvat sairastuvuudesta, fyysisestä kunnosta sekä stressistä ja työuupumuksesta. (Leppänen 2006, 90).

Investoinnit liikeriskinä kohdistetaan tulevaisuuteen. Investointikohteena voivat olla henkilöstö ja osaaminen. Kuljetusyrietyksessä myös kuljetusvälineet ovat osa investointeja.

Tuotannon tehokkuus ja laatu ovat osa lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Kilpailukyky varmistetaan tuotannon tehokkuudella ja toimivuudella.

Alihankinta ja kumppanuusverkoston hallinta on osa sitä kokonaisuutta, jonka avulla varmistetaan oman organisaation toiminta muuttuvassa kilpailu- ja toimintaympäristössä.

Kyselyn väitteistä seuraavat vastaavat hyvin yritysten turvallisuuskulttuuriin.

Väitteen perässä oleva luku kertoo montako prosenttia vastaajista on ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä.

- Yrityksenne strategian ja tavoitteiden tietoisuus paranee kuljettajille ammattipätevyyskoulutuksessa. (23 %)
- On hyvä että yhteistyökumppanimme pääsevät vaikuttamaan ammattipätevyyskoulutuksen sisältöön. (61 %)
- On hyvä että yhteistyökumppanimme kuljettajia koulutetaan samassa koulutustilaisuudessa yhdessä omien kuljettajien kanssa. (52 %)
- Kuljetusvahinkojen määrä on vähentynyt ammattipätevyyskoulutuksen ansiosta (13 %)
- Kuljetuskaluston käytön hallinta on parantunut. (26 %)
- Ammattipätevyyskoulutuksella on ollut vaikutusta yrityksen turvallisuuskulttuuriin (45 %)
- Koulutus on parantanut kuljettajien työasennetta. (29 %)
- Koulutuksella on saatu parannettua yrityksen arvojen toteutumista. (16 %)
- Koulutus on vähentänyt kuljettajien sairaspöissaoloja (6 %)
- Koulutus on vähentänyt kuljettajien henkilöriskiä (16 %)
- Koulutus on parantanut kuljettajien työssä viihtymistä. (10 %)

Vastauksista voi arvioida että kuljetusyrityksen liikeriskeistä alihankinta ja kuljetukset ovat parhaiten hallinnassa. Alihankinta- ja kumppanuusverkoston hallinta on ainakin noin puolella vastaajista siinä vaiheessa että kuljettajat saavat ainakin lähtökohtaisesti samat tiedot kuin verkoston johtajana toimivan yrityksen kuljettajat. Tämä mahdollistaa kumppaneiden toimintavarmuutta sekä laadun hallintaa. Vastaajista lähes puolet arvioi että ammattipätevyyskoulutus on parantanut yrityksen turvallisuuskulttuuria. Mutta jos vertaillaan tulosta yksityiskohtaisemmin kysyttiin asioihin joilla on vaikutusta yrityksen turvallisuuskulttuuriin, niin tulos ei ole samaa tasoa. Kun arvioidaan että turvallisuuskulttuuriin vaikuttaa se että miten yritys hallitsee riskejä, ja tässä kohtaa liikeriskejä, ja ajatellaan että liikeriskinä on henkilöstö, niin tutkimuksen väitteet joissa arvioidaan kuljettajiin suoranaisesti liittyviä turvallisuusasioita, ovat seuraavia:

- Yrityksenne strategian ja tavoitteiden tietoisuus paranee kuljettajille ammattipätevyyskoulutuksessa
- kuljetuskaluston käytön hallinta on parantunut

- koulutus on parantanut kuljettajien työasennetta
- koulutus on vähentänyt kuljettajien sairauspoissaoloja
- koulutus on vähentänyt kuljettajien henkitoriskiä
- koulutus on parantanut kuljettajien työssä viihtymistä.

Näissä väitteissä on samaa mieltä olevien vastaajien osuus selkeästi alempi kuin väitteessä yrityksen turvallisuuskulttuurissa. Oletettavasti syynä on, että yritysten turvallisuuskulttuuri on hieman epäselvä käsite yrityksille. Jos lähtökohtana on että hyvässä turvallisuuskulttuurissa on kyse ensijaisesti siitä, että henkilöstöllä on edellytykset suoriutua työstään, ja henkilöstö nähdään liikeriskeissäkin tärkeimpänä voimavarana. Tulokset näyttävät että noin 10-15 % vastaajista on saanut parannettua ammattipätevyyskoulutuksessa yrityksen turvallisuuskulttuuria kuljettajien osalta. Tutkimuksen teoriaosassa Huoltovarmuusorganisaation maakuljetuspoolin Lasse Otrasen mukaan esimerkiksi pienistä yrityksistä (1-5 autoa) järjestelmällisesti riskejä arvioidaan 29 % yrityksistä. Keskisuurista yrityksistä (6-20 autoa) 59 % arvioi riskejä järjestelmällisesti ja suurista yrityksistä (yli 21 autoa) 59 % arvioi riskejä järjestelmällisesti.

Avoimissa vastauksista on hieman haastavaa löytää turvallisuuskulttuuriin liittyviä vastauksia, mutta seuraavat väitteet voivat liittyä siihen.

*”Jatkopäiväkoulutukset ovat tarpeellisia ja vaikuttavia vaikka niitä vanhakantaisesti paljon moititaankin. Alallamme on käytössä vanhat tavat ja menetelmät. Kunnon koulutuksella asioita saadaan entistä paremmalle mallille.”* (Keskisuuri yritys, pääsääntöisesti täysin tai osittain samaa mieltä turvallisuusväitteiden kanssa.)

*”Vanhemmat kuljettajat kuluttaa turhaan yrityksen varoja pakko koulutuksella josta heille ei ole mitään hyötyä. Uudet kuljettajat voi kouluttaa.”* (Pieni yritys, pääsääntöisesti täysin eri mieltä turvallisuusväitteiden kanssa.)

*”Suurin osa on aivan turhaa vanhan asian kertausta ei edistä mitään ammattipätevyyttä vai turhia kuluja ja ajan hukkaa. Tämä on vain niinsanottu direktiivikortti!!! Ei mitään tekemistä ammattipätevyyttä kanssa.”* (Pieni yritys, osittain eri mieltä turvallisuusväitteiden kanssa.)

Väitteiden näkemyksistä voi arvioida, että yrityksellä jolla on postiiivinen näkemys turvallisuuskulttuurista arvioi että koko kuljetusala on jäänyt jälkeen myös turvallisuuskulttuurin osalta, ja muutoksia tulisi tehdä merkittävästi. Vastaajat joilla

on negatiivinen asenne turvallisuuskulttuuriin kuitenkin arvoivat että toimintatapoja tulisi muuttaa ja koulutusta tulisi kehittää siten, että myös pidempään alalla olevat kuljettajat hyötyisivät koulutuksesta. Lisäksi turvallisuuskulttuurin muutos nähdään siten, että turvallisuus kehittyy kun uusia kuljettajia tulee alalle, mutta ei oman kehittymisen kautta.

Yrityksistä kysyttiin mitkä koulutukset yritys näkee tärkeimpänä asioina tulevaisuudessa koulutuksissa, niin turvallisuus nousee selkeästi esille. Eniten vastauksia saivat väitteet:

- koulutuksella pyritään parantamaan kuljettajien työturvallisuutta
- koulutuksella pyritään parantamaan kuljetusturvallisuutta
- pyritään parantamaan kuljetuskaluston oikeaa käyttöä.

Vähemmälle huomiolle jää väitteet:

- pyritään lisäämään kuljettajien työssä viihtymistä
- pyritään pidentämään kuljettajien työuraa
- pyritään vähentämään sairaspöissaoloja

Mielikuva yritysten turvallisuuskulttuurista on, että se on yrityksille jokseenkin tärkeää, mutta se ei ole mitenkään järjestelmällistä. Tämä heijastuu myös ammattipätevyyden jatkokoulutuksiin. Turvallisuuteen liittyviä koulutuksia otetaan, mutta ne ovat yksittäisiä ja erillisiä aiheita eikä mitenkään järjestelmällistä jatkuvuutta tukevia. Toisaalta turvallisuus edelleen nähdään henkilöturvallisuutena, ja välillisiä tekijöitä - kuten sairaspöissaolojen vähentymistä- yrityksen kannattavuuden parantamiseksi ei katsota ammattipätevyyskoulutuksella voivan vaikuttaa.

