

# GREEN ECONOMY REGION

Lahden kaupunkiseudun  
kilpailukykystrategia



## Johdanto

Tämä strategia on päivitys vuonna 2016 Lahdessa, Hollolassa ja Orimattilassa hyväksytyyn kilpailukykystrategiaan. Strategiapäivitys on tarpeellinen sillä Asikkala, Hartola, Iitti ja Padasjoki ovat liittyneet Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n sopimuskuntiin. Päivityksellä haluttiin laajentaa kilpailukykystrategia myös uusiin rahoittajakuntiin ja lisätä strategian vaikuttavuutta.

Raportti luotiin taustamateriaalien, haastattelujen ja kahdesta työpajasta saatujen syötteiden perusteella. Lisäksi on huomioitu päivitystyön loppuvaiheissa valmistuneen uuden hallitusohjelman linjaukset. Työn toteutti TkT Vesa Harmaakorpi ja Susinno Oy.

Hallitusohjelmassa todetaan, että Suomella on vahvat edellytykset menestyä kansainvälisen osaamisen ja innovaatioiden kärkimaana vahvuksiensa vuoksi. Tulevaisuuden muutosajureita ovat globaalit megatrendit, kuten ilmastonmuutos, digitalisaatio ja kaupungistuminen. Kiinnittymällä kansainvälisiin kysyntävetoisiin ekosysteemeihin yritykset, tutkimuslaitokset ja korkeakoulut ja muut oppilaitokset luovat yhteistyössä uutta liiketoimintaa ja huippuluokan innovaatioita. Näin on mahdollista vahvistaa viennin merkittävää kasvua nykyisestä. Lisäksi ohjelmallisesti panostetaan kansainväliseen kasvuun sekä vahvaan yrittäjyyspolitiikkaan.

Hallitusohjelmassa painotetaan, että Suomi kykenee monipuolistamaan elinkeinorakennetta ja luomaan kestävä kasvun edellytyksiä kaiken kokoisille yrityksille. Hallitus tukee kasvua panostamalla TKI-toimintaan, kehittämällä uusia toimintamalleja julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä sekä lisäämällä kansainvälisten huippuosaajien määrää. Pitkällä aikavälillä ilmastonmuutos voi johtaa tuotantoedellytysten heikkenemiseen maailman tärkeillä ruoantuotantoalueilla. Tämän vuoksi on varmistettava maatalouden kannattavuus, kansallinen ruokaturva sekä kilpailukykyinen kotimainen ruokajärjestelmä osana kierto- ja biotalouden kokonaisuutta.

Jo kolme vuotta voimassa ollut ja nyt päivitetty Lahden kaupunkiseudun kilpailukykystrategia kulkee hyvin yhtä jalkaa nykyisen hallitusohjelman kanssa. Sitä se tekee sekä ekosysteemiajattelunsa että teemavalintojensa näkökulmasta.



# Kilpailukyky- visio



Kilpailukyvyn kehittämistä ohjaamaan tarvitaan visio. Parhaimmillaan visio suuntaa ihmisten ajattelua ja tarkkaavaisuutta jokapäiväisessä arjessa: maailman ilmiöitä ja omaa toimintaa tarkastellaan vision viitoittaman kehityksen kautta, mikä johtaa käytännössä toteuttaviin toimenpiteisiin. Huonoimmillaan visio ei kosketa ketään.

## LAHDEN SEUDUN KILPAILUKYKYVISIO

**Lahden kaupunkiseutu on yritysy-  
stävällisyydessä, kestävydessä  
ja rohkeudessa mitatusti Suomen  
kehittyvin kasvukeskus.**

Vision mitattavuus on avainasemassa ja vaatii mittariston tarkkaa pohdintaa. Mittarit laaditaan strategian hyväksynnän yhteyteen.

Edellä kuvattu visio vaatii tuekseen sisällöllisiä linjauksia siitä, kuinka muutos tehdään. Visiota vie käytäntöön hyvin moninainen toimijajoukko ja on vaikea luoda yhtä visiota, joka ohjaisi eri toimijoita riittävän konkreettisesti. Tämän vuoksi on syytä määritellä alavisioita, jotka tukevat vision toteutumista.

