

# Uutta virtaa koneeseen

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n strategia



**SKAL**

Keväällä 2023 Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n hallitus päätti, että järjestölle laaditaan uusi strategia.

Monivaiheisen valmistelun ja kevään 2024 kenttä- ja kommentointikierroksen jälkeen SKALin hallitus teki esityksen uudeksi strategiaksi.

Strategia käsiteltiin ja hyväksyttiin vuoden 2024 kesäkuussa liittokokouksessa Kuopion Tahkolla.

Kaiken strategiaan liittyvän oleellisen aineiston löydät osoitteesta:  
[skal.fi/strategia24](https://skal.fi/strategia24)

Alla olevaan kuvaan on kiteytetty strategian ydinkohdat.

## Strategian kokonaisuus

### Missio

#### Toiminta-ajatus

SKAL luo edellytyksiä jäsenyritysten kannattavalle liiketoiminnalle ja kasvulle. Toimintamme vahvistaa Suomen logistista kilpailukykyä.

Logistiikan  
merkitys kasvaa

Työvoiman  
saatavuus

Teknologia-  
murros

Uudet verkos-  
toitumistavat

### Visio

#### Tulevaisuuskuva

SKAL on ratkaisuhakuinen vaikuttaja, joka yhdistää arvostetun logistiikka-alan ja mahdollistaa jäsenyritysten menestymisen.



# Sisällysluettelo

<b>SKAL-hallituksen saatesanat strategiaan.....</b>	<b>6</b>
<b>SKAL tänään.....</b>	<b>9</b>
<b>Toimintaympäristön muutokset ja jäsenten odotukset haastavat .....</b>	<b>12</b>
<i>Logistiikka suomalaisessa yhteiskunnassa on rajussa muutoksessa .....</i>	<i>12</i>
<i>Muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin on vastattava .....</i>	<i>13</i>
<i>Jäsenkyselyn tulokset ja keskeiset havainnot .....</i>	<i>14</i>
<i>Muiden kyselyiden ja ryhmätöiden tulokset .....</i>	<i>17</i>
<i>SKALin perustehtävät.....</i>	<i>18</i>
<b>SKALin strategian kivijalat: toimintaa ohjaavat arvot, tärkeä tehtävä ja tavoite tulevaisuudessa .....</b>	<b>19</b>
<b>Strategiset valinnat.....</b>	<b>21</b>
<i>Vaikutamme logistiikka-alan toimintaedellytyksiin ennakoiden oikeissa paikoissa.....</i>	<i>21</i>
<i>Lähtökohta.....</i>	<i>21</i>
<i>Strateginen tavoite .....</i>	<i>21</i>
<i>Olennaiset muutokset nykytilaan .....</i>	<i>21</i>
<i>Tarvittava resurssimuutos .....</i>	<i>22</i>
<i>Mittarit.....</i>	<i>22</i>
<i>Nostamme alan liiketoimintaosaamisen tasoa .....</i>	<i>23</i>
<i>Lähtökohta.....</i>	<i>23</i>
<i>Strateginen tavoite .....</i>	<i>23</i>
<i>Olennaiset muutokset nykytilaan .....</i>	<i>23</i>
<i>Tarvittava resurssimuutos .....</i>	<i>24</i>
<i>Mittarit.....</i>	<i>24</i>
<i>Kasvatamme SKAL brändin vaikuttavuutta .....</i>	<i>24</i>
<i>Lähtökohta.....</i>	<i>24</i>
<i>Strateginen tavoite .....</i>	<i>24</i>
<i>Olennaiset muutokset nykytilaan .....</i>	<i>25</i>
<i>Tarvittava resurssimuutos .....</i>	<i>25</i>
<i>Mittarit.....</i>	<i>25</i>
<i>Vahvistamme paikallisen toiminnan elinvoimaa .....</i>	<i>26</i>
<i>Lähtökohta.....</i>	<i>26</i>

<i>Strateginen tavoite</i> .....	26
<i>Olennaiset muutokset nykytilaan</i> .....	26
<i>Tarvittava resurssimuutos</i> .....	26
<i>Mittarit</i> .....	26
<i>Hankimme alalle uusia osajia</i> .....	27
<i>Lähtökohta</i> .....	27
<i>Strateginen tavoite</i> .....	27
<i>Olennaiset muutokset nykytilaan</i> .....	27
<i>Tarvittava resurssimuutos</i> .....	27
<i>Mittarit</i> .....	28
<i>Teemme vastuullisuudesta alan kilpailuedun</i> .....	28
<i>Lähtökohta</i> .....	28
<i>Strateginen tavoite</i> .....	29
<i>Olennaiset muutokset nykytilaan</i> .....	29
<i>Tarvittava resurssimuutos</i> .....	29
<i>Mittarit</i> .....	29
<b>Strategiaesitys kuvana</b> .....	<b>30</b>
<b>Taloudelliset resurssit</b> .....	<b>31</b>
<b>Henkilöresurssit</b> .....	<b>32</b>
<b>Strategian linjaukset SKAL-resurssien käyttämisestä</b> .....	<b>33</b>
<i>SKAL-organisaation työnjako</i> .....	34
<b>Strategian käsittely ja seuranta SKAL-organisaatiossa</b> .....	<b>34</b>
<i>LIITTEET</i> .....	37
<i>Liite 1/5: SKAL-organisaation työnjako (2020)</i> .....	37
<i>Liite 2/5: SKAL organisaationa</i> .....	40
<i>Alueyhdistykset</i> .....	40
<i>Erikoisjärjestöt</i> .....	40
<i>Paikallisyhdistykset</i> .....	40
<i>Liitännäisjäsenet</i> .....	41
<i>Yhteistyöjäsenet, veteraanijäsenet ja logistiikkajäsenet</i> .....	41
<i>Muut toimintamuodot: verkostot, valiokunnat ja kummiyrittäjät</i> .....	42
<i>Liite 3/5: Peruskuvaukset toimialasta</i> .....	44

<i>Liite 4/5: SKALin jäsenet, jäsenkehitys ja jäsenkunnan rakenne</i> .....	47
<i>Jäsenkunnan rakenteen muutos</i> .....	48
<i>Liite 5/5: Strategia valmisteltiin laajasti osallistaen: kyselyin, tilaisuuksin ja työryhmin</i> .....	51

## SKAL-hallituksen saatesanat strategiaan

Jokaisen järjestön strategia tarvitsee nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa aika-ajoin kirkastamista. SKAL haluaa nähdä kuljetus- ja logistiikka-alan tulevaisuuteen ja palvella jäsenyrityksiään entistä paremmin. Esimerkiksi pelkästään EU:n ja Suomen ilmastolinjaukset vaikutuksineen tuovat alalle uusia haasteita. Lisäksi Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan on johtanut tilanteeseen, jossa Suomen logistinen asema on muuttunut. Venäjän kaupan hiipuminen heikentää Suomen asemaa porttina itään.

Yhteisöissä laaditaan uusi strategia tilanteissa, joissa on havaittu muun muassa seuraavia:

- piilevää potentiaalia tai käyttämättömiä voimavaroja
- muutoksia toimintaympäristössä, jotka ovat haastaneet toimintaa
- tunnistettuja muutostekijöitä, jotka mahdollistavat kasvun
- uusia tai väheneviä resursseja

Näistä kaikki ovat tunnistettavissa Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n toimintaan vaikuttavina. SKALin strategiatyön yksi tehtävä on tunnistaa näitä tekijöitä ja etsiä ratkaisuja.

### Uudistuminen on välttämätöntä

Suomi on järjestöjen luvattu maa. Moni kansanliike on kuitenkin pysähtynyt kokonaan. Useimmiten tähän on vaikuttanut se, että järjestön ajamalla asioilla ei ole enää tilausta. Näin ei ole SKALin osalta, sillä tarvetta kuljetus- ja logistiikka-alan puolesta tehtävälle työlle on todella paljon. Toimiva logistiikka on monen toimialan toiminnan ja kilpailukyvyn perusedellytys.



Järjestö säilyy elävänä, kun se pystyy uudistumaan, ja hallitsemaan muutosta. Kuva Rantapuiston strategiatyöpajasta 8.12.2023.

Harva organisaatio on pystynyt pitämään yllä kolmiportaista organisaatiota, jossa toimintaa on keskusjärjestön lisäksi aktiivisissa alue- ja erikoisjärjestöissä sekä paikallisyhdistyksissä. Kolmiportaisuus tuo SKAL-organisaatioon rikkautta ja omaleimaisuutta. Jokaisen organisaation rakenteessa on omat haasteensa, mutta pidämme paikallis- ja alueidentiteetin vahvistamista tärkeänä.

Toimintatavat ja osallistumisen muodot ovat kuitenkin muuttuneet ja muuttuvat. SKALin on suorastaan välttämätöntä päivittää näkemys siitä, mikä on järjestöme tarkoitus ja mitä se tekee, mitä lupaa ja mihin sitoudutaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ”pyörä keksittäisiin uudelleen” vaan strategia on painopisteiden valintaa. On oltava tarvittaessa rohkeutta poistaa rönsyt, mutta samalla huomioitava uusien ideoiden ja toimintamallien löytäminen.

## Laajennamme verkostoamme

SKAL on maanteiden tavaraliikennettä harjoittavien yritysten oma toimialajärjestö. SKAL vaikuttaa ja valvoo laajasti koko suomalaisen logistiikkasektorin toimintaedellytyksiä, niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. SKAL on luotettava toimija, joka tuo esille uskottavat laskelmat ja perustelut. Meillä on käytössämme tarvittavat vaikuttamisen verkostot.

*"KAIKKI KULJETUSYRITYKSET TAI KULJETUSYRITTÄJÄT OVAT YHTÄ ARVOKKAITA RIIPPUMATTA YRITYSKOOSTA TAI SUORITEALASTA."*

SKALin pitää olla Suomen johtava koko logistiikka-alan puolestapuhuja ja vaikuttaja. Järjestön osaamista, logistiikan eri toimialasektoreiden tuntemusta sekä yleistä tietotaitoa pitää kehittää tulevaisuudessa kattamaan laajasti logistiikka- ja liikennealojen erityispiirteet. SKAL tekee aktiivista yhteistyötä eri sektoreiden yritysten, yrittäjien ja järjestöjen kanssa.

Uskottava toiminta edellyttää järjestön arvojen mukaista osaamista, vahvoja näyttöjä sekä tietoa ja paneutumista eri logistiikan toimintasektoreiden erityiskysymyksiin. Kaikki kuljetusyritykset tai kuljetusyrittäjät ovat yhtä arvokkaita riippumatta yrityskoosta tai suoritealasta. Vahvuutemme perustuu laaja-alaiseen kuljetusyrittäjä-, järjestö- ja asiantuntijaverkostoon.

Edistämme yhteistyötä muun muassa avoimesti tietoa ja hyviä käytäntöjä jakaen sekä olemalla avuliaita ja kohteliaita niin järjestön sisäisessä kuin ulkoisessakin toiminnassa. Arvostamme ja rakennamme monipuolista yhteistyötä muiden yrittäjyyttä edistävien yhteisöjen ja viranomaisten kanssa.

## Suomalaisten kuljetusyrityksien tarve ja odotukset tärkeimpiä

Strategiaa laadittaessa tärkein näkökulma on ollut sen jäsenet. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n ja sen eri osien ”omistajia” ovat viime kädessä järjestön jäsenet, suomalaiset kuljetusyritykset. He maksavat jäsenmaksuillaan järjestön toiminnan. Järjestön kaiken toiminnan pitää tähdätä ensisijaisesti jäsentensä saamaan hyötyyn.

Yksi tärkeitä strategiatyön tehtäviä on tunnistaa SKAL-jäsenyyden ts. asiakkuuden hyödyt yrittäjille, ammatillisen ja liiketaloudellisen hyödyn esiintuonti.

Lopulta tärkeintä on jäsenyrittäjien menestyminen. Se, että jokainen kuljetusyrittäjä kokee SKALin työn merkitykselliseksi ja järjestöllä on näyttää tuloksia toiminnastaan kaikilla toiminnan tasoilla. Se, että jokaisella

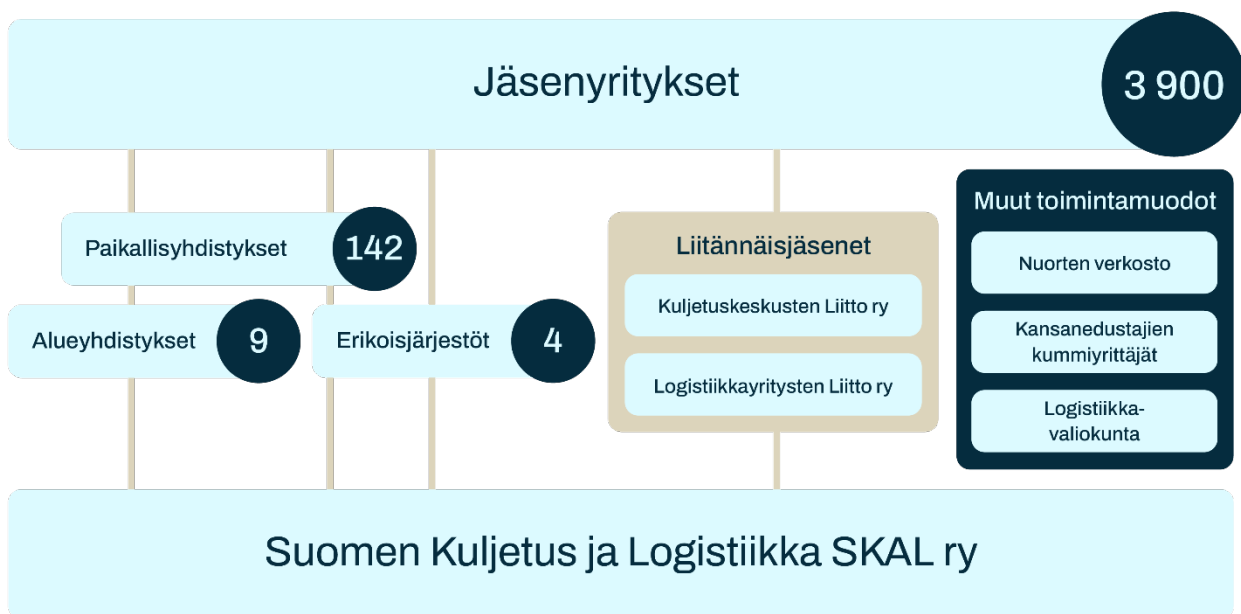
suomalaisella kuljetusyrittäjällä on tunne ja tieto siitä, että SKAL ja kaikki sen jäsenyhdistykset toimivat etujeni mukaisesti.

## SKAL-joukkueen yhteinen tahtotila

Strategian uusiminen on näkynyt monin eri tavoin: kyselyitä jäsenyritysten, luottamushenkilöiden ja toimihenkilöiden mielipiteen kartoittamiseksi, lukuisia tilaisuuksia niin luottamus- kuin toimihenkilöidenkin kesken ja ulkopuolisten sidosryhmien näkemyksien kartoittamista. Strategiaa on valmistellut aineistojen perusteella kaksi työryhmää.

Vuoden kestäneessä valmistelussa ei ole ollut tarkoitus muuttaa järjestön toiminnan perusajatusta, vaan löytää tekijöitä, joita vahvistetaan. Työn avulla on haettua eväitä, joiden myötä keskitytään vielä vahvemmin järjestön ydintehtäviin ja vahvistetaan yhteisten voimavarojen käyttöä. Ydintehtäviksi tunnustetaan laajasti vaikuttaminen ja jäsenten palveleminen.

Strategia on koko SKAL-organisaation yhteinen. SKAL-organisaatiolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu seuraavista osista:



Kuvaaja: Luvut palluroissa kuvaavat määriä.

Lisäksi SKAL-keskusjärjestöön kuuluu yhteistyöjäseniä, logistiikkajäseniä ja veteraanijäseniä. Hallitus korostaa kolmiportaisen organisaation tärkeyttä ja sitä, että vuonna 2022 perustettu nuorten verkosto on tärkeä osa SKALia, ja sen toiminnan edistämiseen tulee panostaa toiminnan kaikilla tasoilla.

Liittokokous hyväksyi strategian yksimielisesti 8.6.2024. Alue- ja erikoisjärjestöille esitetään, että ne laativat omat strategiansa soveltaen tätä yhteistä strategiaa. Tästä vastaa kunkin jäsenyhdistyksen edustaja SKALin hallituksessa.

*Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry*



## SKAL tänään

*Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry toimii kuljetuspalveluita tarjoavien yrittäjien ja yritysten sekä logistisia palveluja tarjoavien yritysten elinkeinopoliittisena edunvalvontajärjestönä, joka valvoo jäsenistöönsä kuuluvien yrittäjien ja yritysten toiminnallisia, taloudellisia ja yhteiskunnallisia etuja sekä edustaa jäsenistöään sitä koskevissa yhteisissä asioissa.*

*SKAL ry:n kolmiportainen organisaatio muodostuu keskusjärjestöstä, 13 jäsenjärjestöstä ja 142 paikallisyhdistyksestä. Kuljetuskeskusten Liitto ja Logistiikkayritysten Liitto kuuluvat SKAL-organisaatioon liittäntäjäjäseninä. Lisäksi järjestöllä on yhteistyöjäseniä, veteraanijäseniä sekä muutama logistiikkajäsen.*

### Perustehtävänä vaikuttamistyö jäsenyritysten puolesta

SKALin tärkein tehtävä on vaikuttaa kuljetus- ja logistiikkasektorin toimintaedellytyksiä vahvistaen ja jäsenyrityksiä palvellan.

Kilpailukykyiseen logistiikkaan vaikuttavat useat politiikan sektorit. Liikenne ja logistiikka ovat muun muassa turvallisuuspolitiikkaa, aluepolitiikkaa, työvoimapolitiikkaa, veropolitiikkaa, ilmastopolitiikkaa, elinkeinopolitiikkaa, EU-politiikkaa, liikennepolitiikkaa, kilpailupolitiikkaa ja teollisuuspolitiikkaa. Iso osa logistista kilpailukykyä on digitalisaation laajamittainen hyödyntäminen.

On tärkeää, että kaikessa päätöksenteossa huomioidaan päätösten vaikutukset, jotka vahvistavat Suomen kansainvälistä logistista kilpailukykyä, kuljetuskustannusten kehittymistä muun muassa päästövähennystoimien myötä sekä niiden vaikutusta Suomessa tehtäviin investointeihin, työpaikkoihin ja suoraan kuljetusalan yritysten toimintaan.

SKAL on viime vuosina vahvistanut ennakkovaikuttamista ohjelmatyön avulla. Kaikki SKALin ohjelmat löytyvät: [Ohjelmajulkaisut - SKAL](#)

Vaikuttamistyö on pitkäjänteistä. Esimerkiksi Brysselissä ja Helsingissä vaikuttaminen eivät ole erillisiä lohkoja, eikä niitä voi "siilouttaa". Suomen kilpailukykyyn turvaamiseksi tarvitaan samanaikaisesti jatkuvaa vuoropuhelua suomalaisten ja Brysselissä toimivien suomalaisten kesken, selkeiden kansallisten intressien mukaista tavoitteenasettelua ja ennakkointia esille tulevista teemoista.