### 7.3 Koulutusten kehittäminen kuljetusyritysten näkökulmasta

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, miten ammattipätevyyskoulutusta tulisi eri toimijoiden kehittää, jotta ammattipätevyyden jatkokoulutus vastaisi yritysten tarpeita tulevaisuudessa.

Kyselyn väitteistä seuraavat vastasivat hyvin yritysten tulevaisuuden tarpeisiin.

Väitteen perässä oleva luku kertoo montako prosenttia vastaajista on ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä.

- koulutusta on liikaa (39 %)
- viranomaisten tulisi vaikuttaa koulutuksen sisältöön enemmän (13 %)
- koulutusta tulisi valvoa enemmän (16 %)
- lisäksi vapaa kenttä –vastauksista sai hyviä vastauksia tähän tutkimuskysymykseen.

Väitteeseen koulutusta on liikaa vastaajista 39 % vastasi olevansa osittain samaa tai osittain eri mieltä. Vastaajista 22 % oli kuitenkin sitä mieltä että koulutusta ei ole liikaa, eli olivat väitteestä eri mieltä, tai ei samaa eikä eri mieltä. Mielenkiintoiseksi väitteen tekee se että vastaajista yli 60% ei ole sitä mieltä, että koulutusta on liikaa. Jos arvioi vastaajien antamia avoimia vastauksia, niin koulutuksessa nähdään myös selkeästi hyviä puolia, vaikka osa yrityksistä on joutunut pettymään koulutuksen laatuun.

*”Suurin osa aivan turhaa”* vastauksen antanut yritys on pieni ja toimii paikallisesti Yrityksen toiminta on selkeästi kannattavaa. Yrityksellä on strategia, ja yhteistyötä tehdään yksittäisissä kuljetuksissa. Yritys näkee selkeästi uhkia alalla, mutta koska yritys on toiminut jo 1990-luvun alusta saakka ja menestyksekkäästi, niin uhkia on pystytty torjumaan jollain tavoin. Yritys on osittain samaa mieltä että koulutusta on liikaa. Kuitenkin ammattipätevyyden jatkokoulutuksen tuomiin vaikutuksiin yritys suhtautuu hyvinkin penseästi. Näyttää siltä että yritys on halukas kouluttamaan kuljettajia. Ammattipätevyyskoulutus on jossain määrin hyväksytty yrityksen toimintaan kuuluvaksi, mutta koulutuksen laatuun ei olla tyytyväisiä. Pienen yrityksen saattaa olla vaikea löytää hyvää koulutusta, koska kuljettajia on vähän, yhteistyö muiden yritysten kanssa on vähäistä, ja omia resursseja on vähän suunnitellakseen yritykselle laadukasta koulutusta.

*Koulutukset tehokkaamiksi. Nyt suurin osa täyttä roskaa* vastauksen antanut yritys on keskisuuri ja toimii valtakunnallisesti. Yritystoiminta on ollut viimeisen viiden vuoden aikana sekä kannattavaa että tappiollista. Yrityksellä on muutamia alihankkijoita. Yrityksellä on strategia. Yritys näkee jopa merkittäviä uhkia alalla. Yritys on jossain määrin onnistunut tähän saakka torjumaan uhkia koska yritys on perustettu 1990-luvulla. Pääsääntöisesti ammattipätevyyskoulutus ei ole hyödyttänyt yritystä mitenkään. Ainoastaan yhteiset koulutukset alihankkijoiden kanssa nähtiin positiiviseksi. Koska vastauksessa oli että suurin osa on täyttä roskaa, niin osa koulutuksesta on ollut hyödyllistä. Saattaa olla että alihankkijoiden kanssa yhdessä käyty koulutus on suoraan hyödyttänyt yritystä. Koska yrityksen toiminta on välillä

tappiollista, niin koulutukseen sijoitettu raha on saatava paremmin hyödynnettyä. Jos koulutuksesta ei ole saatu haluttua hyötyä, niin etenkin tässä tapauksessa raha koetaan hukkaan heitetyksi. Yrityksen henkilömäärä on kuitenkin sen verran iso että sille voisi olla mahdollista helpostikin räätälöidä kuljetusyritykselle sopivia koulutuksia. Taloudellinen tilanne toki tuo muitakin murheita jolloin hyvän koulutuksen suunnittelu voi olla haastavaa. Lisäksi vaikeassa taloudellisessa tilanteessa on suuri houkutus ostaa edullista koulutusta, joka ei ole yritykselle välttämättä sopivaa.

*Suurimmaksi osaksi rahastusta jo entuudestaan heikon kannattavuuden alalla* vastauksen antanut on pieni yritys. Yrityksen toiminta on kansainvälistä ja yritys on perustettu vuosien 1961-1980 välisenä aika, ja on siis toiminut vähintään yli 35 vuotta. Yrityksen toiminta on selkeästi tappiollista. Yritys tekee muiden kanssa paljon yhteistyötä. Yrityksellä on strategia. Yritys näkee että uhkia alalla on, mutta kuljettajien palkat eivät ole uhka. Yritys näkee että ammattipätevyyskoulutuksesta ei ole juurikaan hyötyä yritykselle. Kuitenkin yrityksen mielestä koulutus on suurimmaksi osaksi rahastusta, eli jotain hyvää koulutuksesta on saattanut olla. Koska yrityksellä on strategia, niin strategian mukainen koulutus saattaisi auttaa yritystä taloudellisen tilanteen kohentamiseksi. Pienen yrityksen voimavarat ja heikko taloustilanne vaatii suuria ponnistuksia löytää hyvää ja strategiaa tukevaa koulutusta. Lisäksi yrityksen pieni koko vaikeuttaa kohdennetun koulutuksen saamista. Toisaalta yritys tekee yhteistyötä muiden yritysten kanssa jotka todennäköisesti toimivat samalla sektorilla, niin yhteistyön kautta voisi saada parempaa koulutusta.

*Tuntuu hyödyttömältä jauhamiselta ja viimeistenkin rahojen hukkaanheittämiseltä* vastauksen on antanut pieni yritys, joka on perustettu 2000-luvun alussa. Yrityksen kuljetustoiminta on paikallista, ja sen toiminta on ollut hieman kannattavaa. Yrityksellä ei ole strategiaa, ja yhteistyötä tehdään vain satunnaisissa kuljetuksissa. Yritys näkee uhkia alalla, mutta kuljettajien palkat eivät ole uhka. Ammattipätevyyskoulutuksen tuomaa hyötyä yritys ei näe. Koska yrityksellä ei ole strategiaa sen liiketoiminnalle, niin yritys ei ole voinut suunnitella koulutuksia siten että ne hyödyttäisivät strategian toteutumista. Koska yritys on pieni ja toimii lähtökohtaisesti yksin, niin yrityksen on turvauduttava sellaisiin koulutuksiin, jotka



eivät ole yritykselle suunniteltuja. Tällöin koulutuksen aiheet saattavat olla liian lähellä toisiaan, ja lisäksi kun niitä ei ole yritykselle suunniteltu, niin saman tyyppiset aiheet voivat tulla esille eri koulutuksissa. Tästä johtuen koulutukset voivat tuntua saman asian jauhamiselta. Huolimatta siitä että yrityksellä ei ole strategiaa, niin koulutuksia olisi mahdollista suunnitella.

*Parin tunnin asiat venytetään päivän kurssiksi, turhaa rahastusta. Kouluttajille hyvä bisnes* vastauksen taustalla on pieni yritys, joka on perustettu vuosien 1941-1960 välisenä aikana. Kuljetustoiminta on valtakunnallista, ja yritys on selkeästi kannattava. Yritys tekee paljon yhteistyötä muiden kuljetusyritysten kanssa. Yrityksellä on strategia. Yritys näkee pieniä uhkia alalla, mutta ei merkittäviä. Yrityksen näkemys ammattipätevyyskoulutuksen hyödyllisyydestä on erittäin heikko. Koska yrityksellä on pitkä historia, ja osaamista on kertynyt vuosien varrella, niin ammattipätevyyskoulutuksen laatu on varmasti yritykselle merkittävä asia. Koulutuksen sisältö on ollut liian kevyttä yrityksen tarpeisiin. Yritys kuitenkin näkee että osa koulutuspäivästä on ollut hyödyllistä, mutta osa ei. Kouluttajien osaamisen taso ei ole riittänyt yrityksen tarpeisiin. Ongelmana on myös yrityksen pieni koko. Tällöin kouluttajat eivät ole välttämättä innokkaita räätälöimään koulutusta pienelle yritykselle, jolloin yritys joutuu laittamaan kuljettajia aiheeltaan liian yleiseen koulutukseen, ja hyöty koulutuksesta jää yritykselle mitättömäksi.