# LAHDEN KILPAILUKYVYN ALAVISIOT

## Ekosysteemit

Lahden kaupunkiseudun, mikro- ja pk-yrittäjyydestä sekä perheytyksistä ponnistava ekosysteemiperustainen toimintamalli referenssiympäristöineen on luonut edellytykset voimakkaalle elinkeinoelämän kansainvälistymiselle.

### AVAINPROSESSEJA

Strategisiin teemoihin rakennetaan systemaattisesti merkittäviä referenssiympäristöjä, joihin sekä kaupunkiseudulla olevien että uusien potentiaalisten toimijoiden (invest-in toiminta) on helppo kytkeytyä.

Ekosysteemien kärkiyrityksinä keskeisessä roolissa ovat globaalit perheytykset, jotka luovat uusille pk-yrityksille mahdollisuuksia päästä kansainvälisille markkinoille.

## Johtaminen

Lahden kaupunkiseudun kuntien ja kuntayhtiöiden investoinnit ja hankinnat tukevat määriteltyjen strategisten teemojen ja referenssiympäristöjen kehittämistä osana seudullista elinkeinopolitiikkaa, esimerkillisyyys tarkoittaa kuntien ja kuntakonsernien uudenlaista johtamista.

### AVAINPROSESSEJA

Kuntien johtamisjärjestelmä ja toimintakulttuuri tukee sitä, että hankintatoimi ja investoinnit ovat oleellinen osa kaupunkiseudun elinkeinopolitiikkaa.

Organisoidaan strategisten teemojen ohjausryhmät tukemaan entistä paremmin kilpailukykystrategian kokonaisuutta.



## Osaamisympäristö

Lahden kaupunkiseudun osaamis-, innovaatio- ja yrittäjyysekosysteemi on ainutlaatuisen vaikuttava käytäntölähtöinen yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen toiminnallinen edelläkävijä Suomessa. Lahden kaupunkiseudun osaamisympäristö on houkutteleva erityisesti strategisten teemojen alueilla käsittäen koko TKI-palveluketjujen toimivuuden.

### AVAINPROSESSEJA

Osaamistoimijat työskentelevät referenssiympäristöissä saumattomassa yhteistyössä erityisesti yrittäjyysekosysteemin toimintaa edistäen.

Lahden kaupunkiseudun ”Kasvuyrittäjyyden kampus”: Start-up Center ja Business Mill, kehittyvät kansallisiksi suunnan näyttäjiksi kestävä yrittäjyyden kehittäjinä.

## Asumisympäristö

Lahden kaupunkiseudulle on rakennettu maan- käytön, asumisen ja liikenteen edistämisen kautta asukasmäärän kasvun mahdollistava kehityskulku. Erityistavoitteena on toimia houkuttelevana vaihtoehtona osaajille Suomen kasvukolmion kasvupaineiden purkajana.

### AVAINPROSESSEJA

Luodaan alueelle uudenlaiseen luovuuteen johtava viestinnällinen kulttuuri hyvin erottuvan teeman ympärille.

Kehitetään edelleen Lahden seudulle sijoittuville yrityksille ja osaajille tarjottavaa ”All Inclusive” -palvelukokonaisuutta, joka auttaa kattavasti alueelle sijoittumiseen/ muuttamiseen liittyvissä asioissa.



## Kasvuristeys

Lahden kaupunkiseutu ja sen ekosysteemit imevät ihmisiä, tavara- ja osaamisvirtoja pääkaupunkiseudulta järvi-Suomeen ja Pietariin kulkevan väylän sekä itä-länsi linjauksen risteyksessä. Kansainvälisten virtojen houkuttelu on tärkeää; kasvuristeyksen merkittävä osa on vientivetoinen kasvu.