Kuva: SKALin ohjelmajulkaisuja



SKAL on viime vuosina pyrkinyt lisäämään myös yhteisiä vaikuttamistoimia muiden järjestöjen kanssa. Esimerkkinä tästä on vuonna 2023 käynnistetty LiikenneSuomi -toimintamuoto yhdessä Taksiliiton ja Linja-autoliiton kanssa. Yhteisiä vaikuttamistoimia yksittäisissä kysymyksissä on tehty lisäksi mm. Suomen Yrittäjien, Rakennusteollisuuden, Metsäteollisuuden, Suomen Tieyhdistyksen, Kauppakamarin ja Infra ry:n kanssa.

Kuva: LiikenneSuomi-ohjelmalehtinen

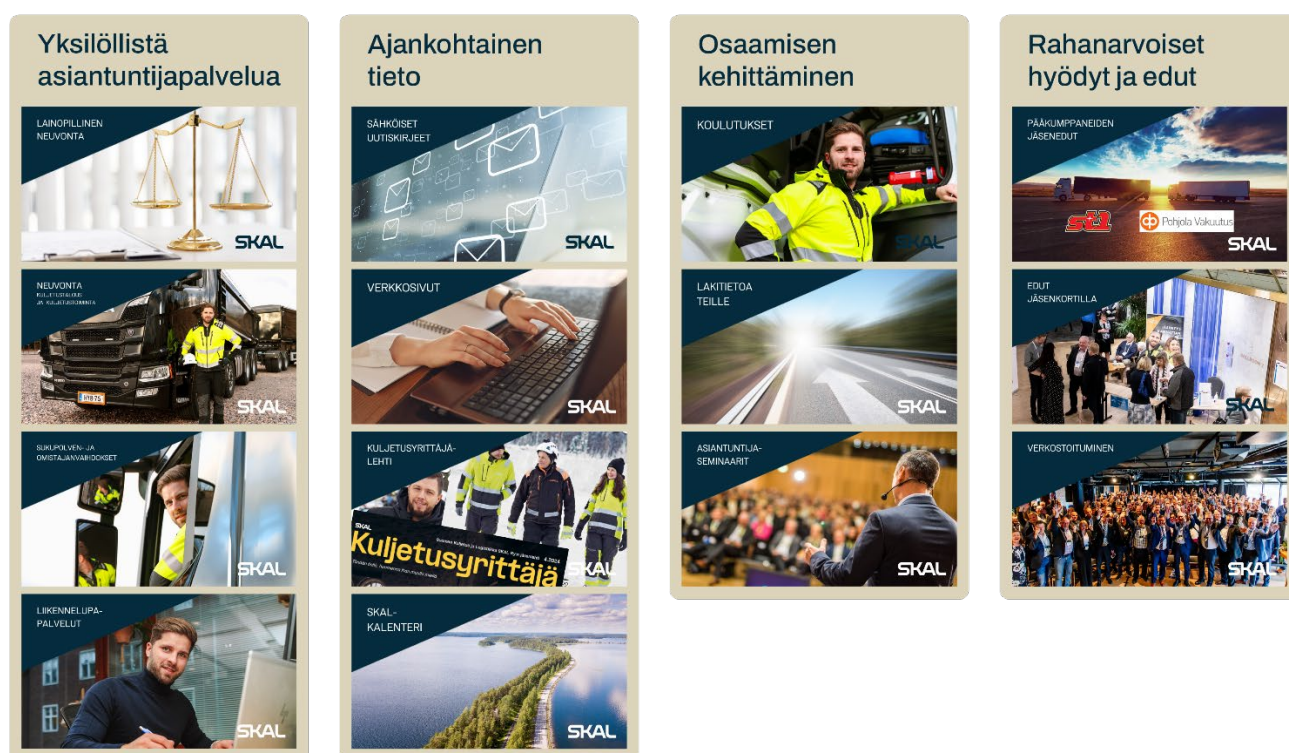
## Skal verkostoissa: Logistiikka- ja liikennealan laaja toimintakenttä



## Jäsenpalvelut tuovat konkreettisen tuen

Järjestön asiantuntemus kattaa muun muassa toimialan lupavaatimukset ja -menettelyn, ajoneuvosäädökset kuten ajoneuvojen mitat ja massat, kustannuslaskennan sekä toimialaa ja yritystoimintaa säätelevän kotimaisen ja EU-tason lainsäädännön. Järjestö tukee jäseniään neuvontapalveluilla, koulutuksilla sekä tuottamalla ammattikirjallisuutta, seminaareja ja infotapahtumia. Yhteistyö viranomaistahojen kanssa on tiivistä ja välitöntä, sillä sen kautta varmistetaan jäsenten oikea-aikainen ja kohdennettu tiedonsaanti.

SKALin kolmiportainen organisaatio palvelee jäsenyrityksiä valtakunnallisesti. Alueyhdistyksissä työskentelee alueeseen perehtyneitä asiantuntijoita ja erikoisjärjestöissä suoritealojen erityisosaajia. Jäsenyritysten kysymyksiin pyritään löytämään korkealaatuinen vastaus parhaalta asiantuntijalta mahdollisimman nopeasti. Tässä hyödynnetään ns. palvelukorttiajattelua ja Tiketti-palvelupyyntöjen hallintajärjestelmää.



Kuva: SKALin jäsenpalvelut palvelukuvauskortteina.

Järjestö tarjoaa erityisasiantuntijatasoisen neuvontapalvelua suoraan jäsenyrityksille. Järjestö on asettanut jäsenistön käyttöön muun muassa kaksi lakimiestä, ja neuvontaan osallistuvat useat toimihenkilöt. Neuvontapalvelua ja sen tavoitettavuutta on tehostettu palvelutiimijärjestelmällä, ja osa henkilökunnasta osallistuu neuvontapalvelun tuottamiseen erityisesti kuljetustalouden sekä kuljetustoiminnan osa-alueilla.

SKAL tarjoaa kuljetusyrityksille tietoa, koulutusta ja työkaluja, joiden avulla ne voivat parantaa liiketoimintaansa. SKAL huolehtii muun muassa viestinnän ja markkinoinnin keinoin siitä, että jäsenyrittäjät löytävät näiden palveluiden pariin, ja että ne ovat ilmiänsuhtaan laadukkaita, asiakaslähtöisiä ja saavutettavia.

## Toimintaympäristön muutokset ja jäsenten odotukset haastavat

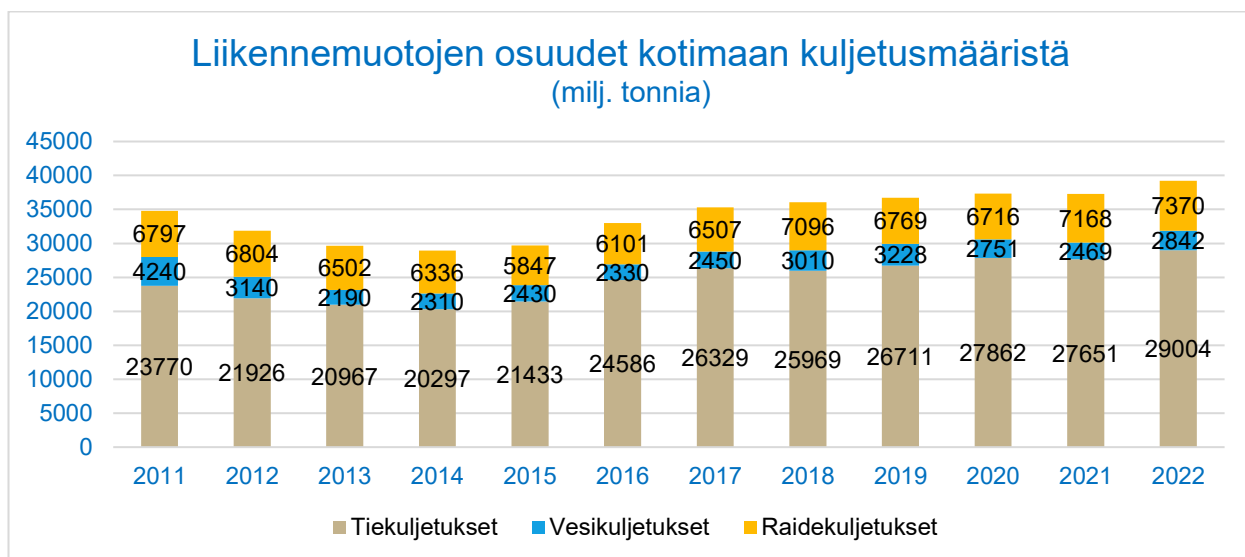
*Itärajan sulkeuduttua Suomen geopoliittinen ja logistinen asema on muuttunut. Olemme nyt yhä enemmän saarimainen maa – ja logistisilta kustannuksilta muutenkin takamatkalla - suhteessa muuhun Eurooppaan. Maksamme liikkumisesta ja tavaroiden viemisestä useita kilpailijamaitamme enemmän. Tässä osiossa kuvataan alan keskeisiä toimintaympäristömuutoksia jäsentutkimuksen ja muiden aineistojen perusteella. Lisäksi tuodaan esiin alan merkitys yhteiskunnassa.*

### Logistiikka suomalaisessa yhteiskunnassa on rajussa muutoksessa

Suomen kilpailukyky syrjäisenä, pitkien etäisyyksien ja haastavien keliolosuhteiden maana perustuu monilta osin logistiikan ja kuljetusten tehokkuuteen. Tätä tekijää tulee korostaa entisestään. Toimialan merkitys kasvaa. Eurooppalaisessa kontekstissa saarenomainen sijainti on Suomen keskeinen logistinen haaste.

Joulukuussa 2023 julkistetun Turun kauppakorkeakoulun logistiikkaselvityksen mukaan kaikkien yritysten logistiikan kokonaiskustannukset vuonna 2022 olivat 50,5 miljardia euroa, kun vuonna 2019 vastaava luku oli 39,3 miljardia euroa. Myös logistiikkakustannukset suhteutettuna bruttokansantuotteeseen kasvoivat, ollen vuonna 2022 12,5 prosenttia (10,7 % 2019). Kustannusten kasvu olettavasti jatkuu muun muassa merenkulun päästökaupan myötä.

Maanteiden tavaraliikenne – metsistä, tehtailta ja satamista, kaupungeissa ja valtateillä - on olennainen osa koko Suomen menestystä. Kuljetusyritykset pitävät Suomen pyörät pyörimässä. Noin 90 prosenttia tavaratonneista liikkuu kumipyörillä ja kotimaan kuljetussuoritteesta (tonnikilometrit) on 75 prosenttia ollen kasvusuunnassa vuosina 2011–2021. Ilman kuljetusyrityksiä Suomi pysähtyisi.



Kuva: Kuljetusmuotojen osuus kotimaan kuljetusmääristä, Lähde: [Traficom](#)

Kotimaan vuotuiset tieliikenteen kuljetusmäärät ovat olleet noin 300 miljoonan tonnin tuntumassa. Kuljetussuoritteessa tiekuljetuksilla on merkittävin rooli, kun raide- ja vesikuljetusten osuus on yhteensä vajaa kolmannes tonnikilometreistä. Myös raide- ja lentorahtina kuljetetun tavarän viimeiset kilometrit taittavat maantiellä kumipyörillä. Osaltaan tiekuljetusten osuuden nousua viime vuosikymmenen aikana selittävät muun muassa kuorma-autojen tieliikenteessä suurimman sallitun kokonaismassan nosto 76 tonniin vuonna 2013 sekä rautatiekuljetuspalvelujen keskittäminen vain yli 10 vaunun vaunuryhmäkuljetuksiin ja kokojunakuljetuksiin. Myös yksittäisten suurten rautatiekuljetusvirtojen pienenemisellä on ollut vaikutusta osuuksien muutokseen.

## **Kuljetusala jatkuvassa murroksessa**

Kuljetus- ja logistiikka-alalle kohdistuu suuria haasteita. Niistä keskeisimpiä on Suomen sitoutuminen liikenteen päästöjen vähentämiseen sekä sen tuomat muospaineet kustannusvaikutuksineen. Viime aikojen merkittävimpiä globaaleja muutosvoimia ovat olleet jo päättynyt pandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, ilmastonmuutoksen torjunta ja digitalisaatio. Suomen tuore jäsenyys Natossa tuo uusia vaatimuksia ja mahdollisuuksia. Myös kaupungistuminen kuuluu yhteiskunnassa vaikuttaviin megatrendeihin, jotka muokkaavat tavaraliikennettä.

Kaikki nämä edellä kuvatut ilmiöt vaikuttavat tavalla tai toisella kuljetusyrityksien ja näin myös SKALin toimintaan sekä toimintaympäristöön niin makro- kuin mikrotasolla. Maantiekuljetukset ovat lisäksi suhdannevaihteluille herkkä toimiala. Kotitalouksien ja julkisen sektorin kulutus, tuotanto ja investoinnit heijastuvat suoraan tavaraliikenteeseen ja liikennemääriin.

## **Muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin on vastattava**

*Tässä osiossa on keskeisiä kuljetus- ja logistiikka-alan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, joilla on merkittävä vaikutus jäsentemme liiketoimintaan ja jotka on huomioitava järjestön toiminnassa.*

Tähän on tiivistetty kuljetus- ja logistiikka-alaa ja järjestöämme kohtaavat oleelliset toimintaympäristömuutokset.

## **Logistiikan merkitys kasvaa**

Logistiikka on kasvattanut merkitystään teollisuuden ja kaupan toiminnassa muun muassa viime vuosien kriisien myötä, kun globaaleissa kuljetusketjuissa tuli häiriöitä. Teollisuuden toimitusajat ja toimitusvarmuus kärsivät globaalista komponenttien saatavuusongelmista. Toimitus- ja varastointiketjuja on suunniteltu uudelleen ja logistiikkaan panostetaan enemmän.

Kuljetus- ja logistiikkatoiminnalla on myös iso vaikutus monien yritysten kokonaispäästöihin. Tiukentuva sääntely ympäristövaikutusten raportoinnissa ja asiakkaiden vaatimus vastuullisuudesta tuovat paineita kehittää logistiikkaa entistä tehokkaammaksi ja ympäristövaikutuksiltaan pienemmäksi.

## Teknologiamurros

Liikenteen päästöjen vahvistettujen tavoitteiden mukainen vähentäminen edellyttää siirtymistä päästöttömään kuljettamiseen pitkällä aikavälillä. Teknologia kehittyy nopeasti, mutta yhtä oikeaa ratkaisua tulevaisuuden käyttövoimissa ei ole vielä nähtävissä. Kuljetusyritykset joutuvat jatkuvasti investoimaan uuteen kalustoon, ja siksi teknologiamurros on iso kysymys alan yrityksille. Energiaratkaisut ovat toisaalta teknisiä, mutta myös poliittisia kysymyksiä ja alan näkemysten esilletuonti ja vaikuttamistyö on hyvin tärkeää.

## Työvoiman saatavuus

Pienenevät ikäluokat vaikuttavat työvoiman saantiin kaikilla toimialoilla. Kuljetus- ja logistiikka-alalla vaaditaan monipuolista osaamista, sen työajat ja muut olosuhteet (teiden kunto, sääolosuhteet) eivät ole aina houkuttelevia. Teoriassa koulutuspaikkoja on riittävästi, mutta riskinä on, että alalle ei tule uutta työvoimaa riittävästi poistuvia korvaamaan. Työvoiman saantiin ei ole yhtä ratkaisua, vaan tarvitaan varmasti monen osa-alueen kehittämistä, kuten koulutusjärjestelmän uudelleenarviointia, maahan muuttavien saamista alalle, työurien jatkamista ja alan johtamisosaamisen kehittämistä, ja niin edelleen.

## Uudet verkostoitumistavat

Sosiaalinen media ja ihmisten arvojen muutos ovat vaikuttaneet siihen, miten ja missä he haluavat verkostoitua, viettää aikaansa ja viestiä. Muutoksella on vaikutusta järjestön toimintaan. Verkostoituminen tapahtuu enemmän erilaisilla sosiaalisen median alustoilla kuin kokouksissa ja tilaisuuksissa, ja ihmiset ovat huomattavasti tarkempia omasta ajastaan. Tarjolla on oltava jotakin, minkä he kokevat aidosti hyödylliseksi ja merkitykselliseksi.

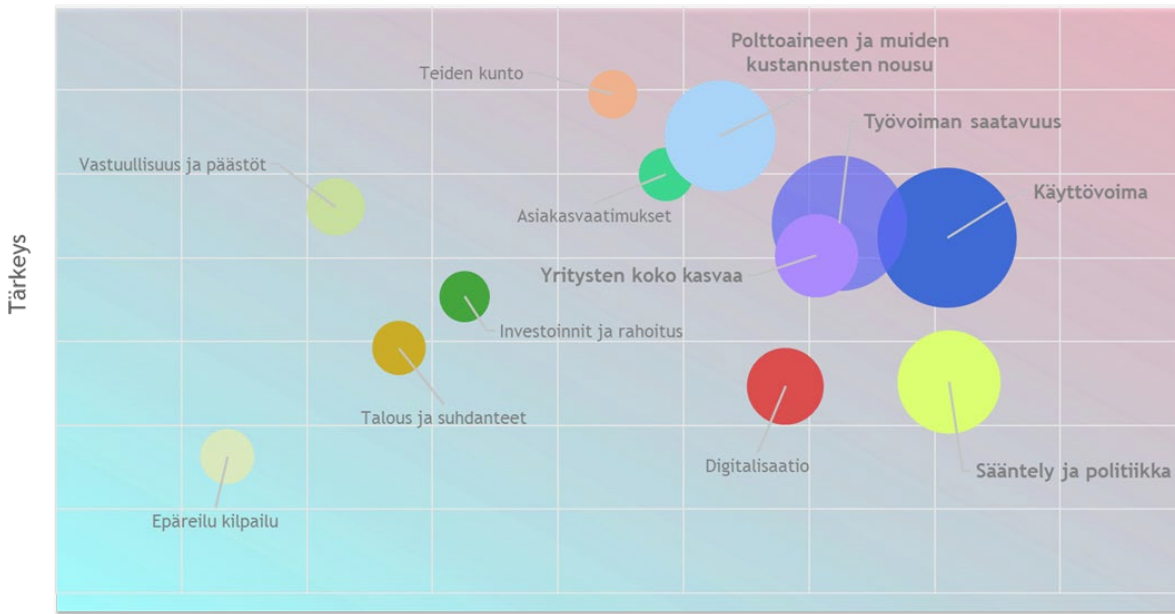
Myös perhekeskeisyys on kasvanut. Aiemmin monilla järjestöillä oli rooli tarjota harrastus- ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksia erilaisten kerhojen, urheilutapahtumien ja mökkien muodossa. Vuonna 2022 perustettu SKALin nuorten verkosto on tärkeä toimintamuoto, johon pitää panostaa. Verkosto voi tuoda myös uusia toimintatapoja järjestöön.