*Koulutukset on ollut suurimmaksi osaksi pelkkää rahastusta, eikä tuo mitään uutta ja hyödyllistä vanhojen kuljettajien ammattipätevyyteen ja koska kuljetusalat ja kuljettajat ovat erilaisia, tulisi koulutuskin olla kuljetusalaa ja työtä tukevaa ja kehittävää* vastauksen taustalla on pieni yritys, jonka liiketoiminta on valtakunnallista ja kannattavaa. Yritys on perustettu 2000-luvun alkupuolella. Yrityksellä on strategia. Yhteistyötä muiden yritysten kanssa ei juuri tehdä. Yritys näkee ainoastaan pienimuotoisia uhkia alalla. Ammattipätevyyden jatkokoulutuksista ei ole saanut mitään hyötyä. Kuitenkin yrityksen vastauksesta voi päätellä että yrityksellä olisi tarvetta saada uutta ja hyödyllistä tietoa, mutta sitä ei ole osattu pyytää, tai sitä ei ole osattu tarjota yritykselle. Yritys näkee että koulutus tulisi olla selkeästi erilaista alalla. Koulutuksen tulisi tukea kuljettajien työtä ja kehittää sitä. Vastauksesta selkeästi näkyy että yritys näkee ammattipätevyyskoulutuksen hyödyn, mutta ei ole saanut sitä itseä ja sen kuljettajia hyödyttävää koulutusta.

*Kyllä 5 päivää on ihan liikaa* vastauksen taustalta voi sanoa että jokin määrä viiden päivän alle on hyvä määrä, eli yritys näkee koulutuksesta olevan hyötyä. Yritys on taustaltaan pieni yritys, ja jonka kuljetustoiminta on paikallista. Yritys on perustettu 1980-luvulla. Yrityksen toiminta on ollut kannattavaa. Yrityksellä on liiketoiminnassaan strategia. Yritys näkee kuljetusalalla olevan merkittäviä uhkia. Yritys oli koulutuksiin liittyvissä vastauksissa hyvin neutraali. Yritys ei nähnyt että koulutus olisi merkittävästi heikentänyt kuljettajien osaamista, mutta ei nähnyt koulutuksesta olevan kuin osittaista hyötyä. Koulutusta kannatetaan, mutta koulutuksesta saatu hyöty ei ole ollut niin suuri että se olisi riittänyt viidelle jatkokoulutuspäivälle. Koska yritys toimii paikallisesti, niin koulutusta saatetaan hankkia paikallisesti. Tällöin alueen kouluttajien osaaminen ei riitä yrityksen tarpeisiin. Jos yhteistyö muiden yritysten kanssa on lisäksi vähäistä, niin yritys ei välttämättä saa riittäviä voimavaroja paremman koulutuksen hankkimiseen.

*Enemmän vaihtoehtoja, nyt koulutukset vuodesta toiseen samantyyppisiä* vastauksen taustalla on keskisuuri yritys, joka toimii valtakunnallisesti, ja on perustettu 1980 -luvulla. Yrityksen liikevaihto on alle kaksi miljoonaa euroa, kuitenkin yrityksen toiminta on hieman kannattavaa. Yritys tekee paljon yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Yrityksellä on strategia, ja yritys näkee että koulutuksissa yrityksen strategian tietoisuus paranee koulutuksissa. Yritys näkee joitain pieniä uhkia olevan alalla. Yrityksen vastausten mukaan ammattipätevyyskoulutuksesta on ollut ollut jonkin verran hyötyä yritykselle, mutta taloudellisesti se ei ole hyödyttänyt yritystä. Yritys on selkeästi koulutusmyönteinen siinä mielessä että koulutusta ei ole liikaa. Vastauksestakin voi päätellä että koulutusta kaivataan, mutta koulutuksen laatu ei ole riittävän hyvää, tai ainakin aihealueet ovat liian samanlaisia.

*Suurin osa on aivan turhaa vanhan asian kertausta ei edistä mitään ammattipätevyyttä vai turhia kuluja ja ajan hukkaa. Tämä on vain niinsanottu direktiivikortti!!! Ei mitään tekemistä ammattipätevyyttä kanssa,* vastauksesta voidaan päätellä, että osa koulutuksesta nähdään hyödyllisenä, mutta osa on liikaa vanhan kertausta ja siinä kohtaa ajan hukkaa. Yritys ei näe että koulutuksella olisi mitään tekemistä kuljettajien osaamisen lisäämisen kanssa. Vastauksen taustalla on pieni yritys, joka toimii valtakunnallisesti, ja sen liiketoiminta on selkeästi kannattavaa. Yritys ei tee juurikaan yhteistyötä muiden kanssa. Yrityksellä ei ole

strategiaa. Yritys ei näe alalla uhkakuvia. Suhtautuminen ammattipätevyyskoulutuksen tuomiin hyötyihin on vähäinen. Vastauksesta jää kuva että yritys on erikoistunut omalle kapealle segmentille, jolle ei ole uhkaajia. Yritys näkee että tälle segmentille ei ole tarjolla kouluttajilla mitään sellaista mikä lisäisi yrityksen kuljettajien osaamista. Saattaa olla että yritys ei näe että ammattipätevyyskoulutus voisi olla muutakin kuin nykyisien ammatillisen osaamisen lisäämistä. Koulutus voisi olla esimerkiksi kuljettajien ergonomian tai elintapojen parantamista.

*Vaadittavat kurssipäivät tulisi olla erilaisia sisältöalueiltaan* vastauksesta voi päätellä, että käytyjen koulutusten sisällöt ovat liian lähellä toisiaan. Tämän pienen yrityksen toiminta on kannattavaa, yrityksellä on strategia, ja yrityksen toiminta on kansainvälistä. Yritys ei näe uhkakuvia alalla. Yritys ei ole hirveän jyrkkä suhtautumisessa ammattipätevyyskoulutukseen. Jotkin asiat ovat koulutuksen ansiosta parantuneet, jotkin asiat eivät. Selkeästi yritys näkee koulutuksen hyödyt ja ne palvelisivat yrityksen liiketoimintaa, mutta sellaista koulutusta ei ole osattu löytää.

#### 7.4 Viranomaisten rooli ammattipätevyyskoulutuksessa

Viranomaisten vaikutus koulutukseen on yritysten mielestä seuraavanlainen. Väite viranomaisten tulisi vaikuttaa koulutuksen sisältöön enemmän. Vastaukset jakautuivat seuraavasti:

- 55 % vastaajista oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain eri mieltä
- 30 % oli väitteen kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä.

Viranomaisen rooli on hyväksyä käytettävät koulutusohjelmat. Hyväksynnän yhtenä tarkoituksena on varmistaa että koulutuksen sisältö on suunnattu yksinomaan kuljettajille. Muutoin koulutusaihe on suhteellisen vapaasti valittavissa. Direktiivin 2003/59/EY tavoitteiden mukaista koulutuksen kuitenkin tulee olla. Tavoitteet ovat kuitenkin niin väljiä, että tämä ei rajoita merkittävästi koulutuksen sisällön kohdentamista yrityksen tarpeisiin sopivaksi.

Tulisko viranomaisten valvoa koulutuksia enemmän, vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

- 39% oli sitä mieltä että koulutuksia ei tarvitse valvoa nykyistä enempää, jopa nykyistä vähemmän
- 29 % oli sitä mieltä että viranomaisten tulisi valvoa koulutusta enemmän.

Väitteen kanssa eri mieltä olevat oletettavasti ajattelevat että koulutuksen valvonta on yritysten asia, ja että viranomaisten valvonta ei siihen voi tuoda mitään lisää.