### AVAINPROSESSEJA

Tehdään rohkea ehdotus Vuosaari-Helsinki-Vantaa-Lahti-Pietari käytävän ja uuden kehätien risteyksen luomista kehittämisen mahdollisuuksista.

Profiloidaan ja sen perusteella aikataulutetaan yksissä tuumin kaupunki-seudun logistiikkakeskusten kehittäminen.

## Uudet julkiset palvelut

Yritystoimintaan vaikuttavia julkisia palveluita ja toimintatapoja kehitetään tavoitteellisesti helppouden ja joustavuuden periaatteilla digitalisaatiota hyödyntäen. Lahden kaupunkiseudulla on ymmärretty yrittäjyyden ja työllistymisen kynnyksen yhteisen madaltamisen merkitys ja luotu tähän tarpeeseen uudenlainen toimintamalli.

### AVAINPROSESSEJA

Lahden kaupunkiseudulla yritysten kohtaama byrokratia on Suomen vähäisintä ja yrityspalveluiden saavutettavuus Suomen helpointa ja joustavinta.

Laajennetaan ja kehitetään menestyksekkäästi käynnistettyä Matkalla duuniin -toimintamallia, joka tähtää nuorten työllistämiskynnyksen madaltamiseen ja edesautetaan työvoiman ja työn kohtaamista yritysten kanssa yhteistyössä.

## Tarinat

Lahden kaupunkiseudun maineenhallinta perustuu todellisiin tarinoihin, jotka todistavat ekosysteemien toiminnan käytännössä ja houkuttelevat uusia osaajia ja yrityksiä osaksi menestystarinoita.

### AVAINPROSESSEJA

Luodaan tarinarykelmä, jossa alueen sisältä tulevat toimijat kertovat menestystarinoita ekosysteemiajattelun näkökulmasta.

Tarinat valitaan siten, että ne tuovat esiin logistista sijaintia, asumisen ja työssäkäynnin helppoutta ja hyvinvoivaa asuinympäristöä erityisesti osaajien näkökulmasta.



# Kilpailu- kyvyn strategiset teemat

Lahden kaupunkiseudun elinkeinopoliittiseksi työkaluksi on sovittu alueen vahvuuksiin ja vallitseviin globaaleihin trendeihin pohjautuva ekosysteemi-ajattelu. Alueet eivät elä tyhjiössä vaan globaaleista tulevaisuustrendeistä tämän tarkastelun kannalta tärkeimpiä ovat 1) luonnonresurssien riittävyys ja ilmastonmuutos, 2) digitalisaatio ja internet-talous sekä 3) demografian ja ihmisten kulutustottumusten muutos, jotka luovat vahvan tulevaisuuden näkymän tässä raportissa esitellyille ekosysteemiaihioille.