## Jäsenkyselyn tulokset ja keskeiset havainnot

*SKAL lähetti yhteistyössä Fountain Park Oy:n kanssa jäsenkyselyn kaikille SKALin jäsenille. Kysely oli avoinna 8.9.–30.9.2023 välisen ajan ja siitä informoitiin jäseniä sähköpostiviesteillä sekä SKALin uutiskirjeissä. Vastausaikana kyselyssä kävi yli 900 henkilöä ja varsinaisia vastauksia, joissa kävijä vastasi taustatietokysymyksiin oli 667 kpl. Tätä määrää voidaan pitää SKALin noin 4 000 jäsenestä hyvin kattavana otoksena.*

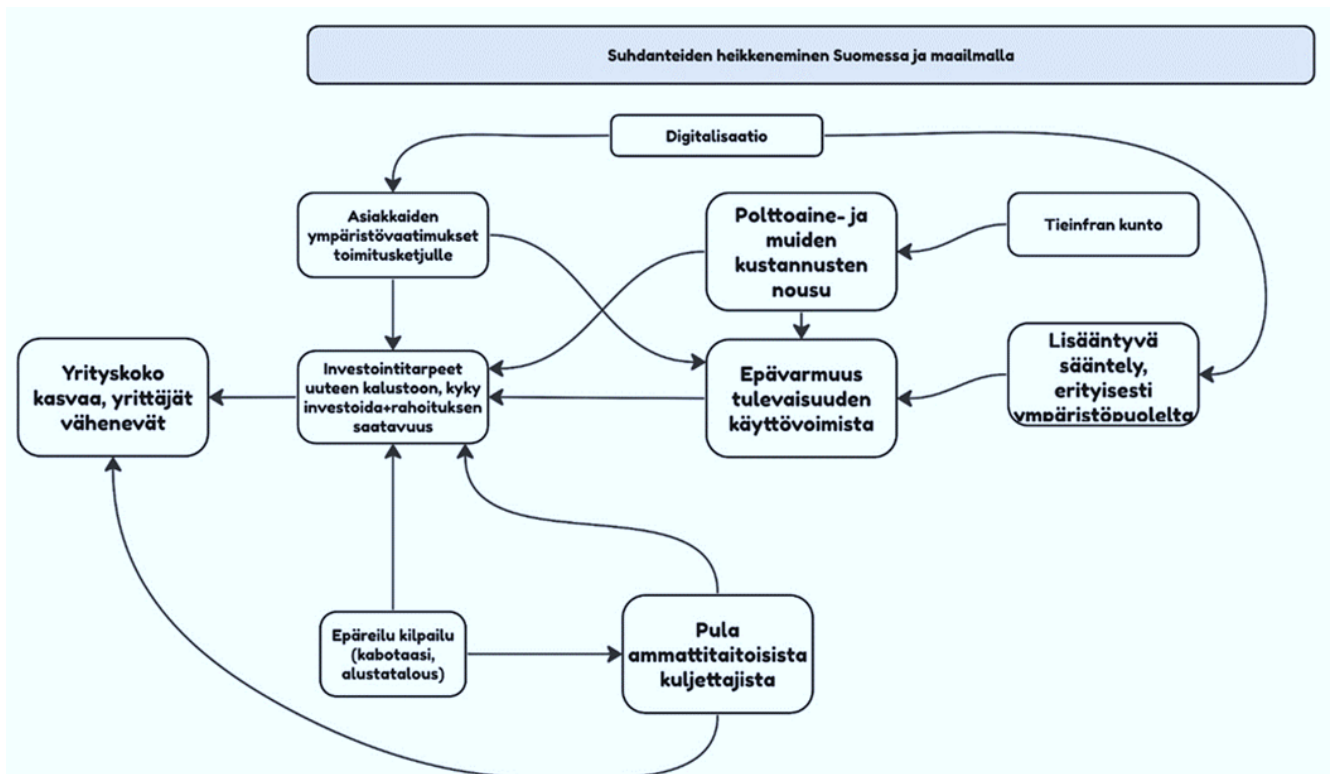
Jäsenkyselyssä kartoitettiin jäsenten näkemyksiä tulevaisuuden toimintaympäristöstä, oman yrityksensä kehityksestä tulevaisuudessa, tyytyväisyyttä SKALin toimintaan ja palveluihin sekä odotuksia palvelujen kehittämiseen.

Kysymyksen ”Mitkä asiat tulevat eniten muuttamaan kuljetus- ja logistiikka-alaa 10 vuoden kuluessa” vastaukset on tiivistetty alla olevaan kaavioon. Pallon koko kertoo mainintojen määrän. Sijainti kaaviossa asian tärkeyden ja sen, miten yksimielisiä vastaajat olivat tärkeydestä.



Yksimielisyys tärkeydestä

Kolme tärkeintä alaa muuttavaa tekijää ovat käyttövoimamuutos, työvoiman saatavuus ja polttoaineen sekä muiden kustannustekijöiden kehitys. Kyselyn pohjalta voidaan piirtää seuraava alan tulevaisuuskuva:

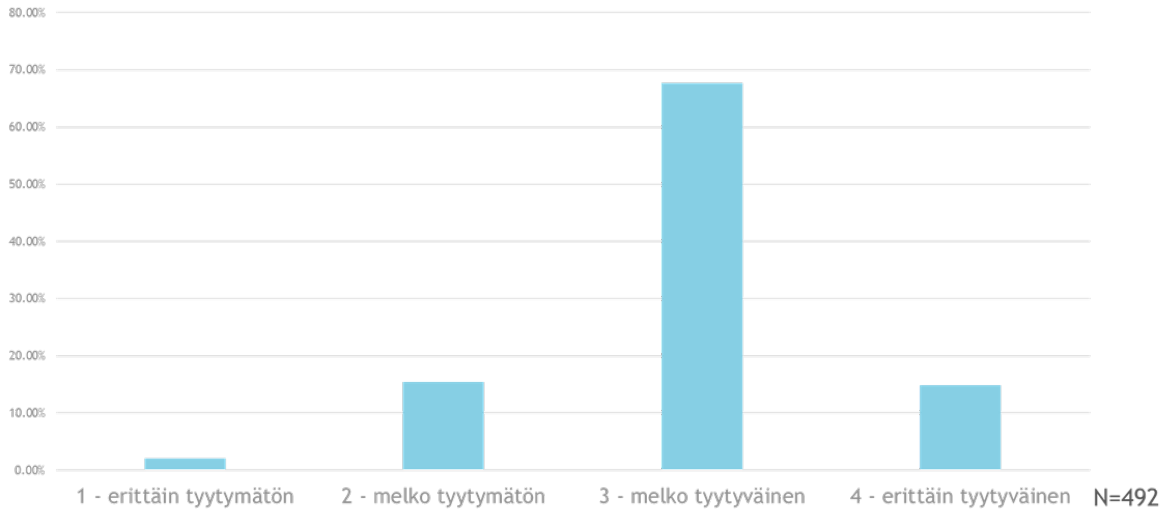


Jäsenet kokevat, että alan sääntely, erityisesti vihreän siirtymän tuomat päästövaatimukset, ja myös asiakkaiden asettamat entistä tiukemmat päästövaatimukset luovat painetta investoida uusiin käyttövoimiin.

Polttoainekustannusten ja muiden kustannusten nousu sekä pula ammattitaitoisesta työvoimasta tuovat epävarmuutta kykyyn investoida. Tämä saattaa johtaa alan konsolidoitumiseen isompiin yrityksiin, joilla on mahdollisuus kantaa isompia riskejä ja saada rahoitusta.

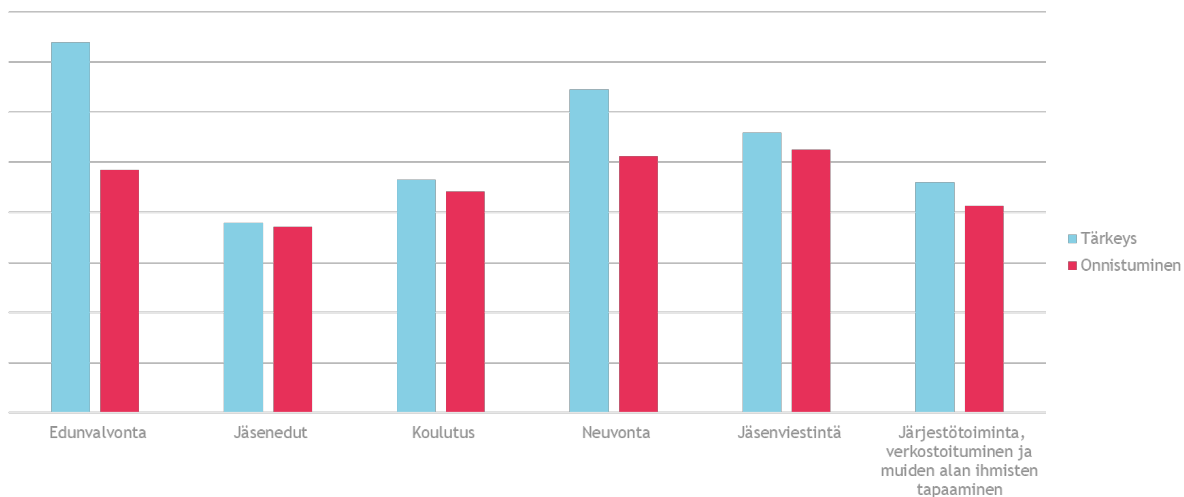
Tyytyväisyys SKALin palveluihin oli kyselyn perusteella erittäin hyvällä tasolla.

## Miten tyytyväinen olet SKAL:in toimintaan kokonaisuutena?



SKALin toiminnan tärkeimmät painopisteet ovat jäsenten mielestä edunvalvonta, neuvonta ja jäsenviestintä.

## Painopisteiden tärkeys ja onnistuminen indeksoituina



Jäsenkyselyn perusteella voidaan todeta, että jäsenten mielestä SKAL tekee tällä hetkellä aivan oikeita asioita ja onnistuu niissä hyvin. Jäsenkyselyn pohjalta merkittäviin muutoksiin SKALin toiminnoissa ja palveluissa ei ole välitöntä tarvetta.



Jäsenten tulevaisuuskuvasa on kuitenkin monia huolia ja uhkia, joissa SKALin on pystyttävä neuvomaan ja tukemaan jäsenyrityksiä. Nämä tulevat vaatimaan uudenlaista osaamista ja panostuksia, jotta jäsenten tyytyväisyys voidaan varmistaa myös tulevilla strategiakaudella.

## Muiden kyselyiden ja ryhmätöiden tulokset

### Sidosryhmäkysely

SKAL toteutti sidosryhmäkyselyn joulu (2023) -tammikuussa (2024). Kysely lähetettiin valitulle joukolla viranomaisia, poliittisia päättäjiä, muiden järjestöjen henkilöitä, yhteistyöjäsenille, toimittajille jne.

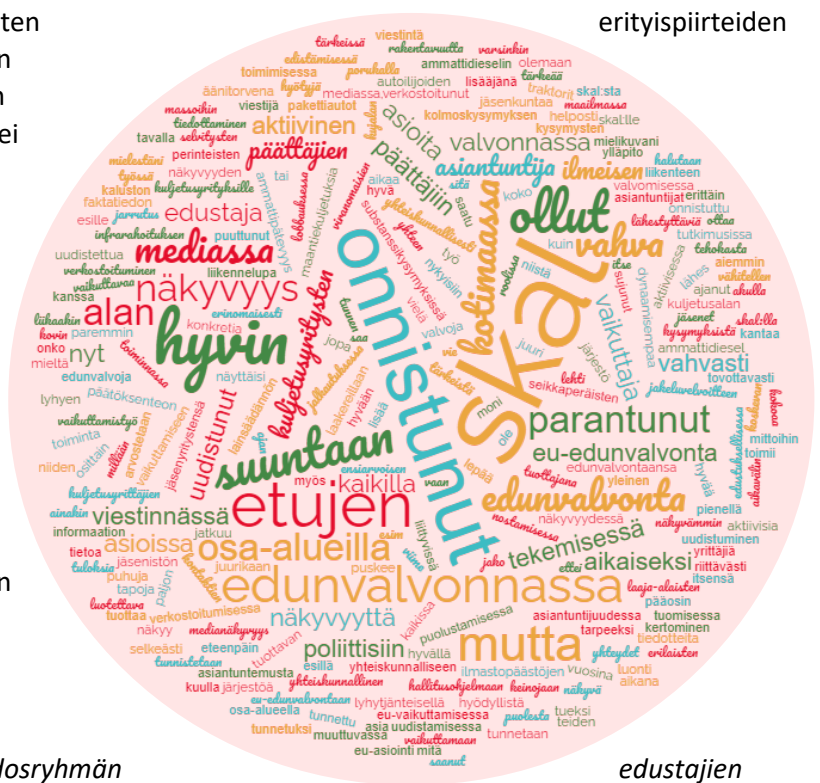
Kysyttäessä SKALin päätehtäviä, edunvalvonta, viestintä ja yritysten neuvonta nousivat kärkeen. SKALin koulutuspalveluita sidosryhmät eivät tunne.

Sidosryhmien mielestä SKAL on onnistunut parhaiten viestinnässä alan tärkeistä kysymyksistä, alan etujen valvonnassa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa niin kotimaassa kuin EU:ssa.

Tulevaisuuden painotuksina nähdään suomalaisten puolustaminen sääntelyssä, yrittäjien tukeminen teknologiamurroksessa ja ylipäättään ratkaisujen hakeminen yhteistyössä eri osapuolten kanssa, ei vain ongelmien esiintuojana.

93 prosenttia sidosryhmien edustajista kokee yhteistyön SKALin kanssa olleen erittäin (42 %) tai melko (51 %) hyödyllistä. SKALin brändimielikuvassa logo on sidosryhmien mielissä tunnettu, mutta vanhanaikainen ja uudistusta kaipaava. Sidosryhmien mielissä SKAL yhdistetään samankaltaiseksi muiden elinkeinoelämän järjestöjen kanssa. Tulevaisuuden kehityksen osalta toivotaan, että SKAL jatkaa samoilla painopisteillä, on avoin ja luotettava toimija ja uskaltaa uudistua.

Kuva: Sanapilvi SKALin onnistumisen alueista sidosryhmän mielestä.



erityspiirteiden

edustajien

Jäsentarpeet 2030 -työryhmän työpajoissa tunnistettiin seuraavia tulevaisuuden haasteita:

- Vastuullisuuden merkitys kaiken kokoisille yrityksille kasvaa ja sitä kautta vaade raportoinnille, dokumentoinnille ja kuvatuille prosesseille. Tämä kaikki vaatii digitaalisten ratkaisujen ja datan ymmärryksen vahvaa osaamista. Tekoälyä käyttämällä toiminnan tehokkuutta voidaan edelleen optimoida ja vähentää esimerkiksi tyhjänä ajamista.
- Yrityksistä tulee entistä läpinäkyvämpiä ja yritysten maineen ja imagon merkitys kasvaa, mikä on esimerkiksi osaavan työvoiman saamisessa entistä kriittisempää.
- Suurten ikäluokkien mukana siirtyy paljon osaamista eläkkeelle. Työvoiman koulutus ja sitouttaminen tulee olemaan haasteellisempaa. Nuorempien sukupolvien arvomaailma on erilainen kuin tämän päivän yrittäjien. Hyvinvointi ja vapaa-ajan käyttö esimerkiksi perheen kanssa on niin yrittäjillä kuin työntekijöillä suuremmissa arvossa. Nämä muutokset luovat alan yrityksille uusia osaamistarpeita viestintään ja henkilöstön johtamiseen
- Pienten yritysten on harkittava erilaisia yhteistyömalleja, verkostoja, työyhteisöliittymiä ja palvelujen ostamista, koska kaikkea osaamista ei ole järkevää hankkia rekrytoimalla. On tiedettävä, mihin ydinosaamisiin tulee keskittyä ja mitä voi hankkia muualta.
- Verkostojen osana pienemmät yritykset voivat päästä mukaan isompiin asiakkaisiin, jotka haluavat ostaa isompia logistisia kokonaisuuksia ja helppoutta, ei vain kuljetusta. Alalle saattaa myös syntyä alustatalouden periaatteilla toimivia yrityksiä, jotka kilpailuttavat tehokkaasti (pieniä) kuljetusyrityksiä.

## SKALin perustehtävät

Jäsenkyselyn, luottamushenkilöiden ja henkilöstön näkemysten pohjalta SKALin toiminnassa tärkeimmät painopistealueet ovat:

### SKALin perustehtävät 2024



Näitä vahvistaaksemme on määritetty strategiset valinnat lähivuosille toteutettavaksi.

## SKALin strategian kivijalat: toimintaa ohjaavat arvot, tärkeä tehtävä ja tavoite tulevaisuudessa

*SKALin arvot, missio ja visio luovat kivijalan, joihin toiminta ja strategia perustuu.*

- *Arvot luovat kantavuuden toiminnallemme ja ohjaavat valintojamme*
- *Missio viittaa enemmän SKALin olemassaolon syyhyn ja tehtävään,*
- *Visio kuvaa tulevaisuutta ja sitä, missä SKAL haluaa joskus vuosien päästä olla*

### Arvot 2024

Luotettava  
asiantuntija

Jäsenen  
puolella

Vastuullinen  
suomalainen

Rohkea  
uudistaja

Arvot yleisesti käsitetään siten, että ne ovat perustavanlaatuisia periaatteita ja uskomuksia, jotka ohjaavat toimintaa ja päätöksentekoa. Ne määrittävät SKALin kulttuurin ja luovat pohjan sen toimintatavoille.

Arvojen pitää olla tavalla tai toisella osa järjestömme toimintamme arkea. Arvojen tulee näkyä tavassamme toimia ja jokaisen keskeisen henkilön toiminnassa.

## Missio 2024

SKAL luo edellytyksiä jäsenyritysten kannattavalle liiketoiminnalle ja kasvulle, joka vahvistaa Suomen logistista kilpailukykyä.

Missio vastaa kysymykseen siitä, miksi SKAL on olemassa ja mitä organisaation toiminnalla halutaan saavuttaa. Missio viestii SKALin tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa ja omassa toimintaympäristössään.

SKALin mission pitää olla kirkas kaikille avaintoimijoille ja se pitää pystyä kertomaan myös laajasti ympäröivälle yhteiskunnalle. SKALin pitää yksiselitteisesti tiedostaa tehtävämme, eli se miksi olemme olemassa. Missio ohjaa päivittäistä työtä.

## Visio 2024

SKAL on ratkaisuhakuinen vaikuttaja, joka yhdistää arvostetun logistiikka-alan ja mahdollistaa jäsenyritysten menestymisen.

SKALin visio määrittää tavoitetilan toiminnallemme yleisellä tasolla.

SKALin visio tarkoittaa näkemystä siitä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa SKAL haluaa olla tulevaisuudessa. Yleensä yhteisöissä visio voi olla esimerkiksi se, että viiden vuoden päästä se on kotimaansa markkinajohtaja omalla toimialallaan tai palveluiden määrä on pystytty tuplaamaan.