Toisaalta jotkin yritykset näkevät että kouluttajien laadun valvonta kuuluu viranomaisille, tai että valvontaa tulisi lisätä ja valvojien ammattitaitoa lisätä.

*Nykymuotoinen pakkokoulutus aivan hukkaan heitettyä rahaa, pirunmoinen kuluerä ja vaivannäkö kuljetusliikkeille. Kouluttajien ammattitaitoa pitäisi valvoa, huuhaa miehiä on kentällä paljon vain rahastamassa.*

*Kuljettajat todella turhautuneita koulutuksien jälkeen, anti lähes olematon. Sisältöön panostettu olemattomasti. Kuljettajat jotka tehnyt työtä useita vuosia tai useita vuosikymmeniä, ihmettelee että joutuuko työnantaja vielä maksamaan tästä. Ikävä kyllä joutuu, koulutuksen, kuljettajan palkan sekä hommaamaan omille linjoille työntekijät vakituisten ollessa koulutuksissa. Kouluttajina heidän mielestään epäpäteviä, alaa liian vähän tuntevia ihmisiä. Koulutus ajatuksena ja ammattitaidolla alaa palvelevana, hyvä asia. Tässä pakkotilanteessa direktiivipäivien sisällön tarkistus ja valvonta on viranomaisilta tainnut unohtua, tai tarkastajina on ollut väärät ihmiset jotka eivät alaa tunne.*

Viranomaisen roolina on valvoa koulutuksen lainmukaisuuden toteutumista.

Viranomainen ei välttämättä pysty valvomaan jokaisen ja erilaisten koulutusten laatua.

## 7.5 Ammattipätevyyskoulutuksen kehittäminen

Kun vastaukset summataan, niin saadaan mielestäni vastaus kahteen viimeiseen tutkimuskysymykseen, eli miten ammattipätevyyskoulutusta tulisi eri toimijoiden kehittää, jotta ammattipätevyyden jatkokoulutus vastaisi yritysten tarpeita tulevaisuudessa. Mitkä ovat suurimmat esteet koulutuksen kehittämiseksi?

Kuljetusyrityksellä tulisi olla strategia, ja ammattipätevyyskoulutusten tulisi tukea tätä strategiaa. Kuljetusyritysten tulisi miettiä omaa koulutustarvetta ja pyrkiä hakemaan yrityksen tarpeita tukevaa koulutusta. Lisäksi yritysten tulisi avartaa omaa

lähestymistapaa ammattipätevyyskoulutuksen antamiin mahdollisuuksiin. Lisäksi yritykset voisivat lisätä yhteistyötä toisten kuljetusyritysten kanssa ammattipätevyyskoulutuksen hankkimiseksi.

Koulutuskeskusten tulisi lisätä omaa osaamistaan, jotta se hyödyttäisi kuljetusyritysten tarpeita paremmin. Koulutuskeskusten tulisi kehittää koulutuksia siten että kuljetusyritykset kokisivat koko koulutuksen hyödyllisemmäksi.

Viranomaisten tulisi lisätä tiedottamista, jotta yrityksillä olisi enemmän tietoa ammattipätevyyskoulutuksen mahdollisuuksista. Lisäksi koulutuksen valvonnan määrä tulisi pysyä nykyisellä tasolla. Lisäksi valvonnan kohdentaminen laadullisesti heikompiin koulutuskeskuksiin.

## 7.6 Ratkaisuehdotuksia

Koulutuskeskusten tulisi suunnitella koulutuksen paremmin yrityksen strategiaa ja turvallisuuskulttuuria tukevaksi. Koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen tulisi laittaa enemmän voimavaroja, ja valita sellaista koulutusta josta yritys ja kuljettajat hyötyisivät eniten. Kuljetusyrityksillä ei saisi olla lähtökohtana se että valitaan edullisin koulutus. Koulutukset tulisi räätälöidä koskemaan suoraan yritystä ja sen kuljettajia. Myös koulusten linkittyminen aiempiin koulutuksiin saattaisi tuoda lisää johdonmukaisuutta ja mielenkiintoisuutta koulutuksiin. Koulutuksessa vertailtaisiin aiempien vuosien tuloksia tämän hetkiseen tilanteeseen. Yleisestä kaikille tarkoitetusta koulutuksesta yritys ei hyödy juurikaan. Koulutuskeskuksen valintaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Koulutuskeskukselta tulisi pyytää esimerkiksi enemmän referenssejä, ja kuvailua koulutuskeskuksen toiminnasta, opettajien osamisesta, ja koulutuksen toteuttamisesta. Koulutus tulisi suunnitella koulutuskeskuksen kanssa tiiviissä yhteistyössä, eikä jättää koulutuksen suunnittelua yksinomaan koulutuskeskuksen vastuulle.

Lähtökohta kuitenkin olisi että kuljetusyrityksellä olisi selkeä strategia ja turvallisuussuunnitelma, ja yritys pyrkisi koulutuksella seuraamaan strategian toteutumista, ja parantamaan koulutuksen avulla kuljetusturvallisuutta.

Koulutuskeskusten tulisi tiiviimmin tehdä yhteistyötä kuljetusyrityksen kanssa. Yksittäiset irtonaiset koulutuspäivät, jotka eivät tue kuljetusyritystä tulisi

ehdottomasti jättää suunnitteluvaiheessa pois. Koulutuksen suunnittelu tulisi lähteä kuljetusyrityksen tarpeista. Koulutuskeskusken tulisi osata kuljetusyrityksen kanssa yhdessä suunnitella koulutuspäivä joka tukisi yrityksen startegian ja turvallisuuskulttuurin parantumista.Koulutukseksuksella tulisi olla uskallusta ilmoittaa jos heidän osaamisensa ei riitä tietyn koulutuksen toteuttamiseen.

Koulutuskeskuksella tulisi olla laaja verkosto erillaisten osaamisalojen henkilöstöä, joita käytettäisiin erilaisissa koulutuksissa. Koulutuskeskusten tulisi olla osajien yhteenliittymä, joka suunnittelisi koulutuksen kuljetusyrityksille. Etenkin pienten yritysten kohdalla tämä korostuisi. Lisäksi koulutuskeskus voisi suunnitella koulutuksia useammalle kuljetusyritykselle, jotka toimivat samalla alalla. Yhtinen koulutus olisi kuljetusyrityksille taloudellisesti kevyempi taakka, mutta kuitenkin saataisiin räätälöidyn koulutuksen tuoma hyöty.

Opettajilla tulisi olla parempi pedagoginen ja didaktinen osaaminen. Ehkä vielä monessa koulutuskeskuksessa opettaja nähdään tiedon jakajana. Tämä rooli on haastava koska pitkään alalla toimineen kuljettajan osaamista ja asennetta voi olla opettajan tässä roolissa vaikea muuttaa. Opettajan tulisi hyödyntää pedagogista ja didaktista osaamista enemmän siten että koulutettava ryhmä olisi enemmän itseohjautuva. Opettajalla tulisi olla koulutuspäivä toetuttamiseen selkeät menetelmät, jolla koulutuspäivästä saataisiin vaihteleva ja päivän saataisiin enemmän sisältöä, ja vähemmän ”luppoaikaa”. Koulutuksessa tulisi olla enemmän käytännön harjoitteita kuin teoriaa, jotta koulutuspäivän ajankäyttö olisi parempaa, ja sisältö vaihtelevampaa. Lähtökohtaisesti koulutuskeskuksen tulisi osata johdattaa kuljetusyritys hankkimaan vaihteleva ja sisällöltään mielekäs koulutuspäivä. Halvointa ratkaisua ei välttämättä kannata heti etsiä. Kuljetusyritysten taloudellinmen tilanne ei tämän kyselun mukaan ole huono, joten rahaa koulutuksen voisi löytyä, jos kuljetusyritys saadaan näkemään koulutuksen taloudellinenkin hyöty.