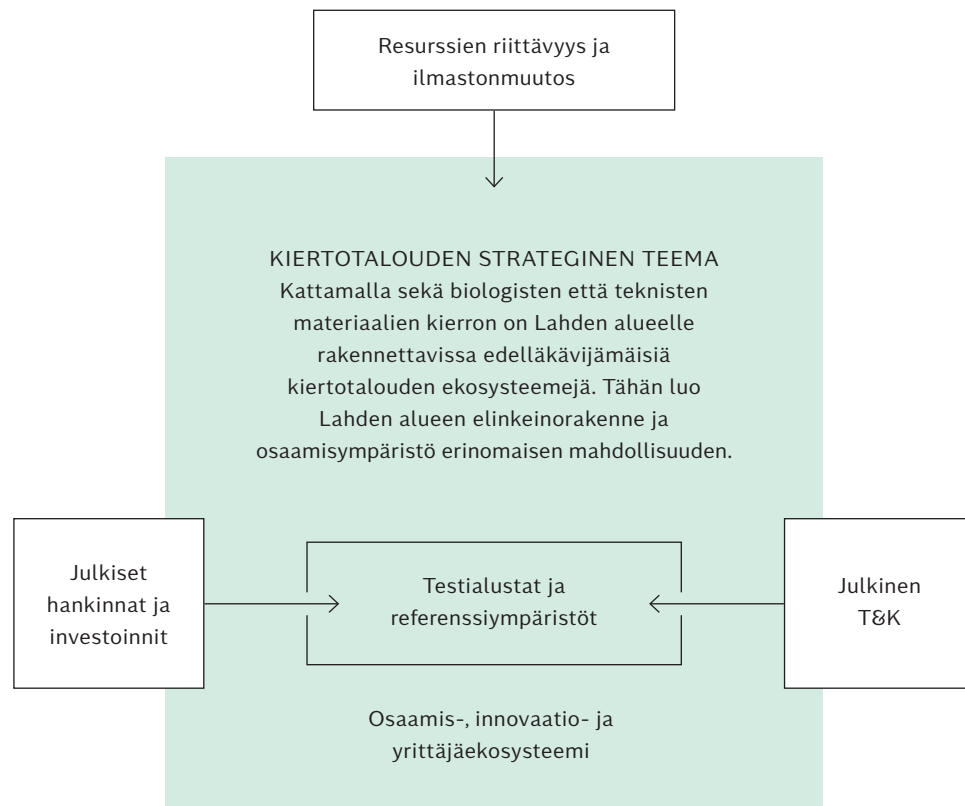
Alueen liiketoimintaekosysteemit nojaavat alueen osaamis-, innovaatio- ja yrittäjyyskosysteemiin. Osaamis- ja innovaatioekosysteemissä keskeisiä osaamisalueita ovat vanhat osaamiskärjet: ympäristö-, muotoilu-, liikunta- sekä käytäntölähtöisen innovoinnin osaaminen. Uuden mielenkiintoisen lisänsä tarkasteluun tuo alueelle kehitelty yrittäjyyskosysteemin malli. Myös suoran toiminnan ja kansalaisyhteiskunnan merkitys kasvaa jatkuvasti. Tämä tulee huomioida ja hyödyntää osana ekosysteemiajattelua.

Potentiaalisimmiksi strategisiksi teemoiksi ekosysteemien synnyttämiseen on määritelty 1) kiertotalous, 2) muotoilun ja digitalisaatio sekä 3) liikunta ja elämykset. Nämä strategiset teemat hahmottuvat kohtuullisen itsenäisinä, mutta niiden välillä on myös nähtävissä synergiaetuja eri yritysten ja yritysryhmien kautta. Nämä teemat tarvitsevat nyt kunnollisten kokeilu- alustojen synnyttämistä sekä uusia rahoitusmalleja yhteiselle toiminnalle.