## Strategiset valinnat

*Strategiatyössä toiminnan painopisteiden valintoja käsiteltiin valintaparien kautta, joita oli aluksi 16 kpl. Näitä käsiteltiin strategiaseminaarissa, työpajoissa ja strategiaryhmän kokouksissa. Valintojen ja yhdistelyjen kautta valintapareista on muodostettu 6 strategista valintaa, joiden läpiviennillä koko SKALin toimintaa viedään vision toteutumista kohti.*

## Vaikutamme logistiikka-alan toimintaedellytyksiin ennakoiden oikeissa paikoissa

### Lähtökohta

Suomen logistinen asema on muuttunut itärajan sulkeuduttua, ja Suomi on yhä saarimaisempi suhteessa muuhun Eurooppaan. EU:n linjaukset heikentävät kilpailukykyämme suhteessa muihin maihin.

Kaikella lainsäädännöllä on taloudellinen vaikutus suomalaisten kuljetusyrityksien toimintaan. Kotimaassa eduskuntavaalikausittain tehtävän hallitusohjelman sisältö on keskeinen vaikuttamisen kohde, johon tulee vaikuttaa koko organisaation voimin. Lisäksi tehdään alaan liittyviä lakeja ja alempiasteista säädöksiä, alueilla käytännön vaikuttamistyötä useisiin tiejärjestelyihin ja jakeluinfrakysymyksiin sekä paikallisesti julkisiin hankintoihin ja infrahankkeisiin.

Kuljetus- ja logistiikka-alaa koskevaa sääntelyä tehdään kansallisesti erityisesti energian hintaan, tiemäärärahoihin ja ajoneuvotekniikkaan liittyen. Yhä enemmän alan lainsäädäntöä tehdään EU:ssa: EU-vaikuttamisen keskeinen ajanjakso on 2024 alkava 5-vuotinen EU-komission kausi, sen ohjelma ja vuosittaiset työohjelmat.

Päästöjen vähentämisen, energia-, ja käyttövoimakysymyksissä kyse on toimialan kannalta miljardien eurojen vuosikustannuksiin vaikuttamisesta. Liikennesektorin kannalta on tärkeää, että kansalliset ja EU:n ilmastotoimenpiteet ovat ennakoitavissa, realistisia eivätkä heikennä Suomen logistista tehokkuutta.

### Strateginen tavoite

- Ennakoiva vaikuttaminen kaikilla toiminnan tasoilla ja tehokas EU-edunvalvonta.

### Olennot muutokset nykytilaan

- Reaktiiviset palvelutehtävät ja proaktiivinen vaikuttamistyö tunnistetaan nykyistä selvemmin.

- Toimialan kannalta keskeisiin painopistealueisiin kohdistuvan vaikuttamistyön resursseja vahvistetaan, ja siihen osallistuvat organisaation kaikki osat.
- Eduskuntavaikuttamisessa hyödynnetään kummiyrittäjäverkostoa aluetasolla, ja EU-tasoisessa vaikuttamisessa erikoisjärjestöt panostavat oman toimialansa erityiskysymyksiin nykyistä tehokkaammin.
- Ennakoivaan vaikuttamistyöhön panostaminen vahvistaa jäsenpalvelua: SKAL pystyy palvelemaan ja neuvomaan jäseniään laadukkaasti, kun sillä on tieto aikaisessa vaiheessa, tai mahdolliset haasteet on saatu minimoitua jo vaikuttamisvaiheessa. Neuvontapalveluiden työnjakoa selkeytetään, jotta saadaan resursseja ennakoivaan vaikuttamistyöhön.

## Tarvittava resurssimuutos

- Resurssien lisääminen ennakoivaan ja vaikuttavaan, proaktiiviseen vaikuttamistyöhön vaatii työnjaon selkeyttämistä: koko SKAL-organisaation resursseja kohdennetaan nykyistä rohkeammin.
- Päällekkäisen työn tekemistä vähennetään ja kaikki tieto jaetaan entistä laajemmin. Vaikuttamista tukevan järjestötyön prosesseja kehitetään.
- Neuvontapalveluissa hyödynnetään toimihenkilöiden erikoistumista: kaikilla toimihenkilöillä on oma erikoistumis- ja vastuualueensa. Pitkäjänteisyyden saavuttamiseksi kaikki organisaation osat sitoutuvat lisäämään panostuksia keskeiseksi tunnistetuissa painopistealueissa.
- Vahvistetaan SKALin ennakoivan vaikuttamisen voimavaroja huomioiden resurssointi suhteutettuna esimerkiksi siihen, millainen merkitys EU-vaikuttamisella on kuljetusyrityksien kustannuksiin ja Suomen logistisen kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Otetaan huomioon EU-tasoisien muutosten vaikutus SKALin jäsenyritysten toimintaedellytyksiin. Vahvistetaan verkostoitumista muiden vaikuttajatahojen kanssa niin kotimaassa kuin EU-tasolla.
- Vaikuttamistyön vahvistamiseksi on vahvistettava järjestön tutkimustoimintaa ja uuden tiedon tuottamista. Tämä kokonaisuus vaatii lisää resursseja 2–4 henkilötyövuotta.

## Mittarit

- Proaktiivisen vaikuttamisen mittaaminen organisaation kaikissa osissa: julkaistavat ohjelmat, annetut lausunnot, kannanotot ja tehdyt selkeät esitykset eri päätöksentekotahoille.
- Vaikuttamistoimien euromääräisten vaikutusten mittaaminen vuositasolla. Tämä tehdään vähintäänkin kansallisten päätösten osalta määrittäen tarkemmat tekijät.
- Vaikuttamistyön onnistumisen mittaaminen SKALin jäsentutkimuksissa vuosittain

## Nostamme alan liiketoimintaosaamisen tasoa

### Lähtökohta

Kuljetusalan yritysten kannattavuustasoa voidaan yleisesti pitää alhaisena. SKALin osakeyhtiömuotoisten jäsenyritysten (2 235 kpl) mediaanitulo oli 3,2 prosenttia liikevaihdosta. Yrityksistä 21,4 prosentilla tulos on negatiivinen. Yrityskoon kasvaessa positiivista tulosta tekevien yritysten suhteellinen osuus kasvaa.

Liiketoimintaosaaminen voidaan mieltää laajasti yrityksen johtamistaitona. Tähän kytkeytyy yrityksen talouden hallinta pitäen sisällään muun muassa kustannuslaskennan, tilinpäätösanalyysin, rahoituksen ja yrityksen talouden prosessien hallinnan. Liiketoimintaosaamiseen kytkeytyy myös osaaminen sopimusten laadintaan ja työsuhteiden johtamiseen liittyvät kysymykset.

SKAL valmentaa uusia alalle tulijoita liikenneyrittäjäkoulutuksissa. Kuuden päivän koulutukseen osallistuu noin 100 henkilöä vuosittain, mikä on merkittävä osuus uusista alalle tulijoista. Koulutuksessa käsitellään yrityksen talouteen liittyviä kysymyksiä kolmena päivänä. Lisäksi aiheina on työ- ja sopimusoikeutta. SKAL on tarjonnut jäsenilleen mahdollisuutta ostaa liikenneyrittäjäkoulutuksesta yksittäisiä päiviä oman osaamisen kehittämiseksi, mutta tätä mahdollisuutta ei käytännössä ole hyödynnetty.

SKAL tarjoaa jäsenilleen myös tutkintoon tähtäävää yritysjohtamisen koulutusta. Tämän koulutusmuodon kysyntä on viime vuosina ollut heikkoa, eikä suunniteltuja koulutusohjelmia ole päästy aina aloittamaan osallistujien vähyyden vuoksi.

SKAL on aika ajoin tarjonnut jäsenilleen myös matalan kynnyksen lyhyitä koulutussessioita liiketoimintaosaamisen parantamiseksi. Tätä tarkoitusta palvelevat kuukausittaiset Lakitietoa teille -webinaarit sekä tarpeen mukaan järjestettävät infokiertueet. Erityisesti infokiertueiden suosio on ollut suuri ja palaute niistä hyvä.

SKALin neuvontapalvelut ovat olennainen osa jäsenyritysten liiketoimintaosaamisen tukea ja sen parantamista.

On oletettavaa, että yrityskoon kasvamisen ja asiakasvaatimusten monimutkaistumisen myötä tarve liiketoimintaosaamisen parantamiselle kasvaa SKALin jäsenkunnassa.

### Strateginen tavoite

- Kasvattaa liiketoimintaosaamisen kehittämiseen liittyvää toimintaa SKALissa
- Antaa jäsenyrityksille työkaluja kannattavuutensa parantamiseen

### Olennaiset muutokset nykytilaan

- Jäsenyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen liittyvää työtä suunnitellaan järjestössä nykyistä systemaattisemmin. Suunnitelmaan tekoon osallistuvat ja siihen sitoutuvat SKAL ja sen jäsenyhdistykset.
- SKALin toimihenkilöiden sisäistä koulutusta lisätään liiketoimintaosaamiseen liittyvissä kysymyksissä.

- Toimihenkilöiden erikoistumista hyödynnetään nykyistä enemmän neuvontapalveluiden tuottamisessa.
- Liiketoimintaosaamiseen liittyviä koulutuksia tuoteistetaan ja niiden määrää lisätään. Esimerkkinä muutoksesta voi olla esimerkiksi tuotteistettu Kustannuslaskentakeskiviikko, webinaarisarja kustannuksiin liittyvistä kysymyksistä joka kuukausi.
- Koulutuksia voidaan myös räätälöidä erilaisten jäsenyritysten (yrityskoko, elinkaaren vaihe) tarpeisiin.

## Tarvittava resurssimuutos

- SKALista nimetään vastuhenkilö, joka kehittää ja suunnittelee jäsenyritysten liiketoimintaosaamisen parantamiseen liittyvän toiminnan SKALissa.
- Jäsenyritysten liiketoimintaosaamisen parantamiseen panostaminen edellyttää noin 1 henkilötyövuoden resursointia.

## Mittarit

- Jäsenyritysten kannattavuus
- Liiketoimintaosaamiseen liittyvien koulutusten ja niihin osallistuvien lukumäärä
- Jäsenten tyytyväisyys SKALin tukeen yrityksen liiketoimintaosaamisen parantamisessa (vuosittainen jäsentutkimus)

# Kasvatamme SKAL brändin vaikuttavuutta

## Lähtökohta

SKAL on kuljetus- ja logistiikka-alalla tunnettu perinteikäs brändi, jonka asiantuntemukseen luotetaan. SKAL viestii jäsenilleen aktiivisesti uutiskirjeiden sekä lehden kautta ja tuottaa runsaasti mediatiedotteita.

SKAL viestii tällä hetkellä pääosin järjestönä, vaikka esimerkiksi sosiaalisessa mediassa olisi tehokkaampaa viestiä ihmisten kautta. Näkyvyyttä ja vaikuttavuutta hajauttaa se, että edelleen suurella osalla jäsenyhdistyksistä ja paikallisyhdistyksistä ei lue nimessään ”SKAL”. Sosiaalisen median laajempi hyödyntäminen on käyttämätön mahdollisuus. Lähes kaikki SKALin viestintä on tekstimuotoista. Nuoremmat sukupolvet suosivat pääosin liikkuvaa kuvaa tekstin sijaan.

## Strateginen tavoite

- Vahva ja valtakunnallisesti tunnistettava, visuaalisesti kiinnostava ja yhtenäinen SKAL.
- SKAL viestii toiminnastaan näkyvästi keskeisissä kanavissa ja tavoittaa myös tulevan jäsenkunnan.



## Olellaiset muutokset nykytilaan

Strategia uudistus pitää sisällään SKAL-brändin uudistamisen. Samassa yhteydessä määritellään sateenvarjobrändin ohella jäsenjärjestöille yhtenäinen identiteetti nimeämiskäytäntöineen, yhteistyössä jäsenjärjestöjen kanssa. Luodaan tiekartta sille, miten päästään yhtenäiseen viestintään ja ilmentymiin kautta organisaation menettämättä jäsenjärjestöjen ominaispiirteitä ja jäsenten sitoutumista.

Tavoitteena on, että nimistössä käytetään muotoa ”SKAL Jotakin / Paikkakunta” – nykyesimerkkeinä SKAL Ympäristöyritykset, SKAL Länsi-Suomi tai SKAL Tahko.

SKALissa tehdään paljon työtä, joka ei näy ns. suurelle yleisölle: järjestään tapahtumia, työryhmät kokoontuvat, jäseniä neuvotaan ja tehdään vaikuttamistyötä järjestön kaikilla tasoilla. Nykyisin suuri osa toiminnasta on sellaista, josta ei synny näkymää SKALin ulkopuolella oleville. Kuitenkin näkyvyys on yksiselitteisesti järjestötoiminnan ja jäsenhankinnan etu.

Näkyvyyden järjestelmällinen lisääminen tarkoittaa sitä, että tavoitteiden ja lopputulosten saattaminen julkisuuteen otetaan määritellyksi osaksi toimintaa. Käytännön tasolla se tarkoittaisi esimerkiksi seuraavaa:

- Toimihenkilöitä ja luottamushenkilöitä kannustetaan näkymään työroolissa sosiaalisessa mediassa.
- SKAL-organisaation eri tasoillaan tuottamat vaikuttamismateriaalit julkaistaan mahdollisimman laajasti yhdistysten sähköisissä kanavissa, kuten verkossa ja uutiskirjeissä.
- SKALin toiminnasta kertovien videomateriaalien määrää lisätään.
- SKAL-organisaation näkyvyyttä toimituksellisessa mediassa lisätään ja mediasuhteita tiivistetään kaikilla organisaatiotasolla – myös alueyhdistykset paikallis- ja maakuntamedioissa ja erikoisjärjestöt alansa erikoisjulkaisuissa.

## Tarvittava resurssimuutos

Kyse on ennen kaikkea olemassa olevien resurssien suuntaamisesta, linjausten tekemisestä ja toimintakulttuurin muutoksesta. Sosiaalisen median hyödyntäminen ja esimerkiksi videoiden käytön lisääminen edellyttää osaamisen ja työkalujen kehittämistä. Jokainen SKALin aktiivitoimija on viestijä: tarvitaan koko henkilöstön ja luottamushenkilöiden koulutusta ja uusiin työkaluihin investoimista.

## Mittarit

- SKALiin liittyvien toimituksellisten mediaosumien määrä seurantajärjestelmän perusteella. Seurannassa huomioidaan valtakunnallinen ja alueellinen taso.
- Sitoutumiset SKALiin sosiaalisessa mediassa: tykkäykset ja somejaot.
- SKAL-nimen esiintyminen eri jäsenyhdistysten nimissä.
- Viestinnän onnistumisen mittaaminen SKALin jäsentutkimuksissa vuosittain.

## Vahvistamme paikallisen toiminnan elinvoimaa

### Lähtökohta

Paikallisyhdistykset toimivat jäsenyrittäjien paikallistason verkostona. Paikallisyhdistysten toiminta SKALissa on hyvin heterogeenistä. Osa on toimimattomia tai toiminnan määrä on hyvin vähäistä, kun taas osa on hyvinkin aktiivisia.

### Strateginen tavoite

SKAL-organisaation kolmiportaisuutta kehitetään ja vahvistetaan. Tavoitteena on, että paikallisyhdistyskenttä on toimiva ja elinvoimainen osa SKALia. Paikallisyhdistysten rooli ja tehtävät osana SKALin toimintaa kirkastetaan.

### Olellaiset muutokset nykytilaan

SKALissa on vain aidosti toimivia paikallisyhdistyksiä, joilla on selkeä tehtävä. Paikallisyhdistyksille tarjotaan koulutusta ja työkaluja määritettyjen tehtävien toteuttamisen tueksi.

### Tarvittava resurssimuutos

Paikallisyhdistyskentän elävöittäminen siitä tilanteesta, jossa toimimattomia yhdistyksiä on kymmeniä, vaatii projektiluonteisen muutoshankkeen. Tässä työvälineenä toimii päivitettävä paikallisyhdistysraportti. Alueyhdistysten toiminnanjohtajien rooli muutoksen tukena on keskeinen.

Erityisesti vaikuttamistyöhön liittyvissä tehtävissä keskeistä on tuen tarjoaminen paikallisyhdistysten luottamushenkilöille. Tähän tarjotaan koulutusta ja aineistoa. Myös hallinnollisten tehtävien hoitoon kehitetään helpottavia työkaluja ja toimintamalleja, jotta resurssit voidaan kohdentaa aidosti arvoa tuottavaan tekemiseen.

### Mittarit

- Toimivien paikallisyhdistysten osuus kaikista paikallisyhdistyksistä alueyhdistystä kohden
- Yhdistyksille tarjottaviin koulutustilaisuuksiin osallistuvien määrä.
- Paikallisyhdistysten johdon tyytyväisyys SKAL-organisaation tarjoamaan tukeen (kyselytutkimus)

## Hankimme alalle uusia osaajia

### Lähtökohta

Pienenevien ikäluokkien myötä lähes kaikilla toimialoilla on kasvava pula osaavasta työvoimasta.

Kuljetus- ja logistiikka-alalla on tällä hetkellä lähes riittävä määrä opiskelupaikkoja, mutta opiskelun aloittavien motivaatio ei kaikilta osin ole riittävä valmistumiseen asti, eikä oppilaitoksista ja Puolustusvoimien kuljettajakoulutuksen saaneista siirry alan työpaikkoihin riittävä määrä osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa. Maahan muuttavien osalta haasteeksi tulee kielitaito. Suomen kielen taito on edelleen vaatimuksena valtaosassa alan työpaikoista, koska työ pitää sisällään runsaasti asiakaspalvelua ja jatkuvaa kouluttautumista, jota on tarjolla pääosin suomeksi.

### Strateginen tavoite

- Tehdään kuljetus- ja logistiikka-alasta haluttu ala opiskelupaikkaa harkitsevien ja työelämään siirtyvien mielissä.
- Maahan muuttaville on luotava polku opiskella, kielitaito mukaan lukien, ja saada työpaikka alalta.
- Kuljetus- ja logistiikkayritysten rekrytoinnin ja henkilöstöjohtamisen osaamisen tasoa on nostettava.
- Lisätään kuljetus- ja logistiikka-alan esittelyä eri koulutusasteille

### Olennesset muutokset nykytilaan

Teema on tavoitteellistettava selkeästi SKALin organisaatiossa. On selvítettävä työn käynnistys erillisellä hankkeella, jossa on tunnistettava laajasti eri sidosryhmät, kuten julkinen sektori, teollisuuden ja kaupan yritykset, muut järjestöt sekä luonnollisesti koulutuspalveluiden julkiset ja kaupalliset toimijat. On analysoitava nykyisen koulutusjärjestelmän toimivuus ja pullonkaulat.

Työ edellyttää vahvaa verkostoitumista koulutuksen tuottajien suuntaan, myös puolustusvoimiin, selkeää viestintää ja monipuolista yhteistyötä alan yritysten kanssa rahoituksen ja harjoittelupaikkojen luomiseksi. Maahan muuttavien osalta on kartoitettava mahdollisia yhteistyökumppaneita erilaisista julkisista ja kaupallisista toimijoista.