Viranomaisten toimesta koulutukseen pitäisi tulla enemmän joustoa, joskaan kuljetusyritykset ja koulutuskeskukset eivät välttämättä ole nähneet nykyisen järjestelmän tuomia mahdollisuuksia koulutuspäivän toteuttamiseen. Nykyinen koulutuksen toteutus on kahliutunut liikaa aiempiin koulutuksen toteutuksiin. Viranomaisen valvonnan lisäämisellä ei välttämättä saada sitä hyötyä, jota sillä haluttaisiin olevan. Valvojalla ei ole osaamista kaikkien eri sisältöjen osaamiseen,

joten koulutuksen laatua ja sisältöä on haastava valvoa. Lisäksi yritykset näkivät että viranomaisen ei ainakaan nykyistä enempää tulisi puuttua koulutuksen sisältöön. Valvonnassa lähtökohtaisesti valvotaan koulutuksen lainmukaisuutta. Saattaisi olla että viranomaisten toimesta tehtävällä laajemmalla ja kohdennetulla tiedottamisella nykyisestäkin järjestelmästä saataisiin enemmän hyötyä. Joustavuutta voitaisiin saada jolla sillä että kaikista koulutuspäivistä tehtäisiin aihetasolla vapaita, joten ennakoivan ajon koulutuksen suorittamisvelvoite jätettäisiin pois. Tämä myös tukisi Liikenteen turvallisuusviraston visiota jossa liikennejärjestelmän tulisi vastata ihmisten ja elinkeinoelämän muuttuvia tarpeita.

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella miten kuljetusyritykset hyödyntävät ammattipätevyyden jatkokoulutusta oman liiketoimintansa parantamiseen. Lähetetyn kyselyn mukaan yleisellä tasolla, niin ammattipätevyyskoulutus ei ole tavoittanut Euroopan Unioon antaman direktiivin 2003/59/EY tavoitteita, joita sille on asetettu.

Tutkimuksen luotettavuuden osalta tutkimusaineisto jäi pieneksi. Kysely lähetettiin Suomen Kuljetus ja Logistiikka ry: jäsenille, joita on noin 5500. Vastauksia saatiin ainoastaan 31 yritykseltä. Tutkimuksen kohderyhmä oli oikea, mutta vastausten vähäisyys vaikuttaa tutkimustuloksiin siten, että yhden yrityksen mielipide vaikuttaa lopputulokseen liiaksi. Erytisen ongelmallista oli, että suurista kuljetusyrityksistä ainoastaan kolme vastasi kyselyyn. Kysely lähetettiin kuljetusyrityksille yrityksen yhteen sähköpostiosoitteeseen, joka oli annettu Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:lle uutiskirjeen lähettämistä varten. Kyselyssä ei selvitetty vastaajan toimenkuvaa yrityksessä. Vastaanottajana on voinut olla yrityksen toimitusjohtaja, ajojärjestelijä tai kuljettaja. Mikäli kyselyn kohderyhmä olisi valittu valikoidusti siten, että vastaajat edustaisivat tiettyä kohderyhmää, niin kyselyn tulokset olisivat saattaneet poiketa nykyisestä merkittävästikin. Kyselyä olisi lisäksi voinut täydentää kohdennetulla kyselyllä, jolloin olisi saatu lisättyä vastaajien määrää. Kohdennettu kyselyn ongelmaksi olisi tullut mahdollisesti se, että tutkija olisi valinnut kyselyyn sopivat kuljetusyritykset. Kysymysten määrä on saattanut olla yksi vaikuttava tekijä

vastausten määrään. Kyselyssä oli kysymyksiä oli verrattaen runsaasti, 39 kappaletta. Pienemmällä kysymysmäärällä vastauksia olisi voitu saada enemmänkin.

Tutkimukseen tiedonkeruu tapahtui strukturoidulla kyselykaavakkeella, johon vastaajat vastasivat oman näkemyksensä pohjalta. Kysymyskaavake oli laadittu tutkimuksen teorian pohjalta, ja kaavakkeen väittämät olivat pyritty tekemään arkikielellä ja mahdollisimman yksiselitteisiksi. Tällä pyrittiin siihen, että vastaajat olisivat ymmärtäneet aukottomasti väitteen ja sen vaihtoehdot. Kaavakkeessa oli annettu vastausvaihtoehdot joista vastaaja on saanut valita itsellen sopivimman vaihtoehdon. Tämä lisää vastausten vertailtavuutta. Lisäksi valmiilla vastausvaihtoehdoilla oli pyritty sulkemaan pois väärin ymmärtämisen mahdollisuus. Näiltä osin tieto vastauksista on luotettavaa.

Kysymysten asettelun osalta olisi voinut tehdä toisin. Pelkkä kysymysten runsas määrä oli yksi tekijä joka saattoi vaikuttaa vastaamiseen. Tästä johtuen vastaaja ei välttämättä jaksanut keskittyä jokaiseen kysymykseen riittävällä tarkkuudella. Joissain kysymyksissä viisi eri vastausvaihtoehtoa ei ollut paras mahdollinen määrä. Vastausvaihtoehdot olivat liian lähellä toisiaan, eikä aina saatu merkittäviä eroja vastausvaihtoehtojen välille. Joissain kysymyksissä olisi riittänyt ainoastaan kaksi tai kolme eri vastausvaihtoehtoa. Tämä heijastui tiedon analysointiin, koska vastauksista oli vaikea poimia se mitä vastaaja halusi kertoa.

Kysymysten vastaamisen pakollisuus saattoi vääristää vastauksia. Jos vastaaja ei löytänyt mielestä vastausvaihtoehtoa, niin vastaamisen pakollisuus aiheutti sen, että vastaajan tuli valita vähiten epäsopiva vaihtoehto. Vastausten pakollisuuden jättäminen pois olisi voinut pienentää otantaa jossain yksittäisissä väitteissä, mutta tieto olisi ollut tältä osin luotettavampaa.

Kyselyn kohderyhmäksi valikoitui SKAL ry:n jäsenet, koska heidän tavoitettavuutensa oli helppoa. On mahdollista että SKAL ry:n jäsenet suhtautuvat koulutukseen eri tavoin kuin muut järjestöön kuulumattomat yritykset. Mikäli kysely olisi kohdistettu jokaiseen kuljetusyritykseen, niin vastaukset olisivat voineet poiketa tutkimuksen tuloksista.

Kyselyyn vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Pidemmällä vastausajalla olisi voitu saada jonkin verran enemmän vastauksia. Kysely toteutettiin 18.10 – 1.11.2016



välisenä aikana. Ajanjakson muuttamisella ei olisi kyselyn tuloksiin merkittäviä vaikutuksia.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten kuljetusyrietykset hyödyntävät ammattipätevyyden jatkokoulutuksia parantaakseen yrityksen kannattavuutta, kilpailuetua ja kuljetusturvallisuutta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää miten eri toimijoiden tuli koulutusta kehittää, jotta se vastaisi yrityksen tarpeita tulevaisuudessa, ja mitkä ovat suurimmat esteet koulutuksen kehittämislle.

Lähestyn johtopäätöksissä asiaa siten että yksilöidään kuljetusyrietysten, koulutusorganisaatioiden ja viranomaisten vaatimukset ja kehittämistarpeet ammattipätevyyden jatkokoulutukselle.

### **Kuljetusyrietykset**

Saatujen vastausten perusteella kuljetusyrietykset eivät näe kokonaisuudessaan ongelmaksi ammattipätevyyden jatkokoulutuksia. Kuljetusyrietysten mielestä ammattipätevyyden jatkokoulutukset ovat alaa kehittävää toimintaa, ja tarvetta koulutukselle olisi.

Ongelmaksi muodostuu koulutuksen toteutus. Vastausten pohjalta arvioitaessa koulutuksesta ei ole saatu sitä hyötyä mitä kuljetusyrietykset ovat siltä odottaneet. Koulutuspäivän sisältö on liian yleisellä tasolla olevaa. Kuljettajat eivät ole saaneet haluaamaansa uutta tietoa koulutuksessa. Koulutuspäivä on koettu turhaksi, jos päivä on ajankuluttamista ja kahvin juontia. Lisäksi koulutuksen joustamattomuus koettiin ongelmaksi. Monessa vastuksessa koulutus nähtiin pakkopullaksi, jota se varmasti onkin jos kuljetusyrietysten näkemiä ongelmia ei ratkaista.

Esimerkiksi kuljetusturvallisuutteen liittyviä koulutuksia pidettiin tärkeänä, mutta koulutusta ei ole yritysten toimesta suunnitelmallisesti valittu ja toteutettu. Koulutus on hyvin irrallista ei tue yrityksen turvallisuuskulttuurin parantumista. Tehtävää vaikeuttaa se että kaikilla yirityksillä ei ole strategiaa, eikä turvallisuussuunnitelmaa.