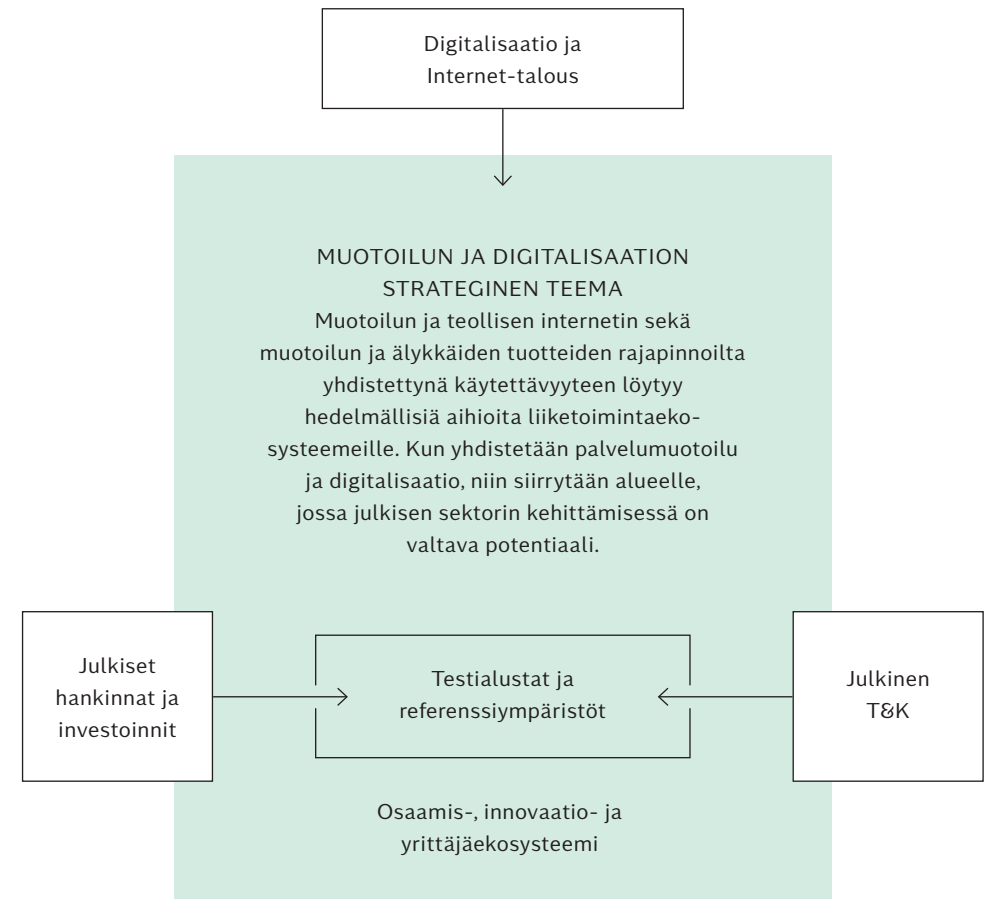
## Kiertotalous

Kiertotalous sisältää sekä biologisten että teknologisten materiaalien kierron. Biologisten materiaalien kiertotaloudessa Lahden kaupunkiseudulla on jo kohtuullisen toimiva liiketoimintaekosysteemi. Teknologisten materiaalien kiertotaloudelle alueen vahva valmistava teollisuus luo erinomaisen pohjan. Teknologisten tuotteiden kierrätys on vielä lapsenkengissään oleva asia niin maailmanlaajuisesti kuin Suomessakin, mikä luo edellytyksiä johtavalle asemalle tulevaisuuden kehityksessä. Kiertotaloudessa keskeisiä elementtejä ovat jakamistalous sekä green economy –filosofia. Strategiassa hyödynnetään myös seudun vahvaa vesibrändiä.



## Muotoilu

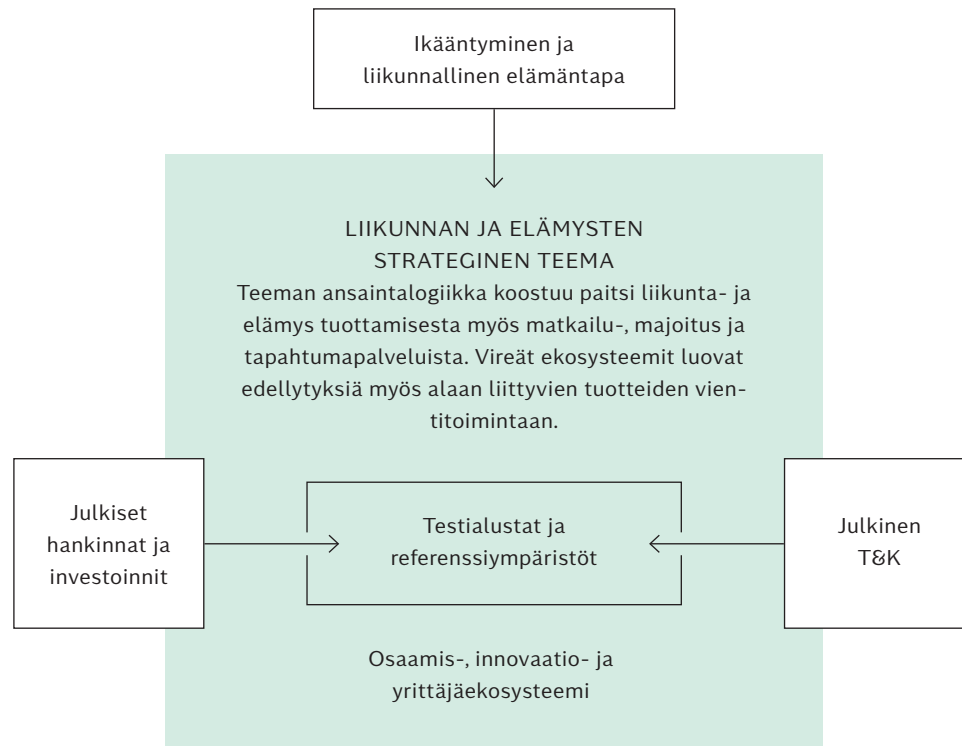
Internet-talous on tulevaisuuden megatrendi eikä sitä voi sivuuttaa Lahden kaupunkiseudun elinkeinorakenteessa. Tulevaisuudessa on mahdotonta myydä teollisuustuotteita, mikäli niissä ei ole runsaasti älyä ja mikäli ne eivät ole kytkettyinä teolliseen internettiin. Lisäämällä muotoilu (teollinen, palvelu- ja viestintämuotoilu) kokonaisuuteen saadaan omaleimainen kokonaisuus, jota alueen elinkeinorakenne pystyy erinomaisesti hyödyntämään. Tällä strategisella teemalla saadaan myös, niin haluttaessa, vauhtia julkisen sektorin uudistamiseen.