### Tarvittava resurssimuutos

Tälle valinnalle ominaista on se, että toimijoita ja vaikutettavia tahoja on paljon. Ne on tunnistettava ja löydettävä mahdolliset kumppanit, jotka voivat sitoutua samaan tavoitteeseen. On selvítettävä erilaisia rahoitusmahdollisuuksia julkisista rahoituslähteistä ja mahdollisesti yrityskumppanuuksien kautta.

Työn kartoitus ja aloitusvaiheessa tarvitaan päätoiminen hankepääällikkö ja ylläpitovaiheessa resurssi voisi olla puolipäivätoiminen henkilö. Hankkeen vetovastuu voi olla myös SKALin ulkopuolella, jolloin on varmistettava SKALin tahtotilan riittävä paino hankkeen ohjaamisessa ja vastuutettava sekä resursoitava riittävä osallistuminen.

## Mittarit

- Koulutuksen aloituspaikkojen määrä ja suhteellinen osuus kaikista toiselle asteelle hakeneista
- Puolustusvoimien rekrytointitulaisuuksien ja oppilaitostilaisuuksien lukumäärä koko organisaatiossa.
- Kuljetusbarometrin vakiokysymys rekrytointihaasteista.

## Teemme vastuullisuudesta alan kilpailuedun

### Lähtökohta

Vastuullisuus on ollut pitkään nouseva trendi yritysten menestymisessä. Vastuullinen toiminta kattaa ympäristöasioiden lisäksi kaiken muunkin yrityksen toiminnan. Yritysten yhteiskuntavastuu jaetaan tyyppillisesti kolmeen osa-alueeseen:

- taloudellinen
- sosiaalinen
- ympäristövastuu

Onnistuakseen muussa vastuullisuudessa on muistettava, että taloudellinen vastuu on yritystoiminnassa tärkeintä. Jokainen yritys, joka tuottaa lisäarvoa, huolehtii velvoitteista lakien ja säädösten mukaisesti, on vastuullinen.

Sosiaalinen vastuu liittyy ihmisten hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Sosiaalista vastuuta koskeva sääntely, esimerkiksi työelämän lainsäädäntö, ohjaa pk-yritysten toimintaa monin tavoin. Lainsäädännössä on suuremmille yrityksille pidemmälle meneviä velvoitteita muun muassa yritys vastuun raportoinnin osalta.

Kuljetusalalla korostuu ympäristövastuu, erityisesti ilmastopäästöjen vähennykset.

SKAL on muiden vastuullisuuden osa-alueiden lisäksi tehnyt ratkaisuesityksiä ilmastomuutoksen hidastamiseksi, mutta samalla kannamme huolta siihen liittyvien toimien vaikutukseen alan kustannuksiin. Aiemmin suuressa roolissa ollut harmaan talouden torjunta on edelleen tärkeää.

Ilmastopäästöjä on vähennettävä globaalisti. Liikenne on tässä yksi tärkeä sektori niin Suomessa kuin maailmallakin. Ilmaston hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä on tärkeää tiedostaa keinoja valittaessa, että kyse on globaalista haasteesta, jossa paikalliset toimet eivät, esimerkiksi pohjavesisuojauksen tavoin, auta. Pahin skenaario on, että kilpailijamaita tiukemmilla vaatimuksilla siirtyy päästöjä aiheuttava toiminta toisalle, jolloin vaikutus ilmastopäästöihin on pahimmillaan täysin päinvastainen tavoiteltuun nähden.

## Strateginen tavoite

- Vastuullisuus käännetään kuljetus- ja logistiikka-alan mahdollisuudeksi niin taloudellisesti kuin veto- ja pitovoiman parantamiseksi sekä ilmastopäästövaatimusten toteuttamiseksi.
- Vastuulliset yritykset ovat selvitysten mukaan myös kannattavia.
- Liikennesektorin päästötavoitteissa on oltava johdonmukainen linja.
- Päästöjen vähentäminen ja hiilineutraaliustavoite muodostavat erittäin suuren haasteen meille kaikille.

## Olennot muutokset nykytilaan

Vastuullisuus otetaan keskeiseksi lähtökohdaksi kaikessa työssä, jotta jäsenyrityksillä on mahdollisuus olla edistyksellisiä vastuullisessa toiminnassa ja siitä tulee koko alan houkuttelevuutta lisäävä tekijä.

Tuodaan vahvemmin esille jo tehtyjä asioita (energiatehokkuus, raskaammat ja pidemmät yhdistelmät, kuljettajien koulutus yms.). Käyttövoimasiirtymä on vain yksi keino vastata ympäristötavoitteisiin, logistiikan tehokkuus itsessään on jo vastuullista (aika, kustannukset, syntyvät päästöt ja jätteet).

On tehtävä toimia, joilla vähennetään liikenteen ja erityisesti raskaan tieliikenteen päästöjä heikentämättä kilpailukykyä. Näitä ovat energiatehokkuutta parantavien toimien tukeminen sekä uusiutuvien polttoaineiden käyttöä ja vaihtoehtoisia käyttövoimia tukevat hankkeet teknologianeutraalisti.

## Tarvittava resurssimuutos

Panostetaan organisaation vastuullisuuden osaamiseen ja suunnataan henkilötyöpanoksia ko. teemaan.

Tuotetaan jäsenyrityksille vastuullisuuden vahvistamiseksi lisäarvoa: apuvälineitä, toimintamalleja, koulutusta ja neuvontaa.

## Mittarit

- SKALin jäsenyrityksille tarjoamat vastuullisuuden toimintamallit (lukumäärä ja käyttäjien määrä), ohjeistukset ja koulutukset (koulutustapahtumien lukumäärä ja osallistujamäärä vuosittain)
- Päästöraportoinnin tekemisen määrä ja vaivattomuus kuljetusbarometrikyselyn perusteella.

## Strategiaesitys kuvana

Strategia-keskeiset elementit kuvataan autokuvalla, joka pyrkii hahmottamaan myös niiden keskinäisen suhteen.

### Strategian kokonaisuus

#### Missio

##### Toiminta-ajatus

SKAL luo edellytyksiä jäsenyritysten kannattavalle liiketoiminnalle ja kasvuille. Toimintamme vahvistaa Suomen logistista kilpailukykyä.

Logistiikan merkitys kasvaa

Työvoiman saatavuus

Teknologia-murros

Uudet verkostoitumistavat

#### Visio

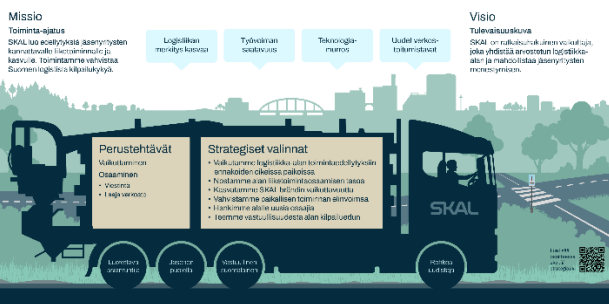
##### Tulevaisuuskuva

SKAL on ratkaisuhakuinen vaikuttaja, joka yhdistää arvostetun logistiikka-alan ja mahdollistaa jäsenyritysten menestymisen.



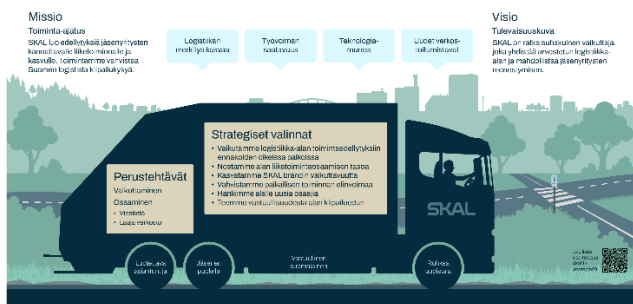
### Strategian kokonaisuus eri suoritealoille

#### Strategian kokonaisuus



### METSÄ

#### Strategian kokonaisuus



### YMPÄRISTÖ

#### Strategian kokonaisuus



### MAANRAKENNUS

#### Strategian kokonaisuus



### SÄILIÖ

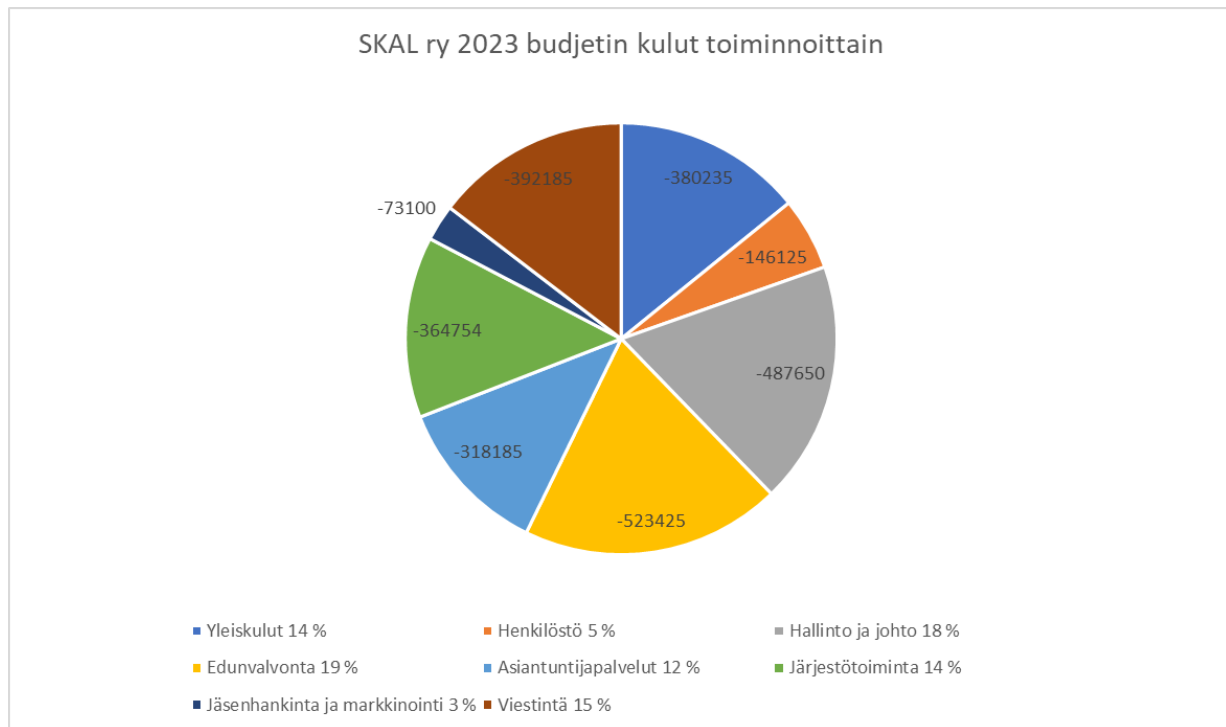
## Taloudelliset resurssit

SKALin talous perustuu pääosin jäsenmaksutuloihin. SKAL keskusjärjestön budjetoidut kokonaistoimintamenot vuodelle 2023 ovat noin 2,69 miljoonaa euroa. Tästä kulumäärästä:

- noin 1,94 miljoonaa euroa (72 %) katetaan jäsenmaksutuloilla
- Kumppanuuksilla toiminnan kuluista katetaan noin 0,53 miljoonalla euroa (20 %)
- Lisäksi järjestön sijoitustoiminnan tuotoilla katetaan 0,21 miljoonaa euroa kuluista (8 %)

Järjestö on pitkään tähdännyt toiminnassaan taloudelliseen nollatulokseen. Vuosina 2010-2019 kumulatiivinen tulos oli +6500 euroa. Kuluvalle vuosikymmenellä 2020-2023 kumulatiivinen tulos on ollut + 300 800 euroa.

SKALin toiminnan kulut jakautuvat toiminnoittain seuraavasti. Toimihenkilöiden palkat on jaettu toimintoihin ja kustannuspaikka henkilöstö koostuu yleisistä henkilöstöön liittyvistä kuluista.



Koko SKAL-organisaation jäsenlaskutus oli vuonna 2023 noin 3,7 miljoonaa euroa. Tästä SKAL-keskusjärjestön osuus on noin 50 %, alueyhdistysten 25 %, erikoisjärjestöjen 18 % ja paikallisyhdistysten 7 %.

## Henkilöresurssit

SKALin keskustoimiston henkilöstömäärä on vähentynyt viimeisen 20 vuoden aikana noin kahdellakymmenellä henkilöllä. Tarkkaa lukua ei ole saatavilla ilman arkistojen laajempaa tutkimista, mutta arvion tarkkuus on riittävä.

SKAL ry:n vakituisen henkilökunnan määrä on 1.10.2023 tilanteessa 16, henkilötyövuosina 13,4 henkilöä. Tästä määrästä yksi henkilötyövuosi on jaettua resurssia jäsenyhdistysten kanssa, jolloin SKALin palveluksessa on yhteensä 12,4 henkilötyövuotta. Lisäksi SKAL ostaa yhdeltä jäsenyhdistykseltään asiantuntijan työpanosta 0,4 henkilötyövuotta.

SKAL Kustannus Oy:n palkkalistoilla on täysiaikaisesti 2 henkilöä, henkilötyövuosina 4,6.

Jäsenyhdistyksissä työskentelee yhteensä 12 henkilöä, henkilötyövuosina 13 ja lisäksi yksi paikallisyhdistyksen palveluksessa.

SKALin eri organisaatioiden palveluksessa työskentelee näin ollen yhteensä 30 henkilöä.

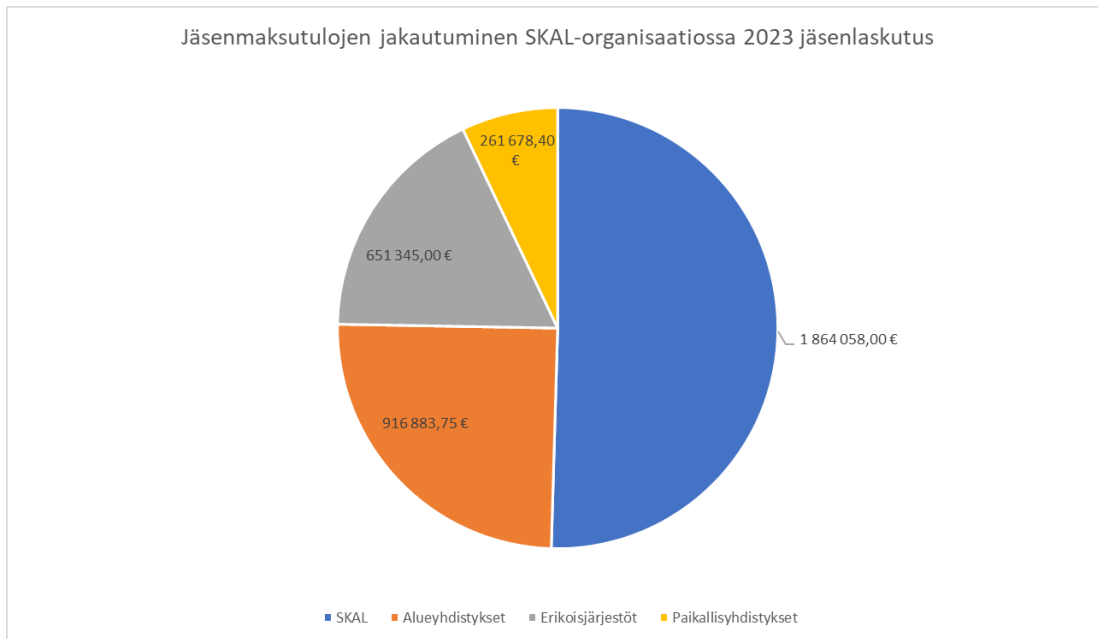
Vuoden 2024 budjetin perusteella keskusjärjestön toimihenkilöiden työpanos jakautuu toiminnoittain seuraavasti (Budjetti 2024)

- Hallinto ja johto 1,8 htv
- Asiantuntijapalvelut 2,35 htv
- Edunvalvonta 2,5 htv
- Järjestötoiminta 3,35 htv
- Viestintä 2,25 htv
- Yleiskulut (tietohallinto ja puhelinvaihte) 1,8 htv
- KKL 0,30 htv

Useat SKALin tehtävät ovat sellaisia, jotka luovat edellytykset kaikelle toiminnalle ja työn hyöty ulottuu koko organisaatioon. Tyypillisiä esimerkkejä tästä ovat jäsenrekisterin hoitaminen ja ylläpito, tietohallinto, lakimiesten palvelut.

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n (SKAL) ja SKAL Kustannus Oy:n henkilöstön työsuhteeseen ja työskentelyyn liittyvät ohjeet on koottu yhteen asiakirjaan, joka palvelee käsikirjana sekä toimihenkilöä että työnantajaa työhön liittyvissä asioissa.





## Strategian linjaukset SKAL-resurssien käyttämisestä

*Strategiassa on tunnistettu tarvetta lisätä resursointia useisiin toimintoihin. Strategisten valintojen toteuttaminen vaatii SKAL-organisaation jokaisen osan voimavarojen suuntaamista ja jokaisen henkilön panostusta.*

Keskeistä on, että strategian linjaukset näkyvät kaikessa työssä. Moni konkreettinen toimenpide toteutetaan strategian käsittelyn jälkeen ja vaatii koko SKAL-organisaation henkilöstön yhteistä tekemistä, ammattitaitoisen henkilöstön pitää itse kehittää toimintamalleja.

Keskeiset toisiaan täydentävät linjaukset ovat:

- Ensisijainen toimenpide on suunnata nykyisiä voimavaroja valintojen toteuttamiseen.
- Lisäksi pitkällä aikavälillä tavoitellaan rahoituksen lisäämistä siten, että se mahdollistaisi kattavamman valintojen toteuttamisen.

### a) Nykyisten henkilöstöresurssien kohdentaminen strategisiin valintoihin

Strategian tavoitteisiin pääseminen vaatii koko SKAL-organisaation henkilöstön yhteistyötä, osaamisen kehittämistä ja henkilöstövoimavarojen käytön tehostamista.

Keskeistä tavoitteiden saavuttamisen kannalta on se, että työnjako on selkeä SKAL-organisaatiossa. On tärkeää, että organisaation henkilöstö löytää keinoja, miten esimerkiksi päällekkäistä työtä voidaan järjestää niin, että se vähenee.

Toimenpiteinä tähän tavoitteeseen luodaan selkeä toimintamalli, joka vahvistetaan SKALin ja jäsenyhdistyksien hallituksessa. Toimintamallissa kaikki organisaation tasot osallistuvat seuraavasti:

- Organisaation henkilöstö tunnistaa tehtävät, joissa voidaan poistaa päällekkäistä työtä. Se tehostaa ajankäyttöä olemassa olevien tehtävien hoitamiseen ja näin vapauttaa resurssia strategisten valintojen toteuttamiseen. Tärkeää on myös tunnistaa tehtäviä, joiden tekemisestä voidaan kokonaan luopua.
- Jokaisen strategisen valinnan toteuttamiseen määritetään osallistuvat henkilöt osaamisen, kiinnostuksen ja resurssien saatavuuden perusteella. Tämä vahvistetaan kunkin henkilön toimenkuvaan ja tavoitteisiin olemassa olevien työnjohdollisten vastuiden mukaan.
- Jäsenyhdistyksien toimitusjohtajille mahdollistetaan erikoisammattitutkintoon tähtäävä Järjestöjohtamisen koulutus, joka vahvistaa organisaation kyvykkyyttä strategisten valintojen toteuttamiseen.