### **Koulutuskeskukset**

Vastausten perusteella koulutuskeskusten opettajien osaaminen on yritysten mielestä liian vaatimatonta, koska kuljettajat eivät ole kokeneet saavansa koulutuksesta mitään uutta. Koulutuspäivien samankaltaisuus vuodesta toiseen

nähtiin myös ongelmaksi. Koulutuskeskusten opettajia pidettiin tehtävään epäpätevinä. Koulutuskeskusten nähtiin oleva ainoa taloudellisesti hyötyvä jatkokoulutuksissa.

### **Viranomaiset**

Jatkokoulutuksen suorittaminen nähtiin pakoliiseksi koska viranomainen on niin päättänyt ja viranomaisen osaminen ammattipätevyyssasioissa on heikko. Todellisena ammatin osaamisena ammattipätevyyttä ei nähty, vaan viranomaisen määrittelemänä haittana kuljettajille ja kuljetusyrityksille.

Ammattipätevyyškoulutuksen määrä ja liiallinen yksilön valinnan vapaus nähtiin myös ongelmaksi. Lisäksi viranomaisen tulisi jossain määrin lisätä koulutuksen valvontaa, etenkin koulutuksen laatuun ja sisältöön liittyvissä asioissa.

## **9 Jatkotutkimusaiheita**

Jatkossa vastaavan tyyppinen tutkimus voitaisiin tehdä myös linja-autoyrityksille. Tutkimus voisi hieman poiketa tavaraliikenteelle tehdystä tutkimuksesta, koska linja-autoliikenteen yritys rakenne poikkeaa tavaraliikenteen yritysrankeesta. Tämä saattaisi olla merkittävä tekijä myös koulutuksissa ja sen suunnittelussa.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tehdä tapaustutkimus esimerkiksi kuljetusyrityksen koulutuspäivien hankinnasta ja totuttamisesta. Etenkin vertailla kuljetusyritystä, jossa on strategia ja jossa ei ole strategiaa.

Muutoinkin yksityiskohtaisempia tutkimuksia tässä tutkimuksessa olleista aiheista. Tämä tutkimus oli enemmänkin yleistutkimusta aiheesta. Tarkemalle tasolle vietyinä tutkimus toisi vielä yksityiskohtaisempia tietoja yritysten jatkokoulutusten toteuttamisesta.

## Lähteet

Autoliikenteen Työnantajaliitto ry. Kuljetusala Suomessa. www-dokumentti  
[http://www.alt.fi/fin/kuljetusala\\_suomessa/](http://www.alt.fi/fin/kuljetusala_suomessa/). Viitattu 8.11.2015

Euroopan unionin virallinen lehti. 10.9.2003. suomenkielinen versio. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/59/EY

Hautasaari M. 2009. Asiakkuusprosessin merkitys asiakaslähtöisen

arvoketjun osana. Opinnäytetyö. Haaga-Helia, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.

Krivetz S 2014. Kuljetusliike Krivetz Ky:n taloushallinnon prosessien kuvaus. Opinnäytetyö. Mikkelin Ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

Kuljetusyrittäjä – lehti. 2016. SKAL Kustannus Oy.

Laki kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä 16.3.2007/273. Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. www-dokumentti.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070273> Viitattu 6.11.2015

Laki Liikenteen turvallisuusvirastosta 13.11.2009/863. Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. www-dokumentti.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090863> Viitattu 7.11.2015

Liikenneministeriön päätös ajokorttiasetuksen soveltamisesta 846/1990.Viitattu 15.9.2016. www-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1990/19900846#Pidp1973920>

Liikenteen turvallisuusvirasto ammattipätevyyskoulutuskeskukset viitattu 28.11.2016  
 www-dokumentti

[http://www.trafi.fi/filebank/a/1480321001/024d106af64498cd22762de336ac46ac/23172-Koulutuskeskukset\\_28\\_11\\_2016.pdf](http://www.trafi.fi/filebank/a/1480321001/024d106af64498cd22762de336ac46ac/23172-Koulutuskeskukset_28_11_2016.pdf).

Liikenteen turvallisuusvirasto. Tietoa Trafista.. Helsinki www-dokumentti

[http://www.trafi.fi/tietoa\\_trafista](http://www.trafi.fi/tietoa_trafista) Viitattu 4.11.2015

Liikenteen turvallisuusvirasto 2014. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016-2019. Helsinki

Mononen, P., Leviäkangas, P., Roine, M. & Haapasalo, H. 2014. Trafín vaikuttavuustutkimus osaraportti 1. Trafi osana liikennepolitiikan kokonaisuutta. Trafín hallinnollinen ja toiminnallinen arkkitehtuuri. Oulu yliopiston tuotantotalouden työpapereita 2/2014.

Oksanen, R. 2003. Kuljetusten tuotantolaskennan sovellutukset ja toteutus. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 17/2003. Helsinki.

Onnettomuustutkintakeskus 2005. Tutkintaselostus A1/2004 Y Raskaan ajoneuvoyhdistelmän ja linja-auton yhteentörmäys valtatiellä 4 Äänekosken Konginkankaalla 19.3.2004. Helsinki. Multiprint Oy

- Otranen Lasse. Liikenteen turvallisuusviraston Vastuullisuusmallin sidosryhmäinfo 10.6.2016. Luentomateriaali
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Weiling+Göös. Espoo.
- Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki. 2.painos. Oy Rastor Ab.
- Rantala J. Vastuullisuus tiekuljetusalan tulevaisuuden menestystekijänä – seminaari 28.4.2015. Luentomateriaali
- Rushton, A., Croucher, P. & Baker, B. 2010. The handbook of Logistics & Distribution Management. Kogan page. London. 4th Edition.
- Suomen Kuljetus- ja logistiikka SKAL ry www-dokumentti.  
[https://www.skal.fi/tietoa\\_meista/skal\\_pahkinankuoressa](https://www.skal.fi/tietoa_meista/skal_pahkinankuoressa) Viitattu 15.1.2017
- Tilastokeskuksen kuorma-autoliikenteen kustannusindeksi 10 / 2011
- Valonen K. Liikenteen turvallisuusviraston Vastuullisuusmallin sidosryhmäinfo 10.6.2016. Luentomateriaali
- Virtanen, E. 2012 Kuljetusliikkeen strateginen johtaminen ja kannattavuus. Pro gradu. Helsingin yliopisto. Maa- ja metsätieteellinen tiedekunta Taloustieteen laitos.
- Virtuaali AMK. Liiketoiminnan kehittäminen. Sähköisen liiketoiminnan määritelmä. 2003. www-dokumentti  
<http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenj/VirtAMK/johdanto4.html> Viitattu 6.11.2015

## Liitteet

### Liite 1.

#### Oppiaineiden luettelo

##### 1. *Turvallisuussääntöihin perustuva järkevä ajokäyttäytymisen parantaminen*

#### Kaikki ajokortit

##### 1.1 tavoite: tuntee voimansiirron ominaisuudet sen käytön optimoimiseksi

- vääntömomenttiin, tehoon ja moottorin ominaiskulutukseen liittyvät käyrät, käyntinopeusmittarin optimikäyttö, vaihteiston välityssuhteeseen liittyvät kaaviot,

##### 1.2 tavoite: tuntee hallintalaitteiden tekniset ominaisuudet ja toiminta ajoneuvon hallitsemiseksi, kulumisen minimoimiseksi ja toimintahäiriöiden ennaltaehkäisemiseksi

- paineöljykäyttöisten jarrupiirien erityisominaisuudet, jarrujen ja hidastinten käyttörajoitukset, jarrujen ja hidastimen yhteiskäyttö, nopeuden ja vaihteiston välityssuhteen yhteyden parantaminen, ajoneuvon inertian hyödyntäminen, hidastus- ja jarrutuskeinojen käyttö alamäessä, toimenpiteet toimintahäiriöiden varalle,