# Liikunta ja elämykset

Ulkopuolisten silmissä Lahden kaupunkiseudun keskeisin imago liittyy urheiluun erityisesti tapahtumien ja niihin liittyvien monumenttien kautta. Tapahtumien merkitys korostuu tulevaisuudessa edelleen. Lisäksi alueella on Suomen mittakaavassa erittäin vahvoja liikunta-alan toimijoita. Nämä faktat yhdistettynä väestön ikääntymisen ja liikunnallisen elämänmuodon trendeihin luovat alueelle mahdollisuuden rakentaa entistä huomattavasti vahvemman ekosysteemin, joka edistää kansalaisten hyvinvointia laajasti. Seutu voisi olla tulevaisuudessa eräänlainen eteläinen lähikohde talviselle liikuntamatkailulle. Vapaa-ajanasuminen ja luontomatkailu ovat oleellisia osia teemaa. Kyseessä ei ole keskeisiltä osiltaan perinteisesti vientiin suuntautuva strateginen teema vaan liiketoiminta toteutuu alueella palvelujen käytön ja tapahtumien kautta. Voimakkaat ekosysteemit pystyvät toki luomaan myös edellytyksiä vientitoiminnalle, esimerkiksi niin terveysvaikutteisten tuotteiden kuin erilaisten palvelujen ja palvelukonseptien avulla.



## Kilpailukykystrategian rakenteellisia ja toiminnallisia edellytyksiä

Uusien järjestelmien luomisen sudenkuopat eivät ole muuttuneet 1500-luvulta, jolloin Macchiavelli totesi: ”Mikään yritys ei ole vaikeampi alkaa, vaarallisempi suorittaa ja epävarmempi tuloksiltaan kuin uuden järjestelmän voimaan saattaminen. Uudistaja saa näet vastaansa ne, joille vanha olotila on edullinen; ja nekin, joita uusi voisi hyödyntää, ovat sen laimeita puolustajia.” Samankaltaista ilmapiiriä on ollut havaittavissa suurten ja tarpeellisten muutosten edessä Lahden kaupunkiseudulla. Toisaalta on myös havaittavissa kaipuuta rohkeaan uudistumiseen, jota pystyttäisiin edistämään avoimmalla toimintakulttuurilla.