## b) Rahoituksen lisääminen

Pelkästään töitä organisaation sisällä jakamalla ei ole realistista ajatella saavutettavan kattavaa muutosta vaan pitkällä aikavälillä tarvitaan myös resurssien lisäämistä.

Tarvittavan lisärahoituksen SKAL voi käytännössä järjestää eri keinoin, mutta keskeinen väline on jäsenmaksutaso. Jäsenmaksutulo on jäänyt jälkeen kustannustason noususta. Esimerkiksi vuodesta 2010 alkaen kustannustaso on noussut 30 prosenttia, SKALin jäsenmaksujen kokonaismäärä on pysynyt muuttumattomana. Tämä on johtanut esimerkiksi henkilöstömäärän puolittumiseen.

Mikään ratkaisu ei ole yksinkertainen ja vaatii erillisiä päätöksiä esimerkiksi jäsenmaksujen korottamisesta. Strategiassa ei suoraan esitetä muutoksia vaan tarvittaessa tehdään erillisiä päätöksiä.

## SKAL-organisaation työnjako

Litteenä on edellisen strategian yhteydessä valmisteltu työnjakotaulukko. Tämä päivitetään strategian hyväksymisen jälkeen ja käsitellään SKAL-hallituksessa sekä jäsenyhdistyksien hallinnossa osana strategian toteutusta.

Päivityksen yhteydessä kirkastetaan edelleen työnjakoa neuvontapalveluiden tuottamisessa.

## Strategian käsittely ja seuranta SKAL-organisaatiossa

Tässä osiossa kuvataan sitä, miten strategiaa operatiivisesti toteutetaan ja seurataan toteutumista.

### *Toteuttaminen*

Strategian tultua hyväksytyksi, SKAL laatii vuosille 2024–2027 suunnitelman siitä, millaisin operatiivisin toimin strategian tavoitteisiin päästään. Se käsitellään SKALin hallituksessa vuoden 2024 loppuun mennessä.

### *Mittarit*

Mittarit on pyritty määrittelemään siten, että ne ovat riittävän yksinkertaisia ja että SKAL ja organisaation kaikki osat voivat aidosti työllään vaikuttaa niiden toteutumiseen. Pyrkimys on ollut myös kiteyttämään mitattavat asiat siten, että ei synny tarpeetonta hallinnollista työtä.

SKALin hallituksella on mandaatti muuttaa tai täydentää mittareita.

## *Seuranta*

Tarkoitus on, että vuosittain strategian toteutumisesta seurataan liittokokouksessa toimintakertomuksen käsittelyn yhteydessä.

Toimintakertomuksessa käsitellään strategian mittarit. Siksi on tärkeää, että strategiassa on selkeät mittarit, joiden perusteella arvioidaan strategian toteutumista. Mittareiden tulee olla sellaisia, että niitä voidaan seurata koko organisaation eri tasoilla.

## *Jäsenyhdistyksien strategiat*

Strategian hyväksymisen jälkeen alue- ja erikoisjärjestöille suositellaan tekemään omat strategiat, joissa on liitospinta SKALin strategiaan. Näitä strategioita seurataan jäsenyhdistysten hallitusten kokouksissa sekä kunkin yhdistyksen vuosikokouksessa.

Strategian toimeenpanoa edistetään yhteistyössä jäsenyhdistysten ja niiden hallintojen kanssa. Strategian toteuttamisesta käydään jatkuvaa vuoropuhelua jäsenyhdistysten vetäjien kanssa. Uutena toimintamuotona SKALin puheenjohtajiston tai johtoryhmän jäsen vieraillee kerran vuodessa jäsenyhdistyksen hallituksen kokouksessa jäsenyhdistyksen niin halutessa. Näillä tapaamisilla lisätään yhteistä vuorovaikutteista ymmärrystä järjestön toiminnan suuntaamisessa.

## Strategian seurannan vuosikello karkeasti (muutosvarauksin):



## LIITTEET

### Liite 1/5: SKAL-organisaation työnjako (2020)

Edellisen strategiatyön yhteydessä vuonna 2020 hyväksyttiin ao. järjestön keskeisten tehtävien työnjakoa käsittelevä taulukko.

Strategian hyväksymisen jälkeen tämä taulukko päivitetään SKALin ja jäsenyhdistyksien yhteistyöllä ja käsitellään SKAL-hallituksessa.

Työnjakotaulukossa huomioidaan strategiset valinnat ja muita strategian kohtia.

	Järjestötoiminta	Edunvalvonta	Asiantuntijapalvelu	Viestintä
<b>Paikallisyhdistykset</b>	<p>Ylläpitää yhdistystoimintaa paikallisella tasolla</p> <p>Järjestön päätöksentekoon osallistuminen</p> <p>Harrastustoiminta (urheilutapahtumat, teatterit, pikkujoulut ym.)</p> <p>Jäsenhankinnan tukeminen</p>	<p>Kuntien päättäjien ja virkamiesten kontaktointi yhdessä alueyhdistyksen vetäjän kanssa</p> <p>Kunnan liikennepäivä paikallistason edunvalvontafoorumina</p>	<p>Ammattipätevyyskoulutusten järjestäminen yhdessä alueyhdistyksen kanssa</p>	<p>Paikallisen median säännöllinen kontaktointi yhdessä alueyhdistyksen vetäjän kanssa</p>
<b>Alueyhdistykset</b>	<p>Alueyhdistysten vuosikokoukset ja hallitustyöskentely</p> <p>Alueyhdistyksen seminaarit</p> <p>Vastaa alueensa paikallisyhdistysten elinvoimaisuudesta</p>	<p>Keskeiset alueelliset edunvalvontateemat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienhoito</li> <li>- Uudet tiehankkeet</li> <li>- Työvoima (oppilaitokset &amp; PV)</li> <li>- Harmaan talouden torjunta (Reilu Kuljetus jalkautus, valvontapyyntö viranomaiselle ym.)</li> <li>- Alueen kuntien kontaktointi vuosittain</li> </ul> <p>SKAL:n strategisten edunvalvontateemojen alueellinen jalkauttaminen</p>	<p>Alueyhdistysten jäsenneuvonta tulee rakentumaan palvelutiimien varaan</p> <p>Infokiertueiden järjestelyt</p> <p>Koulutusten järjestäminen yhdessä SKAL Kustannuksen kanssa</p>	<p>SKAL-näkyvyyden toteuttaminen paikallisessa ja alueellisessa mediassa</p> <p>SKAL:n juttuaiheita ja tiedotteita hyödyntäen</p> <p>Alueellisten jäsenkirjeiden laadinta ja lähettäminen</p> <p>Läsnäolo sosiaalisessa mediassa</p>
<b>Erikoisjärjestöt</b>	<p>Erikoisjärjestöjen vuosikokoukset ja hallitustyöskentely</p> <p>Erikoisjärjestöjen seminaarit</p>	<p>Yksinomaan erikoisjärjestön jäsenkuntaa koskevissa asioissa vastaavat edunvalvonnasta.</p> <p>Yleisissä edunvalvontateemoissa</p>	<p>Neuvonta seuraavista alueista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metsäalan kuljetukset</li> <li>- Elintarvike-, rehu- ja eläinkuljetukset</li> <li>- ADR-kuljetukset</li> <li>- Säiliökuljetukset</li> <li>- Erikoiskuljetukset</li> <li>- Ulkomaanliikenne</li> <li>- Ympäristökuljetukset</li> </ul>	<p>Erikoisjärjestöjen jäsenkirjeiden laadinta</p> <p>Läsnäolo sosiaalisessa mediassa</p>

	Oman erikoisjärjestön jäsenhankinnasta vastaaminen sekä uusien omien jäsenten kontaktointi	tuottavat erikoisjärjestön jäsenkuntaan liittyvää tietoa keskusjärjestölle edunvalvonnan tarpeisiin.	Koulutusten järjestäminen yhdessä SKAL Kustannuksen kanssa	
<b>Keskusjärjestö</b>	<p>Liittokokouksen ja Kuljetusryttäjöpäivien järjestäminen</p> <p>SKAL:n hallituksen toiminta</p> <p>Järjestöseminaarit (Johdon päivä, Järjestöpäivä ym.)</p> <p>Vastuu jäsenhankintaprosessista</p> <p>Jäsenetujen kehittäminen</p> <p>Vastuu seuraavista tukitoiminnoista erikseen määriteltävällä kustannusten jakoperiaatteella</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jäsenrekisterin kehittäminen ja ylläpitäminen</li> <li>- Jäsenmaksujen laskutus ja perintä</li> <li>- Puhelinvaihteen hoitaminen</li> <li>- IT-infran kehittäminen ja ylläpitäminen</li> </ul> <p>Juridinen apu yhdistyslainsäädäntöön liittyen</p> <p>Palvelupolkuvastuu</p>	<p>SKAL:n kannanmuodostus</p> <p>Teemakohtainen edunvalvontavastuu EU-tasolla ja kansallisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiestö</li> <li>- Verotus</li> <li>- Työvoima</li> <li>- Ympäristö</li> <li>- Markkinat</li> <li>- Ajoneuvosäädökset</li> <li>- Kustannusindeksit</li> </ul> <p>Edunvalvontaseminaarit (Tavaraliikenteen ajankohtaispäivä ym.)</p> <p>Palvelupolkuvastuu</p>	<p>Lakineuvonta (kuljetussopimukset ja riidat)</p> <p>Työsuhdeneuvonta</p> <p>Veroneuvonta ja sukupolvenvaihdokset</p> <p>Julkiset hankinnat</p> <p>Tuki tiimeille jäsenpalveluun ja alueyhdistyksille edunvalvontaan</p> <p>Infokiertueet jäsenryityksille</p> <p>Palvelutiimien päivät neljästi vuodessa</p> <p>Esitysmateriaalin tuottaminen ajankohtaisista aiheista</p> <p>Palvelupolkuvastuu</p>	<p>Tuottaa järjestön edunvalvontaa ja jäsenpalvelua tukevaa viestintää.</p> <p>Vastuu verkkosivujen kehittämisestä ja ylläpitämisestä erikseen määriteltävällä kustannusten jakoperiaatteella</p> <p>Asiantuntija-artikkeleiden laadinta keskusjärjestön uutiskirjeiden ja lehden lisäksi jäsenyhdistysten uutiskirjeissä hyödynnettäväksi → luodaan prosessi</p> <p>Juttuaiheiden ja tiedotteiden laadinta alueyhdistyksille paikallisen ja alueellisen median kontaktointiin</p> <p>Alan arvostuksen parantaminen pitkäjänteisellä ohjelmalla</p> <p>Läsnäolo sosiaalisessa mediassa</p> <p>Palvelupolkuvastuu</p>
<b>Palvelutiimit</b>				
<b>Kuljetustalous ja kustannuslaskenta</b>			Jäsenneuvonta kustannuslaskennasta ja kustannusindekseistä	Jäsentiedotteiden laatiminen kustannuskehityksestä
<b>Kuljetustoiminta &amp; kalusto</b>			Jäsenneuvonta ajoneuvosäädöksistä, luvista ja pätevyyksistä, ajo- ja lepoajoista sekä piirtureista	

<b>Konsultointi</b>			Laatuauditoinnit  Yrityskatsastukset  Kouluttaminen  Ammattikirjoihin kirjoittaminen	
<b>Liikennelupien uusinta, jäsenhankinta ja jäsenkontaktointi</b>	Vastuu siitä, että jokaiseen liikenneluvan saaneeseen tulee kohdistettua jäsenhankintatoimenpiteitä  Vastuu uusien jäsenten kontaktoinnista		Liikennelupien uusiminen jäsenille	

## Liite 2/5: SKAL organisaationa

*Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n koko valtakunnan kattava organisaatio on kolmiportainen. Kattojärjestö SKAL ry:n lisäksi organisaation muodostavat alue- ja erikoisjärjestöt, paikallisyhdistykset, liitännäisjäsenet sekä yhteistyö- ja logistiikkajäsenet.*

### Alueyhdistykset

Alueyhdistykset vastaavat oman toimialueensa maakunnallisesta edunvalvonnasta sekä jäsenpalvelusta. Lisäksi alueyhdistykset järjestävät omia tapahtumia ja tilaisuuksia sekä tukevat jäsenyhdistystensä (paikallisyhdistykset) toimintaa.

Maakunnallisessa edunvalvonnassa keskeisimpiä yhteistyökumppaneita ovat valtion alueelliset virastot kuten esimerkiksi ELY-keskukset ja Aluehallintovirastot, poliisi, Tulli ja Rajavartiolaitos. Lisäksi keskeisiä sidosryhmiä ovat järjestöjen ja liittojen alueelliset toimistot sekä vaalipiirien kansanedustajat, jossa kummiyrittäjät ovat tärkein vaikuttamiskanava.

Alueyhdistys vastaa oman alueensa mediasuhteista. Maakuntatoimitukset toivovat ja hakevat paikallisia näkemyksiä valtakunnallisiin asioihin. Alueyhdistys tuntee parhaiten toiminta-alueensa olosuhteet sekä jäsenyritykset.

Osana SKAL organisaation neuvontapalvelua, alue- ja erikoisjärjestöt toimivat jäsenelle usein ensi vaiheen kontaktipisteenä.

### Erikoisjärjestöt

Erikoisjärjestöt ovat erikoistuneet oman suoritealansa erityiskysymyksiin. Yhdistykset vastaavat yhdistyksen jäsenyrittäjien jäsenneuvonnasta sekä oman toimialansa valtakunnallisesta edunvalvonnasta yhteistyössä SKAL ry:n kanssa.

Erikoisjärjestöihin on keskittynyt oman suoritealansa osaaminen. Yhdistykset toimivat valtakunnallisesti ja järjestävät tapahtumia ja tilaisuuksia maanlaajuisesti.

Erikoisjärjestöjen alueellinen toiminta on keskittynyt osin jaostojen toiminnan ympärille. Jaostot myös tekevät esityksiä erikoisjärjestön vuosikokoukselle (muun muassa henkilövalinnat, aloitteet ja esitykset).

Erikoisjärjestöt viestivät jäsenilleen omilla jäsentiedotteillaan ja erikoisjärjestöjen yhteisellä lehdellä.

### Paikallisyhdistykset



Alueyhdistysten jäsenjärjestöt, paikallisyhdistykset, ovat kaikkein lähimpänä jäsentä oleva SKAL-organisaation osa. Se toimii ensisijaisesti alueensa kuljetusyritysten omana verkostona. Toiminta mahdollistaa, resurssien sallimisissa rajoissa, niin paikallisen edunvalvonnan, koulutustoiminnan kuin virkistystoiminnankin järjestämisen.

Paikallisyhdistyksissä ei pääsääntöisesti ole palkattua henkilöstöä, vaan toiminta tukeutuu luottamushenkilöihin. Poikkeuksena on SKAL Turku, jossa työskentelee toimitusjohtaja.

SKAL organisaatiossa on tällä hetkellä 142 paikallisyhdistystä.

## Liitännäisjäsenet

SKALilla on kaksi liitännäisjäsentä, joilla sääntöjen perusteella on edustus myös SKALin hallituksessa. Näitä ovat:

### *KKL - Kuljetuskeskusten Liitto ry*

KKL – Kuljetuskeskusten Liitto ry on Suomessa toimivien KTK-yritysten toimialajärjestö. Jäsenenä yhdistyksessä on 26 KTK-yritystä. Liiton tehtävänä on valvoa ja kehittää KTK-toiminnan etuja, tarjota jäsenille näiden yritystoimintaan liittyvää neuvontaa, harjoittaa koulutus- ja tiedotustoimintaa sekä järjestää jäsentapahtumia.



*KTK-järjestelmä on koko maan kattava yksityisten kuljetusyrittäjien omistama kuljetuspalveluketju, joka harjoittaa laaja-alaista kuljetustoimintaa. KTK:t eli kuljetustilauskeskukset myyvät ja markkinoivat kuljetusyrittäjien ja -yritysten tarjoamia kuljetuspalveluita. KTK-yrityksillä on noin 100 toimipaikkaa eri puolilla Suomea.*

### *Logistiikkayritysten Liitto ry*

Logistiikkayritysten Liitto ry on perustettu vuonna 1951 nimellä Tavaralinjat ry. Liitto oli SKALin jäsen, kunnes erosi 1990-luvun lopulla. Liitto liittyi uudelleen SKALin jäseneksi kesäkuussa 2022. Järjestön toimisto sijaitsee Kuljetuskuutiossa Helsingissä.



**Logistiikkayritysten  
Liitto ry**

Yhdistyksen jäsenistö koostuu suuremmista logistiikka-alan palveluyrityksistä, joita yhdistää logistiikka ja työnantaja-asema. Jäsenyritysten toimialoja ovat kuljetusjärjestelmät, terminaali- ja varastointitoiminnat sekä logistiikan kokonaisjärjestelmät, pääosin kotimaassa.

## Yhteistyöjäsenet, veteraanijäsenet ja logistiikkajäsenet

SKALilla on myös yhteistyöjäseniä, jotka tarjoavat pääsääntöisesti kaupallisia palveluita jäsenyrityksille. Yhteistyöjäsenien määrä on ollut kasvussa.

Veteraanijäsenyys on tarkoitettu yritystoimintansa jo lopettaneille, jotka haluavat pysyä mukana SKALin toiminnassa. Näitä jäseniä on noin 450.

SKALin säännöt mahdollistavat myös ns. logistiikkajäsenet. Näitä jäseniä on muutama.

Muut toimintamuodot: verkostot, valiokunnat ja kummiyrittäjät

Tärkeitä, mutta ei sääntöihin perustuvia, toimintamuotoja ovat seuraavat:

- vuonna 2022 käynnistetty nuorten verkosto, jossa on noin 100 jäsentä
- kansanedustajille nimetyt kuljetusyrittäjistä koostuvat kummiyrittäjät
- työryhmät ja valiokunnat. Tällä hetkellä toimii vuonna 2022 aloittanut logistiikkavaliokunta.



*Kuva: SKALin organisaatiokaavio ilman logistiikkajäseniä, veteraanijäseniä ja yhteistyöjäseniä.*

## SKALin kansainvälinen toiminta

### Euroopan unioni

EU-asioissa laajaa edunvalvontayhteistyötä tehdään Brysseliin sijoittuneiden kuljetusalan järjestöjen pysyvien edustajien kanssa.

Keskeisiä kumppaneitamme ovat Suomen pysyvä EU-edustusto, eri jäsenmaiden viranomaiset, IRU sekä elinkeinoelämän kansalliset ja kansainväliset järjestöt.

SKALin EU-edunvalvonta tapahtuu FinMobility ry:n kautta.