##### 1.3 tavoite: osata optimoida polttoaineen käyttö

- polttoaineen käytön optimointi soveltamalla kohtien 1.1 ja 1.2 taitotietoa,

#### Ajokortit C, C + E, C1 ja C1 + E

##### 1.4 tavoite: osata kuormittaa ajoneuvo turvallisuussääntöjen ja ajoneuvon tarkoituksemukaisen käytön mukaisesti

- ajoneuvoihin liikkeessä vaikuttavat voimat, vaihteiston välityssuhteiden käyttö ajoneuvon kuorman ja tieprofiilin mukaan, ajoneuvon tai ajoneuvoyhdistelmän hyötykuorman määrittäminen, hyötytilavuuden määrittäminen, kuormituksen jakautuminen, akselin ylikuormituksen seuraukset, ajoneuvon vakaus ja painopiste, pakkausten ja kuormalavojen tyypit, tärkeimmät lukitus-

ta edellyttävät tavaraluokat, kiilaus- ja lukitusmenetelmät, lukitushihnojen käyttö, lukituslaitteiden tarkistus, käsittelylaitteiden käyttö, suojapeitteiden asettaminen ja poistaminen,

Ajokortit D, D + E, D1 ja D1 + E

1.5 tavoite: pystyä huolehtimaan matkustajien turvallisuudesta ja mukavuudesta

- pitkittäisten ja poikittaisten liikkeiden hallinta, tienkäytön jakaminen, sijainti ajoradalla, pehmeä jarrutus, akselinyliytyksen hallinta, erityisinfrastruktuurien käyttö (julkiset alueet, erikoiskaistat), turvallisen ajamisen ja kuljettajan muiden tehtävien välisten ristiriitojen ratkaiseminen, vuorovaikutus matkustajien kanssa, tiettyjen matkustajaryhmien kuljettamiseen liittyvät erityispiirteet (vammaiset, lapset),

1.6 tavoite: osata kuormittaa ajoneuvo turvallisuussääntöjen ja ajoneuvon tarkoituksenmukaisen käytön mukaisesti

- ajoneuvoihin liikkeessä vaikuttavat voimat, vaihteiston välityssuhteiden käyttö ajoneuvon kuorman ja tieprofiilin mukaan, ajoneuvon tai ajoneuvoyhdistelmän hyötykuorman määrittäminen, kuormituksen jakautuminen, akselin ylikuormituksen seuraukset, ajoneuvon vakaus ja painopiste,

## 2. Säännösten soveltaminen

Kaikki ajokortit

2.1 tavoite: tuntea tieliikenteen sosiaalinen ympäristö ja siihen liittyvä säännöstö

- kuljetusalan enimmäistyöajat; asetusten (ETY) N:o 3820/85 ja (ETY) N:o 3821/85 periaatteet, soveltaminen ja seuraukset; seuraamukset ajopiirturin käyttämättä jättämisestä, virheellisestä käytöstä tai väärentämisestä; tieliikenteen sosiaalisen ympäristön tunteminen: kuljettajan oikeudet ja velvollisuudet perustason ammattipätevyyden ja jatkokoulutuksen osalta,

Ajokortit C, C + E, C1 ja C1 + E

2.2 tavoite: tuntea tavarankuljetusta koskeva säännöstö

- kuljetusluvut, tavarankuljetusta koskevien vakiosopimusten velvoitteet, kuljetussopimukseen kuuluvien asiakirjojen laadinta, kansainvälisten kuljetusluvut,

tavarankansainvälisessä tiekuljetuksessa käytettävästä rahtisopimuksesta tehdyn yleissopimuksen (CMR-sopimuksen) velvoitteet, kansainvälisen rahtikirjan laadinta, rajanylitys, huolitsijat, tavaroiden mukana olevat erityisasiakirjat,

Ajokortit D, D + E, D1 ja D1 + E

2.3 tavoite: tuntee matkustajien kuljetusta koskeva säännöstö

- erityisryhmien kuljettaminen, bussien turvalaitteet, turvavyöt, ajoneuvon kuormitus,

### 3. *Terveys, tie- ja ympäristöturvallisuus, palvelu, logistiikka*

Kaikki ajokortit

3.1 tavoite: tiedostaa liikenteeseen ja työtapa-urmiin liittyvät riskit

- kuljetusalan työtapa-urmien tyypit, tieliikenteen onnettomuustilastot, raskaiden ajoneuvojen ja linja-autojen osallisuus onnettomuuksiin, inhimilliset, aineelliset ja taloudelliset seuraukset,

3.2 tavoite: pystyä ennalta ehkäisemään rikollisuus ja salamatkustajien kuljetus

- yleinen informaatio, seuraukset kuljettajien kannalta, torjuntatoimenpiteet, tehtävät tarkistukset, kuljettajien vastuuseen liittyvä lainsäädäntö,

3.3 tavoite: pystyä ennalta ehkäisemään fyysiset riskit

- ergonomiaperiaatteet: riskialttiit liikkeet ja asennot, fyysinen kunto, käsittelyharjoitukset, henkilökohtaiset suojavarusteet,

3.4 tavoite: tiedostaa fyysisen ja henkisen suorituskyvyn merkitys

- terveellisen ja tasapainoisen ruokavalion periaatteet, alkoholin vaikutukset, lääkkeet ja muut käyttäytymiseen vaikuttavat aineet, väsymyksen ja stressin oireet, syyt ja vaikutukset, työn ja levon perusrhythmin keskeinen merkitys,

3.5 tavoite: kyetä arvioimaan hätätilanteita

- toiminta hätätilanteessa: tilanteen arviointi, tilanteen pahenemisen estäminen, avun kutsuminen paikalle, loukkaantuneiden auttaminen ja ensiavun antaminen, toimenpiteet tulipalon varalta, raskaan tavaraliikenteen ajoneuvossa olevien tai bussimatkustajien evakuoiminen, kaikkien matkustajien turvallisuudesta huolehtiminen, väkivaltatilanteissa toimiminen, vahinkoilmoituksen laadinnan pääperiaatteet,

3.6 tavoite: osata käyttäytyä yrityksen imagoa tukevalla tavalla

- kuljettajan käyttäytyminen ja yrityksen imago: kuljettajan työn laadun merkitys yritykselle, kuljettajan eri roolit, kuljettajan työssään kohtaamat henkilöt, ajoneuvon kunnossapito, työn organisointi, riidan seuraukset kaupallisella ja taloudellisella tasolla,

Ajokortit C, C + E, C1 ja C1 + E

3.7 tavoite: tuntea tavarakuljetusten taloudellinen ympäristö ja markkinajärjestelmä

- tiekuljetukset suhteessa muihin kuljetusmuotoihin (kilpailu, rahtaajat), tiekuljetusten eri toimintamuodot (muiden lukuun ja omaan lukuun tehtävät kuljetukset, kuljetuksiin liittyvät toiminnot), kuljetusyritysten päätyyppien ja kuljetuksiin liittyvien toimintojen organisaatiot, erityiskuljetusmuodot (säiliökuljetukset, kylmäkuljetukset jne.), alan kehitys (palvelujen monipuolistaminen, rautatie–maantiekuljetukset, alihankinnat jne.),

Ajokortit D, D + E, D1 ja D1 + E

3.8 tavoite: tuntea matkustajakuljetusten taloudellinen ympäristö ja markkinajärjestelmä

- tiekuljetukset suhteessa muihin kuljetusmuotoihin (raideliikenne, yksityisautot), tiekuljetusten eri toimintamuodot, maan rajojen ylittäminen (kansainvälinen liikenne), matkustajakuljetusyritysten päätyyppien organisaatiot.

(Euroopan unionin virallinen lehti. 2003 liite1)



Liite 2.

## Ammattipätevyyskoulutus

Hei,

Olen Jussi-Pekka Laine ja suoritan logistiikan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Työpaikkani on Liikenteen turvallisuusvirasto, ja työnkuvaani kuuluu ammattipätevyyssasiat, joihin liittyvät on myös koulutusten kehittäminen.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää pystyvätkö kuljetusyritykset hyödyntämään riittävästi ammattipätevyyskoulutusta oman liiketoiminnan parantamiseen sekä kuljetusturvallisuuden parantamiseen.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Kyselyn lopussa on vapaakenttä, johon kaikki ammattipätevyyskoulutukseen liittyvät kehitysehdotukset ovat tervetulleita vaikka kehitysehdotus ei liittyisi suoranaisesti opinnäytetyöni aiheeseen.