Poliittisten päättäjien on oltava muutoksen liikkeelle paneva ja ylläpitävä voima. Ekosysteemiajattelu perustuu rohkeisiin kokeiluihin, mikä vääjäämättä johtaa joskus myös epäonnistumisiin. Niistä on vain kaadettava eteenpäin. Kuntasektorin avainhenkilöiden on ymmärrettävä tämän strategian ja ekosysteemiajattelun periaatteet. Kokeilukulttuurilla on kovin vähän tekemistä perinteisen kuntasektorin johtamiskulttuurin kanssa. On luotava uusi johtamisen malli ja kulttuuri sekä panostettava avainhenkilöiden kouluttamiseen ja kouluttautumiseen. Myös kannustejärjestelmä on luotava tukemaan uutta toimintakulttuuria.

Todella merkittävien referenssi- ja kokeilu ympäristöjen johdonmukainen rakentaminen vaatii useiden toimialojen ja useiden toimijoiden yhteistyötä. Toimialat eivät voi elää siiloissa vain kapeaa toimintalogiikkaa noudattaen. Kilpailukykystrategian toteutumisessa korostuu jatkossa entisestään strategisten teemaryhmien rooli. Strategisten teemaryhmien tehtävänä on sopia pitkän ja keskipitkän aikavälin konkreettisesta alueellisista tavoitteista ja niiden toteuttamisesta sekä niihin sitoutumisesta, ottaa vastaan syötteitä kuntien poliittisesta päätöksenteosta ja antaa vastasyötteitä päätöksentekoon sekä ohjeistaa keskeisiä välittäjäorganisaatioita niiden toiminnan koordinoimiseksi. Teemaryhmät esittelevät tarpeitaan ja näkemyksiään Päijät-Hämeen puhejohtajafoorumille, Lahden innovaatioallianssille sekä Päijät-Hämeen maakuntahallitukselle strategian kokonaiskoordinoinnin ja resursoinnin mahdollistamiseksi.

Ekosysteemien luominen vaatii julkisilta välittäjäorganisaatioilta monipuolista osaamista. Tämän strategian näkökulmasta seudun keskeisimmät välittäjäorganisaatiot ovat Lahden ammattikorkeakoulu, Lahden Seudun Kehitys



LADEC Oy ja Lahti Region Oy. Näiden organisaatioiden erityistehtävänä on sovitun roolijaon mukaisesti edistää strategisten teemojen toiminta ja muuntaa strategiatekstit ymmärrettäviksi toimintaohjelmiksi – viedä strategia käytäntöön. Päijät-Hämeen liitolla on merkittävä rooli strategisten teemaryhmien koordinoijana ja niiden rahoittajana osana älykkään erikoistumisen strategiaa.

Ekosysteemiperustainen kilpailukyky politiikka ei onnistu, jollei hankintatoiminta ja investointeja referenssiympäristöihin nähdä osana elinkeinopolitiikkaa. Tämä vaatii rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia. Hankintatoimi on

strateginen tehtävä ja strategisuuden ”lähettiläitä” on syytä resursoida eri toimialoille ja konserniyhtiöihin. Tätä strategista verkostoa johdetaan kilpailukykystrategian ja hankintalainsäädännön ohjaamana tavoitteena alueelliset referenssi- ja kokeiluympäristöt sekä alueellinen kasvun kierre.

Lahden kaupunkiseudun julkiset t&k -panostukset ovat korkeakoulu-rakenteen muuttumisen takia kovassa kasvussa, mutta lähtötaso on melkoisen alhainen. Alue on edelleen erityisesti käytäntölähtöisen innovaatio toiminnan alue. Sen vuoksi osaamisverkostossa tarvitaan radikaalia ajattelua. Radikaalille ajattelulle on mahdollista saada myös kansallista tukea. Yliopisto- ja ammattikorkeakoulutoimintojen siirtyminen samaan konserniin avaa edelläkävijänä suuria mahdollisuuksia elinkeinoelämän palvelujen parantamiseen. Seuraavaksi on syytä pohtia, kuinka toisen asteen koulutus ja yrityspalvelutoiminnot voisivat toimia entistä paremmin kokonaisuudessa.