## *Pohjoismainen yhteistyö*

SKAL tekee yhteistyötä pohjoismaisten kuljetus- ja logistiikkajärjestöjen Olemme pohjoismaisen edunvalvontaorganisaatio NLA:n (Nordic Logistics Association) liitännäisjäsen ja SKALilla on edustus järjestön hallituksessa. Toimimme kiinteässä yhteistyössä NLA:n edustajien kanssa.



kanssa.

## *IRU*

IRU on maailman tieliikennejärjestö, johon kuuluu 3,5 miljoonaa jäsentä yli eri maasta. Järjestö edustaa koko toimialaa – linja-autot, kuorma-autot ja taksit.

SKAL on IRU:n jäsen ainoana suomalaistahona vuoden 2024 alusta. Muutama vuosi sitten IRUsta erosivat Taksiliitto ja Linja-Autoliitto. Vuoden 2024 alusta alkaen järjestöstä ovat eronneet FinMobility ja ALT, jotka ovat olleet yhteisöjäseniä (ei varsinaisia, kuten SKAL).



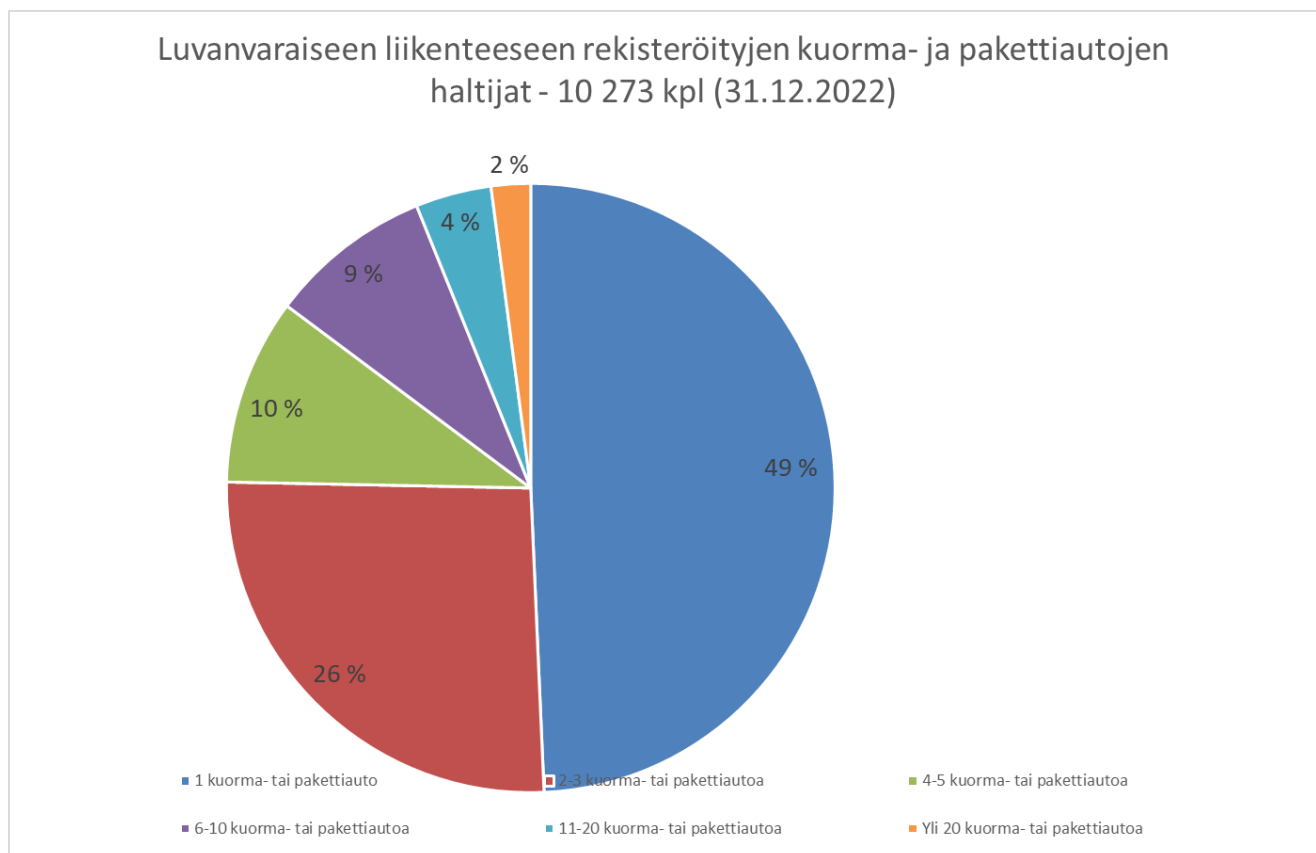
100

Lisäksi on tunnistettava, että alaan vaikuttavat myös YK:n piirissä tehtävät ajoneuvoteknisiä määrittävät linjaukset.

## Liite 3/5: Peruskuvaus toimialasta

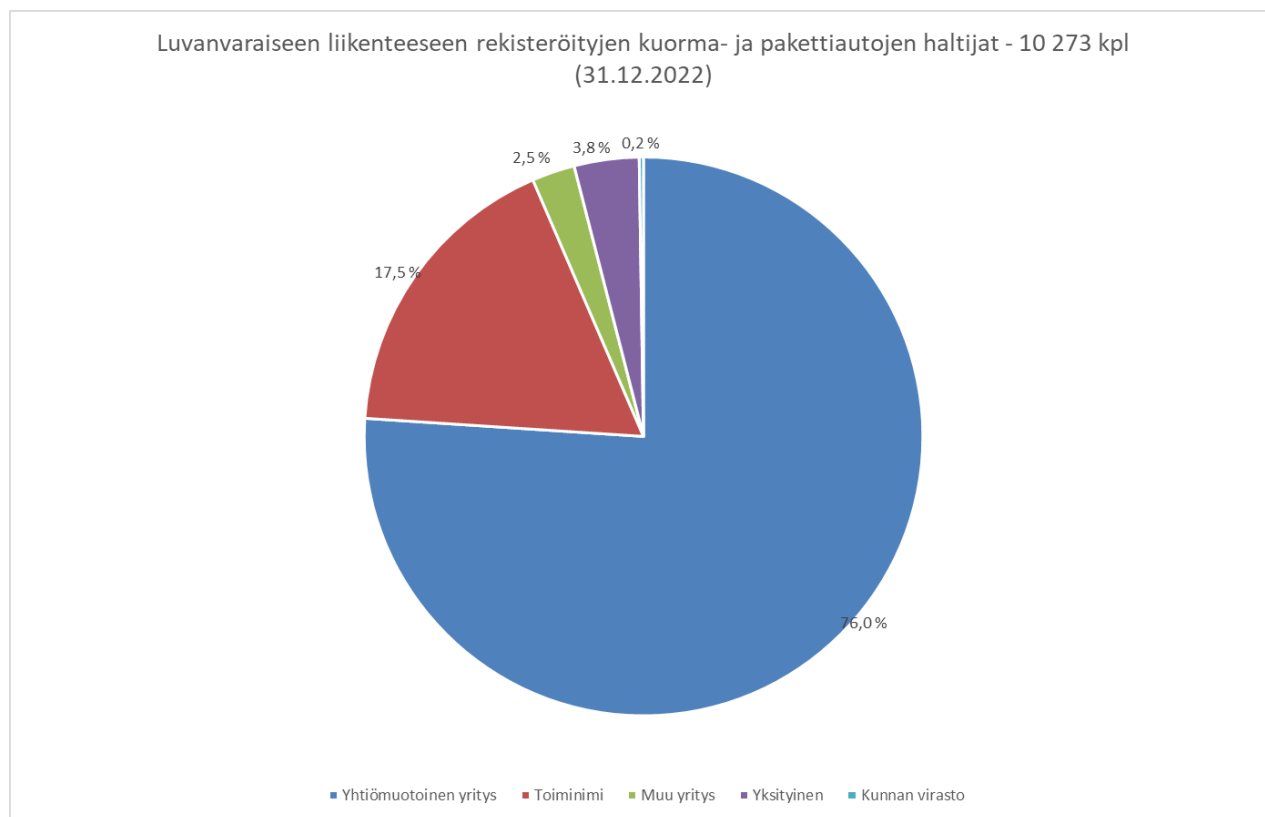
SKAL edustaa sääntöjensä mukaan kuljetuspalveluita sekä logistisia palveluita tarjoavia yrittäjiä ja yrityksiä. Vielä joitain vuosia sitten SKALin jäsenyyden edellytys oli luvanvaraisen tavaraliikenteen harjoittaminen. Luvanvaraisuuden edellytyksestä luovuttiin, kun laki liikenteen palveluista poisti liikennelupavaatimuksen pakettiautoliikenteeltä.

Selkeä ja tilastoista erotettavissa oleva yritysjoukko on sellaiset yritykset, joiden hallinnassa on luvanvaraiseen käyttötarkoitukseen ilmoitettu paketti- tai kuorma-auto. Tällaiset yritykset lähes poikkeuksetta tarjoavat kuljetuspalveluita. Näitä yrityksiä on Suomessa kaikkiaan noin 10 300 kappaletta ja yrityskoko ajoneuvomäärällä tarkasteluna on seuraava:



Osa pakettiautoista ei tarvitse liikennelupaa. SKAL on muuttanut sääntöjäänkin siten, että myös liikenneluvaton pakettiautoyritys voi olla jäsen.

Yrityslajin mukaan jaoteltuna luvanvaraisten paketti- ja kuorma-autojen haltijajoukko on seuraava:



Lisäksi SKALin jäseninä on joitain henkilöliikennettä linja-autoilla harjoittavia yrityksiä ja joitain traktoreilla tavaraliikennettä harjoittavia. Puhtaasti vain logistiikkapalveluita tarjoavia yrityksiä SKALin jäsenenä ei juurikaan ole, mutta SKALin jäsenyystyyppi logistiikkajäsenen on tarkoitettu sellaisille yrityksille, joilla ei ole hallinnassaan omaa kuljetuskalustoa.

Maanteiden tavaraliikenne työllistää 50 000 kuljettajaa yrittäjäkuljettajat mukaan luettuna.

SKALin osakeyhtiömuotoisten jäsenyritysten mediaaniliikevaihto on noin 750 000 euroa ja tilikauden mediaanitulo noin 3 prosenttia liikevaihdosta. Jäsenyritysten mediaanityöntekijämäärä on viisi.

Kuljetusyritysten toimialaluokitusta sekä maantiellistä sijoittumista selvitettiin yksityiskohtaisesti viimeksi vuonna 2018, jolloin tilanne oli seuraavanlainen (Bergroth 2019). Traktoriliikennelupa on tämän jälkeen poistettu lainsäädännöstä.

**Taulukko 1.** Tavaraliikenneluvan haltijoiden yleisimmät päätoimialaluokat sekä luokkien osuudet.

Päätoimialaluokka	Luvan haltijoita		Tavaraliikennelupia		Lupia / Luvan haltija
Kuljetus ja varastointi	8 736	68,3 %	41 444	75,2 %	4,7
Rakentaminen	1 842	14,4 %	5 363	9,7 %	2,9
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	493	3,9 %	1 329	2,4 %	2,7
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	487	3,8 %	880	1,6 %	1,8
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	395	3,1 %	1 608	2,9 %	4,1
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	246	1,9 %	2 586	4,7 %	10,5
Teollisuus	187	1,5 %	487	0,9 %	2,6
Kaivostoiminta ja louhinta	153	1,2 %	429	0,8 %	2,8
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	74	0,6 %	473	0,9 %	6,4
<i>Yhteensä</i>	<i>12 917</i>		<i>55 243</i>		<i>4,3</i>

**Taulukko 31.** Tavaraliikenteen liikennelupa ja kalustomääriä maakunnittain jaoteltuna. Liukuväri vihreästä punaiseen osoittaa suurimman ja pienimmän arvon ko. sarakkeessa.

	Liikennelupia	Liikennelupien haltijoita	Liikennelupia per haltija	Liikenneluvan haltijoita, joilla luvanv. kalustoa (pa/ka)	Traktoriliikennelupia	Traktoriliikennelupien haltijoita	Traktoriliikennelupia per haltija	Pakettiautot (luvanvarainen)	Pakettiautojen haltijoita	Kuorma-autoja (luvanvarainen)	Kuorma-autojen haltijoita	Paketti- ja kuorma-autoja (luvanvarainen)	Autojen (pa tai ka) haltijoita	O <sub>1</sub> -luokan perävaunuja	O <sub>2</sub> -luokan perävaunujen haltijoita
Etelä-Karjala	1 387	342	4,1	256	76	58	1,3	76	39	914	275	990	290	386	137
Etelä-Pohjanmaa	2 432	701	3,5	513	262	202	1,3	137	64	1 743	542	1 880	558	566	197
Etelä-Savo	1 317	463	2,8	348	70	63	1,1	57	39	880	367	937	380	388	170
Kainuu	688	215	3,2	152	55	38	1,4	22	13	502	167	524	169	179	57
Kanta-Häme	1 565	464	3,4	345	97	82	1,2	105	66	1 081	361	1 186	391	623	201
Keski-Pohjanmaa	943	247	3,8	193	51	34	1,5	83	24	715	205	798	214	543	76
Keski-Suomi	2 278	702	3,2	532	114	89	1,3	172	91	1 584	545	1 756	581	727	239
Kymenlaakso	1 719	447	3,8	340	88	64	1,4	99	56	1 133	353	1 232	375	592	158
Lappi	2 103	602	3,5	452	66	55	1,2	101	57	1 459	484	1 560	510	416	179
Pirkanmaa	3 987	1 152	3,5	847	147	120	1,2	355	141	2 654	888	3 009	950	1 062	341
Pohjanmaa	1 947	526	3,7	386	182	134	1,4	108	68	1 439	407	1 547	446	410	160
Pohjois-Karjala	1 331	409	3,3	310	95	77	1,2	66	46	922	318	988	338	213	112
Pohjois-Pohjanmaa	3 710	1 080	3,4	832	301	200	1,5	187	109	2 701	859	2 888	905	1 032	341
Pohjois-Savo	2 469	691	3,6	520	133	101	1,3	153	81	1 694	535	1 847	573	784	265
Päijät-Häme	1 772	463	3,8	366	74	52	1,4	99	59	1 301	375	1 400	395	713	182
Satakunta	2 738	709	3,9	504	194	144	1,3	145	86	1 858	523	2 003	552	1 734	275
Uusimaa	18 625	2 486	7,5	1 911	211	153	1,4	4 698	566	9 498	1 900	14 196	2 183	4 596	594
Varsinais-Suomi	4 232	1 218	3,5	936	179	134	1,3	321	182	3 011	970	3 332	1 027	1 602	419
<i>Yhteensä</i>	<i>55 243</i>	<i>12 917</i>	<i>4,3</i>	<i>9 743</i>	<i>2 395</i>	<i>1 800</i>	<i>1,3</i>	<i>6 984</i>	<i>1 787</i>	<i>35 089</i>	<i>10 074</i>	<i>42 073</i>	<i>10 837</i>	<i>16 566</i>	<i>4 103</i>

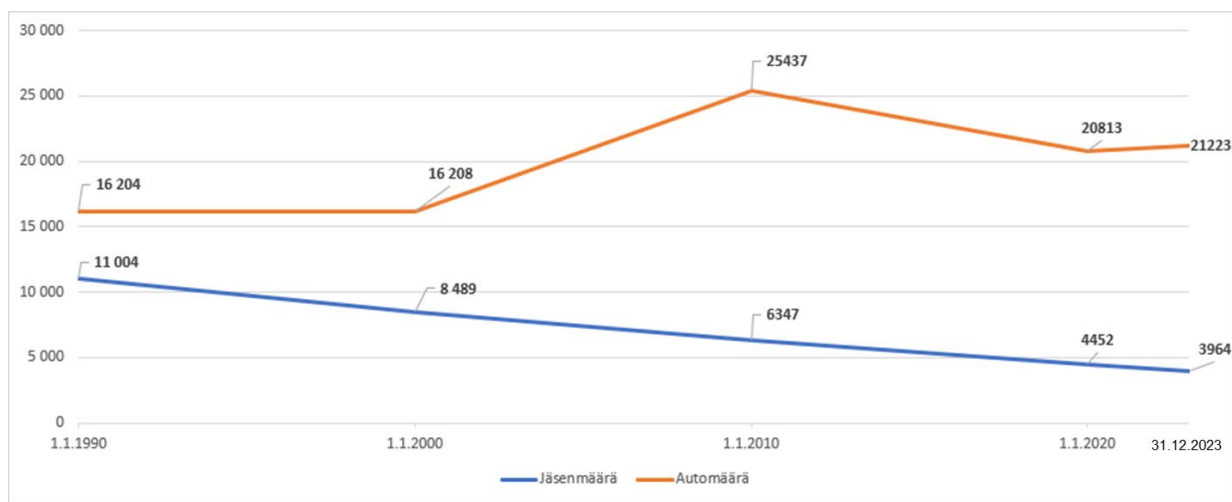
## Liite 4/5: SKALin jäsenet, jäsenkehitys ja jäsenkunnan rakenne

Tässä osiossa kuvataan SKALin jäsenmäärän kehitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

### Jäsenmäärän kehitys

Reilun 33 vuoden tarkasteluajanjaksolla SKALin jäsenmäärä on laskenut vuoden 1990 reilun 11 000 jäsenestä nykyiseen 4 000 jäsenen tasoon.

Suurin vaikuttava tekijä tähän on kuljetusyritysten kokonaismäärän pieneneminen. Vuoden 2023 lopussa Suomessa oli 9 745 luvanvaraisten kuorma- ja pakettiautojen haltijayritystä.



Jäsenmäärän vähenemismuutoksia on pitkällä aikavälillä saatu hillittyä, keskimääräinen nettovähennys eri vuosikymmeninä on ollut seuraava:

- 1991–2000, keskimäärin -251 jäsentä/vuosi
- 2001–2010, keskimäärin -211 jäsentä/vuosi
- 2011–2020, keskimäärin -190 jäsentä/vuosi
- 2021–2023, keskimäärin -162 jäsentä/vuosi

Absoluuttiset lukumäärät eivät tietenkään kuvaa muutosta suhteellisesti, mutta viime vuosina jäsenten nettokehitysmäärä on ollut hieman parempi ao. kuvan mukaisesti.

Jäsenten ilmoittamia eroamisen syitä seurataan vuosittain. Alla yhteenveto yleisimmistä eroamisen syistä vuonna 2023

Eläköityminen	68
Yritystoiminta lopetettu	58
Kuljetustoiminta lopetettu	41
Konkurssi	27
Eronnut	25
Taloudellinen tilanne	18
Kirjallinen eroilmoitus	16
Ajot loppuneet tai jäsenmaksun kalleus	13
Yritys myyty tai menehtyminen	11
Toiminta lakkautettu	7

## Jäsenkunnan rakenteen muutos

Jäsenkunnan muutosta kuvaa myös jatkuva yrityskoon kasvu. Kuljetusalan keskimääräinen yrityskoko on kasvussa, kun luopujat myyvät kalustoaan kilpailijoille ja yritykset fuusioituvat liiketoiminnallisista syistä. Osatekijä yrityskoon kasvulle on hallinnollisen taakan kasvu. Tämä näkyy myös SKALin jäsenyritysten automäärissä.