Lisätietoa sähköpostitse [jussi-pekka.laine@trafi.fi](mailto:jussi-pekka.laine@trafi.fi)

Huomaathan että kyselyn vastausaika päättyy 1.11.2016

Kiitos Yhteistyöstä

Jussi-Pekka Laine

Yrityksen tiedot

**1.** Mikä on kuljetusyrityksenne koko kuljettajien määrällä mitattuna? \*

- 1-5 kuljettajaa
- 6-20 kuljettajaa
- yli 21 kuljettajaa

**2.** Mikä on yrityksenne liikevaihto? \*

- 0-2 milj. euroa
- 2-10 milj. euroa
- yli 10 milj. euroa

**3. Mikä on yrityksenne perustamisvuosi? \***

- 1900-1920
- 1921-1940
- 1941-1960
- 1961-1980
- 1981-1990
- 1991-1999
- 2000-2005
- 2006-2010
- 2011-2016

**4. Toimiiko kuljetusyrityksenne paikallisena, maakunnallisena tai valtakunnallisena toimijana? \***

- Kuljetustoiminta on paikallista.
- Kuljetustoiminta on valtakunnallista
- Kuljetustoiminta on kansainvälistä

**5. Onko yrityksenne kuljetustoimintanne ollut taloudellisesti kannattavaa viimeisen viiden vuoden aikana? \***

- Selkeästi kannattavaa.
- Hieman kannattavaa.
- Sekä kannattavaa että tappiollista.
- Hieman tappiollista.
- Selkeästi tappiollista.

**6. Tekeekö yrityksenne yhteistyötä muiden kuljetusyritysten kanssa? \***

- Paljon.
- Jossain määrin.
- Yksittäisissä kuljetuksissa.
- Ei lainkaan.

**7. Onko yrityksellänne alihankkijoita kuljetustoiminnassa? \***

- 10 tai enemmän
- 6-9
- 2-5
- 1
- Ei lainkaan

Yrityksen strategia

**8. Onko yrityksellänne strategiaa sen liiketoiminnalle? \***

- Kyllä
- Ei

Arvioi seuraavaa väittämää asteikolla 1-5 (5 täysin samaa mieltä...1 täysin eri mieltä)

**9. Yrityksenne strategian ja tavoitteiden tietoisuus paranee kuljettajille ammatti-pätevyyskoulutuksessa. \***

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

Kilpailutilanne

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5 kuinka suurena uhkana yrityksenne näkee ne kuljetusalan kilpailussa (5 täysin samaa mieltä...1 täysin eri mieltä).

**10. Uudet yrittäjät tuovat liikaa kilpailua alalle. \***

- 5 täysin samaa mieltä

- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**11.** Muut liikennemuodot vievät maantiekuljetusyrittäjiltä kuljetuksia. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**12.** Asiakkaiden vaikutusvalta kuljetusten hinnoitteluun on liian suuri. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**13.** Kuljettajien palkat ovat liian korkeat. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**14.** Keskinäinen kilpailu kuljetusalalla toimivien kesken on liian suurta. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin samaa mieltä

## Yhteistyöyritykset

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5 (5 täysin samaa mieltä...1 täysin eri mieltä).

**15.** On hyvä että yhteistyökumppanimme pääsevät vaikuttamaan ammattipätevyyskoulutuksemme sisältöön. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**16.** On hyvä että yhteistyökumppanimme kuljettajia koulutetaan samassa koulutustilaisuudessa yhdessä omien kuljettajien kanssa. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 osittain eri meiltä
- 1 täysin eri mieltä

**17.** Yhteistyökumppanimme ovat pitäneet yhteisiä koulutuksia hyvinä. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

## Yrityksen kilpailuetu.

Arvioi asteikolla 1-5 (5 täysin samaa mieltä...1 täysin eri mieltä) paljonko ammattipätevyyden jatkokoulutukset kuljettajille ovat muuttaneet yritykseenne seuraavia kilpailuetuja.

**18.** Kuljettajien hallinta yrityksen toimitusketjusta on parantunut. \*

- 5 täysin samaa mieltä.
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**19.** Asiakkaiden tyytyväisyys kuljettajiemme toimintaan on parantunut. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**20.** Ammattipätevyyskoulutus on parantanut yrityksemme kannattavuutta. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**21.** Yrityksemme tunnettavuus on parantunut ammattipätevyyskoulutuksen avulla. \*

- 5 täysin samaa mieltä
- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**22.** Kuljetusvahinkojen määrä on vähentynyt ammattipätevyyskoulutuksen ansiosta. \*

- 5 täysin samaa mieltä

- 4 osittain samaa mieltä
- 3 ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 1 täysin eri mieltä

**23.** Koulutukseen sijoitettu raha hyödytti yritystä taloudellisesti. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

Kuljettajien osaaminen

Arvioi asteikolla 1-5 paljonko ammattipätevyden jatkokoulutukset ovat muuttaneet seuraavia asioita.

**24.** Kuljettajien tuntemus yrityksestämme ja sen tuotteista on lisääntynyt. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

**25.** Kuljetuskaluston käytön hallinta on parantunut. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

**26.** Kuljettajien palvelun laatu on parantunut. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

### Turvallisuus

Arvioikaa asteikolla (1-5) seuraavien turvallisuusaiheisten väittämien vaikutuksia yrityksellenne.

**27.** Ammattipätevyyskoulutuksella on ollut vaikutusta yrityksen turvallisuuskulttuuriin. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

**28.** Koulutus on parantanut kuljettajien työasennetta \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

**29.** Koulutuksella on saatu parannettua yrityksen arvojen toteutumista. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä



**30.** Koulutus on parantanut yrityksen ympäristötavoitteita. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

**31.** Koulutus on vähentänyt kuljettajien sairaspöissaoloja. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

**32.** Koulutus on vähentänyt kuljettajien henkilöriskiä. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

**33.** Koulutus on parantanut kuljettajien työssä viihtymistä. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

**34.** Kuljetusvahinkojen määrä on vähentynyt koulutuksen ansiosta. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä

1 Täysin eri mieltä

Viranomaistoiminta

**35.** Koulutusta on liikaa \*

- 5 Täysin samaa mieltä  
 4 Osittain samaa mieltä  
 3 Ei samaa eikä eri mieltä  
 2 Osittain eri mieltä  
 1 Täysin samaa mieltä

**36.** Viranomaisten tulisi vaikuttaa koulutuksen sisältöön enemmän \*

- 5 Täysin samaa mieltä  
 4 Osittain samaa mieltä  
 3 Ei samaa eikä eri mieltä  
 2 Osittain eri mieltä  
 1 täysin eri mieltä

**37.** Koulutusta tulisi valvoa viranomaisen toimesta enemmän \*

- 5 täysin samaa mieltä  
 4 Osittain eri mieltä  
 3 Ei samaa eikä eri mieltä  
 2 Osittain eri mieltä  
 1 Täysin eri mieltä

Koulutuksen tulevaisuus

**38.** Mitkä seuraavista aiheista tulee olemaan yrityksellenne tärkeimpiä asioita tulevissa ammattipätevyiden jatkokoulutuksissa? Valitse vaihtoehdoista kolme yrityksellenne tärkeintä aiheita. \*

- Koulutuksella pyritään parantamaan yrityksen strategian toteutumista.  
 Koulutuksella pyritään parantamaan yrityksen arvojen toteutumista.

- Koulutuksella pyritään parantamaan yrityksen taloudellista tulosta.
- Koulutuksella pyritään parantamaan yrityksen ympäristötavoitetta.
- Koulutuksella pyritään parantamaan kuljettajien työssä viihtymistä.
- Koulutuksella pyritään pidentämään kuljettajien työuraa.
- Koulutuksella pyritään vähentämään sairaspöissaoloja.
- Koulutuksella pyritään parantamaan kuljettajien työturvallisuutta.
- Koulutuksella pyritään parantamaan kuljetusturvallisuutta.
- Koulutuksella pyritään parantamaan kuljettajien asiakaspalvelutaitoja.
- Koulutuksella pyritään parantamaan kuljetuskaluston oikeaa käyttöä.

**39.** Alla olevaan kenttään voit kommentoida kuljettajien ammattipätevyyskoulutusta tai lisätä kehitysehdotuksia. \*

---