Lahden kaupunkiseudulla on erinomaiset mahdollisuudet kilpailukykyä merkittävään kasvattamiseen ekosysteemiperustaisen kilpailukyky politiikan avulla. Sen vallalla olleilla toimintakulttuurilla, rakenteilla ja toimintamalleilla näitä mahdollisuuksia ei kuitenkaan pystytä hyödyntämään. Nyt tarvitaan omia rohkeita avauksia ja rohkeutta uuden toimintakulttuurin luomiselle.

## Tiivistelmä

Muutoksen vauhti maailmassa on edelleen huima. Erilaiset uudet teknologiat ja trendit haastavat kaupunkien ja alueiden kilpailukyky- ja elinkeinopolitiikkaa kovalla kädellä.

Kilpailukykyyn elementit vaihtuvat niin nopeasti, että on vaikea löytää perusteita esimerkiksi rajaavaan toimialapohjaiseen politiikkaan. Nykyaika huutaa enemmänkin vastauksia kuinka-kysymyksiin kuin mitä-kysymyksiin. Tärkeämpää on saada tekemisen tapa ja toimintakulttuuri hedelmällisiksi kuin tiukan fokuksen määrittäminen ainakin Lahden kaupunkiseudun kaltaisen monipuolisen toimialarakenteen omaavalla alueella.

Kaupunkiseudun kilpailukykyä voidaan ohjata tehokkaasti toimijoita puhuttelevan kilpailukykyvision avulla, jos alueen toimijat kokevat vision mielekkääksi ja sitoutuvat siihen. Kaupunkiseutu koostuu kuitenkin hyvin monenlaisista toimijoista, jolle voi olla hankala kehittää vain yhtä riittävän puhuttelevaa visiota, sen vuoksi on määriteltävä myös päävisiota tukevia alavisioita.



## Lahden kaupunkiseutu on yritys- ystävällisyydessä, kestävyudessa ja rohkeudessa mitatusti Suomen kehittyvin kasvukeskus.

Lahden kaupunkiseudun alavisioissa korostuvat seuraavat uuden sisällön saavat teemat:

→ ekosysteemit, johtaminen, osaamisympäristö, asumisympäristö, kasvuristeys, uudet julkiset palvelut ja tarinat

Kilpailu- ja elinkeinopolitiikasta ei selvitä kuitenkaan pelkkään kuinka-kysymykseen vastaamalla vaan on hahmoteltava myös suuntaviivoja mitä-kysymyksiin. Tämä on kuitenkin syytä tehdä uudella ja rajoja murtavalla tavalla. Lahden kaupunkiseudulla mitä- ja kuinka-kysymyksiä yhdistäväksi malliksi on valittu ekosysteemiajattelu. Kaupunkiseudun hedelmällisimmiksi liiketoiminta-ekosysteemejä ruokkiviksi strategisiksi teemoiksi ovat määrittyneet:

→ kiertotalous sisältäen sekä biologiset että tekniset materiaalit  
→ muotoilun ja digitalisaation yhdistelmä erityisesti käytettävyyden näkökulmasta  
→ liikunta ja elämykset liittyen läheisesti matkailun teemaan

Osaamis-, innovaatio- ja yrittäjyyskosysteemi pohjautuu edelleen cleantechin, muotoilun, liikunnan ja käytäntölähtöisen innovaation osaamiseen.

Tässä raportissa esitetyssä toimintamallissa keskeistä on ymmärtää tarve sille merkittävälle toimintakulttuurin muutokselle, jota ekosysteemiajattelu kokeilukulttuureineen ja referenssiympäristöineen vaatii. Muutos on niin huimaa, että on syytä tarkastella myös nykyisten elinkeinopolitiikan rakenteiden ja ohjausjärjestelmien toimivuutta. Tälle annetaan suuntaviivoja raportin lopussa.

Haasteet ovat suuret, mutta muutokseen tarttumalla niin ovat mahdollisuudetkin. Se vaatii rohkeita investointipäätöksiä ja kykyä vastata esimerkiksi työvoimapulan aiheuttamiin haasteisiin.