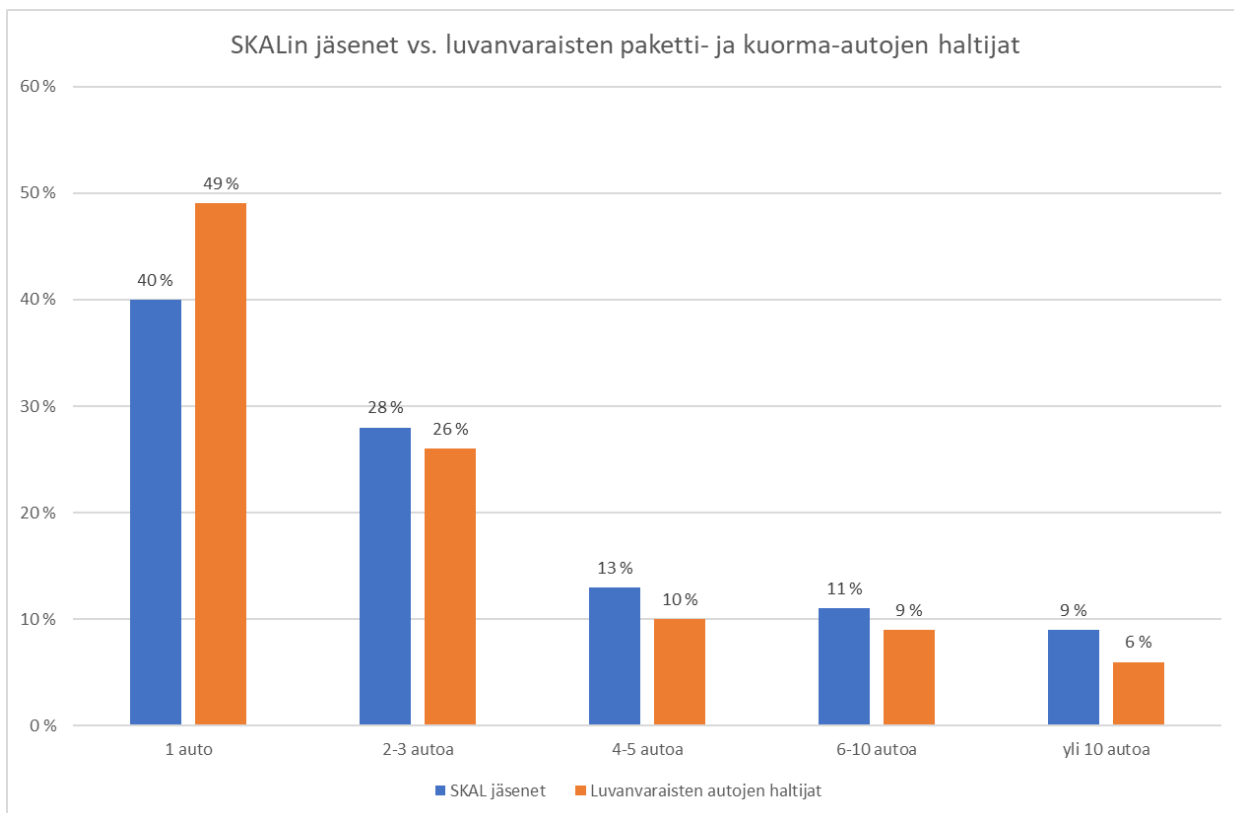
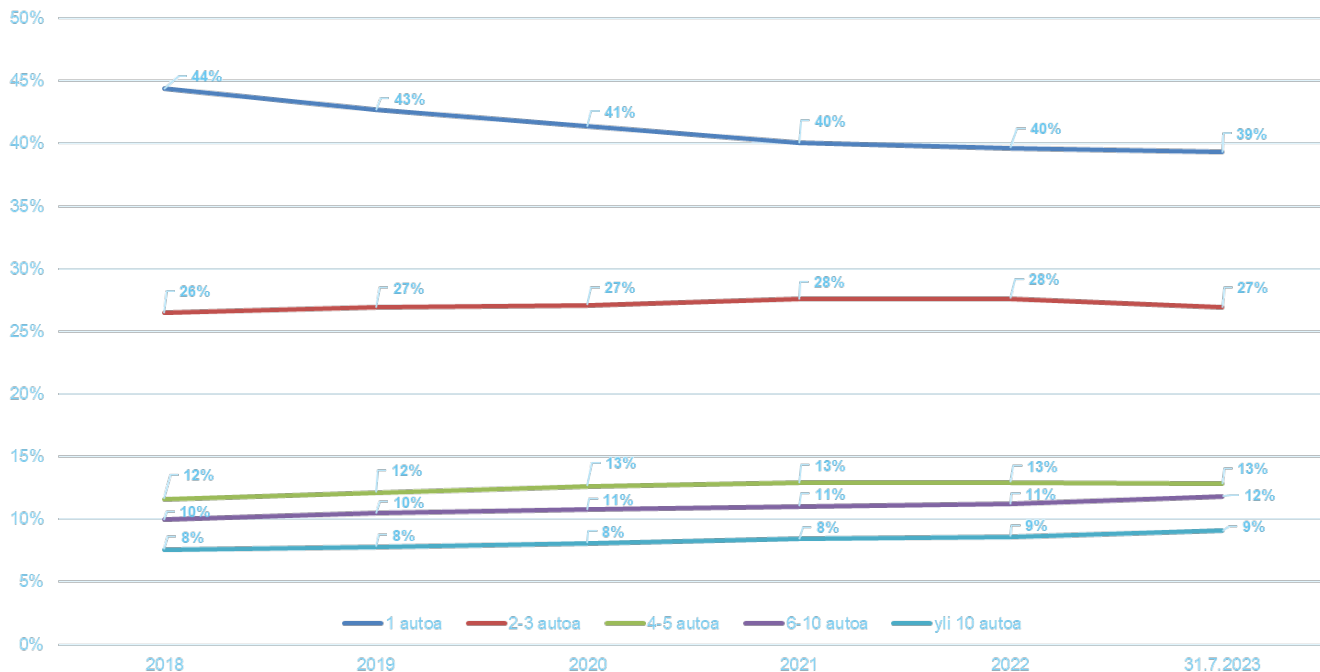
Kuljetusalalla yrityskoko on siis kasvanut ja se poikkeaa muista toimialoista: yksinyrittäjien määrä yleisesti on Suomessa ollut kasvussa koko 2000-luvun.

Muutos on hidasta, mutta jatkuvaa.

Yhden auton yritysten suhteellinen osuus jäsenistössä on laskenut viimeisen viiden vuoden aikana selkeimmin ja kasvussa on 6–10 auton yritysten määrä.



## SKAL jäsenmäärät automäärittäin 1.1.2018 - 31.7.2023



Kuva: SKALin jäsenkunta automäärän mukaan ja kaikkien luvanvaraisten paketti- ja kuorma-autojen haltijat automäärän mukaan.

Edellä olevasta kuvasta voi nähdä, että SKALin jäsenenä on suhteellisesti vähemmän yhden auton yrittäjiä kuin koko luvanvaraisten autojen haltijajoukossa. Suuremmassa yrityskoossa SKALin jäsenten suhteellinen osuus on taas keskimääräistä suurempi.

## Liite 5/5: Strategia valmisteltiin laajasti osallistaen: kyselyin, tilaisuuksin ja työryhmin

*Keväällä 2023 SKALin hallituksessa päätettiin, että järjestölle laaditaan uusi strategia, joka käsitellään vuoden 2024 liittokokouksessa Tahkolla. Hallitus nimesi valmisteluun kaksi työryhmää. Valmisteluun on liittynyt useita toimenpiteitä, esimerkiksi syyskuussa toteutettiin laaja jäsenkysely ja joulukuussa 2023 toteutettiin kaksipäiväinen strategiaseminaari, johon kutsuttiin hallitus, toimihenkilöitä ja työryhmiin osallistuneet jäsenet.*

Strategian valmistelun tavoitteena on ollut se, että siihen löydetään niitä tekijöitä, jotka yhdessä koetaan kuljetusalan menestystekijöiksi ja joihin kaikki organisaation eri osat sitoutuvat.

SKALin hallituksen päätettyä strategiatyöstä, sitä valmistelemaan nimettiin kaksi työryhmää:

- Jäsentarpeet 2030 -työryhmä strategian esivalmisteluun hallituksen kesäkuun kokouksessa
- Varsinainen strategiaryhmä elokuun 2023 hallituksen kokouksessa.

### Jäsentarpeet 2030-työryhmä

Työryhmään nimettiin puheenjohtajaksi Raimo Pohjanen ja varapuheenjohtajaksi Jarkko Vartiamäki. Sihteereiksi Arto Kämppi (päävastuullisena), Jouni Bergroth ja Tero Siitonen. Työryhmän jäseniksi nimettiin: Mikko Aaltonen, Jari Hartzell, Olavi Jokela (tilalle Ralf Hellsberg 10/2023), Saana Kananen, Timo Käsänen, Teemu Laakkonen, Iiro Mäkinen, Matti Räisänen, Pontus Stenberg ja Suvi Widgren.

Jäsentarpeet 2030-työryhmä kokoontui kaksi kertaa koko päivän työpajaan ja kolme kertaa Teams-kokouksessa. Työryhmän päätehtävä oli tuottaa strategiaan kuvaus jäsenten odotuksista ja tarpeista SKALille tulevan strategiakauden aikana. Tämän pohjaksi tehtiin laaja jäsenkysely syyskuussa 2023, jonka pohjalta työryhmä tuotti raportin strategiaryhmälle. Lisäksi työryhmä käsiteli ”pakettiautojen jäsenmaksu”-aloitetta ja paikallisyhdistysraporttia.

### Strategiaryhmä

Työryhmään nimitettiin puheenjohtajaksi Jari Välikangas, sihteereiksi Anssi Kujala (päävastuullisena), Petri Murto, Jari Harju ja Mikko Voutilainen. Strategiaryhmän jäseniksi:

Laura Muhonen (SKAL Ympäristöryitykset), Virpi Pohjola (Sisä-Suomen Kuljetusyrittäjät), Patrik Björkman (Etelä-Suomen Kuljetusyrittäjät/nuorten verkosto), Raimo Pohjanen (SKAL Pohjois-Suomi/Jäsentarpeet2030-ryhmän pj.) ja Mikko Räsänen (Kaakkois-Suomen Kuljetusyrittäjät).

SKALin hallitus päätti kokouksessaan 9.12.2023 seuraavista muutoksista työryhmien kokoonpanoihin:

- Strategiaryhmän puheenjohtajaksi Raimo Pohjanen, Jari Välikankaan tilalle. Välikangas ei jatka strategiaryhmässä siirtyessään järjestön vt. puheenjohtajaksi.
- Jäsentarpeet 2030 -työryhmän puheenjohtajaksi Jarkko Vartiamäki, Raimo Pohjasen tilalle. Pohjanen ei jatka jäsentarpeet 2030 -työryhmässä

Strategiaryhmän tehtävänä on ollut tuottaa SKALin hallitukselle esitys strategiasta. Strategiaryhmä kokoontui kolmeen kokopäivän työpajaan ja piti kaksi Teams-kokousta. Kokousten lisäksi puheenjohtaja ja sihteeristö työstivät materiaaleja työryhmän käsiteltäviksi.

Strategiaryhmä koosti perusteellisen nykytilaraportin, jossa kuvataan SKALin nykyinen toiminta, palvelut ja resurssit.

Tiedon koostamisen ja analysoinnin jälkeen joulukuun strategiaseminaarissa kaiken kootun tiedon pohjalta alettiin tiivistää strategisia valintoja, joita strategiaryhmä kiteytti edelleen varsinaiseen strategiakäsittelyyn. Valintoja työstettiin aluksi ns. valintaparikäsittelyn kautta, jossa on kuvattu teeman nykytila, haluttu tulevaisuuden tahtotila ja tarvittava muutos sekä resurssit siihen pääsemiseksi.

## **Strategiaa käsitelty laajasti SKAL-organisaation piirissä**

Sekä jäsentarpeet- että strategiaryhmä osallistuivat 8.-9.12.2023 järjestettyyn strategiaseminaariin. Tilaisuudessa olivat mukana myös SKALin hallitus, johtoryhmä ja jäsenyhdistysten toimitusjohtajat. Strategiaseminaarissa käsiteltiin erityisesti tulevia strategisia valintoja, joilla SKAL voi edetä visiota kohti.

Edellä mainittujen työryhmien lisäksi strategiaa, alan tulevaisuuskuvaa ja jäsenten tarpeita on käsitelty ja työstetty lukuisissa yhteyksissä vuoden 2023 aikana. Näitä ovat olleet esimerkiksi:

- jäsenyhdistysten toimitus- ja toiminnanjohtajien kanssa Teams-kokouksessa 6/2023 ja neuvottelupäivillä 9/2023
- SKAL Forumissa 10/2023 SKAL Nuorten Verkoston ja Paikallisyhdistysten työpajoissa
- SKALin toimiston henkilöstön työpajassa 11/2023 ja 1/2024
- lisäksi on informoitu työn vaiheista lukuisissa muissa tilaisuuksissa.

Jäsenkyselyn lisäksi strategiatyöhön liittyviä kyselyjä on tehty muille sidosryhmille. Näillä on pyritty varmistamaan, että mahdollisimman monet näkökulmat tulevat huomioiduksi lopullisia strategialintoja tehtäessä. Eri ryhmiä, joille kyselyjä on tehty, ovat:

- hallitus
- henkilöstö
- sidosryhmäkysely: yhteistyöjäsenet ja muut ulkoiset sidosryhmät, kuten viranomaiset, poliitikot ja toimittajat

Paikallisyhdistysten puheenjohtajien näkemyksiä on kartoitettu soittokierroksella, jossa SKALin toimiston henkilöstö on talven 2023–2024 aikana soittanut lähes kaikille paikallisyhdistysten puheenjohtajille (kaikkia ei tavoitettu). Soittojen aikana on täytetty Webropol-kysely, jossa on kartoitettu paikallisyhdistyksen toiminnan aktiivisuutta ja näkemyksiä SKALin tärkeimmistä painopisteistä ja toiveita SKALin palveluille.

SKALin hallitus teki kokouksessaan 15.2.2024 esityksen strategian luonnoksesta kenttäkierrokselle. Oleellinen aineisto on ollut 20.2 alkaen avoimesti koko jäsenistön nähtävillä osoitteessa [Uutta virtaa koneeseen - SKALin strategia 2024](#)

Lisäksi siitä on kerrottu useissa uutiskirjeissä ja Järjestö-Extra-uutiskirjeissä.

Kenttäkierros toteutettiin 20.2–15.4. välisenä aikana, jolloin strategiaa käsiteltiin suorien jäsenyhdistyksien vuosikokouksissa tai niiden yhteydessä järjestetyissä seminaareissa. Lisäksi sitä on käsitelty paikallisyhdistyksien kokouksissa ja monissa muissa tilaisuuksissa.

Kenttäkierroksen aikana pystyi myös antamaan palautetta kyselyissä. Tulokset kerättiin kahteen Webropol-kyselyyn:

- Jäsenyhdistyksien viralliset vastaukset. Myös logistiikkavaliokunnalta, liittännäisjäseniltä ja SKALin nuorten verkostolta pyydettiin vastaukset tähän kyselyyn.
- Kaikille avoimeen Webropol-kyselyyn sai vastata kaikki halukkaat. Tästä tiedotettiin useasti mm. uutiskirjeissä. vastaukset. Vastauksia tuli reilut 30.

Kenttäkierroksen aikana ja jälkeen toimisto sekä työvaliokunta ovat käsitelleet esitystä tulleiden palautteiden perusteella. Strategiaa muokattiin monilta osin ml. missio, visio, toimintaympäristömuutokset ja strategiset valinnat. Sitä myös lyhennettiin ja joitakin osioita siirrettiin liitteeksi, tavoitteena käsitellä oleelliset asiat varsinaisessa strategiassa.

SKALin hallitus päätti liittokokoukselle tehtävästä esityksestä kokouksessaan 25.4.2024. Liittokokouksen yhteydessä järjestettiin myös strategiaseminaari.

Strategiatyön päävaiheistus näkyy oheisesta vuosikellosta.



## Vuoden 2020 strategia loi pohjaa

SKALin voimassa oleva strategia hyväksyttiin liittokokouksessa Turussa syksyllä 2020. Valmistelu aloitettiin syksyllä 2019. Strategiaa valmisteli toimihenkilöistä koostunut operatiivinen ryhmä sekä SKALin hallitukselle esityksen tehnyt, luottamushenkilöistä koostunut strategiaryhmä. Päätöksen strategian hyväksymisestä teki liittokokous yksimielisesti.

Strategian myötä järjestölle määriteltiin neljä arvoa. Arvoista kolme oli ollut järjestöllä jo vuodesta 2011 saakka. Uudeksi neljänneksi arvoksi vuonna 2020 määriteltiin rohkea uudistaja. Tällä haluttiin kuvata rohkeutta ja uudistumiskykyä niin edunvalvonnassa kuin järjestön kehittämisessäkin.

Strategiassa määriteltiin neljä painopistealuetta 2020-luvulle:

1. Jäsenyydestä hyötyminen
2. Kuljetusalan arvostuksen lisääminen
3. Asiantuntijuuden kehittäminen
4. Tiedottaminen ja edunvalvonnan näkyvyyden parantaminen

Voimassa olevassa strategiassa käsitellään eri SKAL-organisaation osien ydintehtäviä sekä työnjakoa. Sama taulukko on tämän strategian liitteenä ja siinä on kuvattu toiminnoittain organisaation eri osien tehtävät. Työnjaon toteuttamisen keinoksi strategiassa on määritelty palvelutiimit.

Vuoden 2020 strategiassa määriteltiin yhdeksän konkreettista jatkotoimenpidettä toteutettavaksi. Näistä valtaosa on toteutettu kokonaan tai osittain. Esimerkiksi sääntömuutos toteutettiin, viestinnän lisäämisessä mitatusti onnistuttiin ja tikettijärjestelmä otettiin käyttöön jäsenten neuvontapalvelun hallinnointiin. Järjestyksessään viimeiseksi jatkotoimenpiteeksi määriteltiin seuraava: *Jotta järjestö säilyy elinvoimaisena ja valtakunnallisena, tulee järjestörakenteen kehittämistä jatkotyöstää erillisenä, järjestön yhteisenä hankkeena.* Linjauksesta huolimatta järjestörakenteen kehittämistyötä ei käynnistetty. Siitä käyty keskustelu osaltaan vaikutti uuden strategiatyön valmisteluun.



## Lähteet

SKALin strategiatyöryhmä  
Strategiaan liittyvät jäsen-, henkilöstö ja sidosryhmäkyselyt.  
Aineiston tuottamiseen ovat osallistuneet jäsentarpeet-  
työryhmän, strategiatyöryhmän ja SKAL-hallituksen jäsenet,  
työvaliokunta sekä strategiatyöpajojen osallistujat.

## Lisää tästä aiheesta

[skal.fi/strategia2024](https://skal.fi/strategia2024)



**SKAL**

SKAL.FI