

Alueiden varautuminen äkillisiin rakenne- muutoksiin

Jari Hautamäki

Yhteyspäällikkö, KM

Lahden ammattikorkeakoulu

jari.hautamaki@lamk.fi

Äkillisten rakennemuutosten vaikutuksia

Yhä kiihtyvällä rakennemuutoksella on suuri vaikutus monien eurooppalaisten alueiden väestöön, työvoimaan, elinkeinoihin, talouteen ja osaamiseen. Työkäinen väestö tulee vähenemään tulevina vuosikymmeninä lähes kaikilla alueilla. Tämä muuttaa mm. työvoiman tarjontaa ja saatavuutta, aluetaloudellisia edellytyksiä, elinkei-

no- ja yritystoiminnan kasvunäkymiä ja julkisten menojen rahoittamista. Muutoliike kasvukeskuksiin näyttää jatkuvan, minkä johdosta monien alueiden ikärakenne ja elinkeinorakenne saattavat kaventua merkittävästi (Hytönen & Mella, 2011).

Martinin (2012) mukaan tällaiset alueet ovat herkkiä maailmanmarkkinoiden ja talouden suhdanteiden nopeille muutoksille. Muutoksien johdosta alueella toimivat yritykset voivat joutua äkillisesti supistamaan toimintaansa ja vähentämään työvoimaansa merkittävästi. Äkillisestä rakennemuutoksesta

syntyvän shokin vaikutukset voivat hidastaa ja heikentää pysyvästi alueen kehittymistä. Shokin jälkeen mm. työvoiman uudelleen kouluttaminen ja työllistämisen asettavat suuria alueellisia haasteita, joiden voittaminen on erittäin kallista ja voimia kuluttavaa. Tämän vuoksi alueellisten viranomaisten, yritysten sekä koulutuksen ja tutkimuksen kannattaa varautua äkillisen rakennemuutoksen vaikutuksiin ennalta ehkäisevällä yhteistoiminnalla, sillä parhaimmillaan alue kykenee suuntaamaan vapautuvat resurssit uudelleen ja käyttämään niitä aikaisempaa tehokkaammin.

Varautuminen muuttaa ennakoinnin luonnetta

Alueellisen ennakoinnin luonne on muuttumassa kokonaisvaltaisemmaksi. Toimijoiden yhteistoiminta on tiivistymässä, jolloin ennakointia voidaan tarkastella samanaikaisesti erilaisista näkökulmista. Toisaalta alueiden kehittämisessä on vahvistumassa evolutionaarinen lähestymistapa (vrt. Sotarauta & Srinivas, 2006; Boschma & Martin, 2007), jossa uusien kehityspolkujen hahmottamiseksi alueelliset toimijat analysoivat alueen lähi- ja kaukuisuutta, tuottavat yhteisiä näkemyksiä tulevaisuudesta ja arvioivat, kannattaako aiemmasta kehityshistoriasta pyrkiä irrottautumaan ja miten olemassa olevia, yhä pieneneviä resursseja kannattaisi mahdollisesti suunnata uudelleen. Kysymys on proaktiivisesta toiminnasta, missä toimintaympäristön muutosta ei voida ennustaa, mutta mihin voidaan varautua ennakoimalla alueen tulevaisuutta sekä panostamalla ennalta ehkäisevään toimintaan (vrt. Hamel, 2000, 119).

Kun ennakointi muuttuu varautumiseksi, niin se sulautuu osaksi alueellisen innovaatioympäristön toimintaa. Samalla ennakointi liittyy luontevaksi osaksi alueen strategista päätöksentekoa ja suunnittelua. Alueilla on tyypillisesti monien eri toimijoiden ja verkostojen tuottamia strategioita, ohjelmia ja suunnitelmia, joissa käsitellään osittain samoja asioita käyttäen erilaisia ja jopa uusia käsitteitä, termejä ja näkökulmia. Tämän vuoksi alueellisessa ennakointiyhteistyöhön liittyvässä keskustelussa on ajoittain vaikea löytää yhteisiä käsityksiä ja merkityksiä. Keskustelun ajoittaisen sumeutumisen (vrt. Markusen, 2003) vuoksi yhteisten käsitysten luominen alueiden tulevaisuuksista edellyttää yhä tiiviimpää osapuolten johdon ja asiantuntijoiden yhteistoimintaa, vuorovaikutusta ja erilaisten vaihtoehtojen punnintaa. Varautumisessa on kysymys ”tutkimusmatkailusta” (ks. Sotarauta et al., 2006), missä osapuolet luovat yhdessä alueen tulevaisuuden kannalta strategisia merkityksiä ja menestystekijöitä sekä visioita ja uusia kehityspolkuja.

Äkillisiin rakennemuutoksiin soputuminen

Akillisen rakennemuutoksen tapahtuminen jollakin alueella on vaikeasti ennakoitavissa (Hytönen et al., 2011). Shokin vaikuttavuus on riippuvainen alueen sopeutumiskyvystä, minkä vuoksi äkilliseen rakennemuutokseen varautumisen pitkän aikavälin suunnittelussa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten alueet kykenevät vastustamaan shokkien vaikutuksia, toipumaan niistä ja suuntaamaan vapautuvia resursseja uudelleen (Martin, 2012; Hytönen et al., 2011).

Alueen vastustuskykyä voidaan kasvattaa uudistamalla ja monipuolistamalla kapenevaa elinkeinorakennetta. Käytännössä tämä tarkoittaa enemmän yrittäjiä ja kasvuyrityksiä, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla ja tarjoavat alueelle työpaikkoja. Kasvuyrittäjyyden tueksi tarvitaan toimivaa infrastruktuuria (esim. liikenneyhteyksiä, yritysautomoja ym.), rahoitusta sekä innovaatioympäristöjä, mitkä auttavat yrityksiä hyödyntämään alueen muita voimavaroja, edistämään tuotteiden ja palvelujen kehittämistä ja turvaamaan osaavan työvoiman saatavuuden.

Kasvuyrittäjyyden tueksi tarvitaan toimivaa infrastruktuuria.

Alueen toipumiskykyä voidaan parantaa tehostamalla työmarkkinoiden toimivuutta. Liiketoiminnan kansainvälistyminen muuttaa työ- ja kulutusmarkkinoita voimakkaasti, joten kilpailukyvyn kasvattamiseksi alueilla tulee panostaa yritysten sekä koulutuksen ja tutkimuksen väliseen yhteistoimintaan työvoiman osaamisen ja hyvinvoinnin parantamiseksi, ammatillisen liikkuvuuden edistämiseksi sekä työurien pidentämiseksi.

Alueen uudelleensuuntautumiskykyä voidaan nostaa parantamalla alueen valmiuksia syvällisempiin uudistuksiin. Tällaiset uudistukset voivat liittyä mm. innovaatioympäristöjen kehittämiseen, uuteen lupaavaan elinkeinotoimintaan

panostamiseen, elinkeinoelämää tukevan infrastruktuurin investointeihin sekä osaamispalvelujen parantamiseen. Resurssien uudelleensuuntaaminen edellyttää alueellisten yritysverkostojen, viranomaisten ja TKI-toimijoiden kiinteää yhteistoimintaa.

Varautumiseen liittyvän kehittämistyön luonne

Varautumisen luonne ohjaa kehittämistyön sisältöä. Evoluutionaarisen luonteensa mukaisesti varautumisen tueksi tulee tuottaa alueellista tietämystä kolmella eri tavalla. Ensinnäkin tarvitaan tietämystä alueen kehityshistoriasta pitkältä ja keskipitkältä aikaväliltä. Tietämys muodostaa ikään kuin skenaariomaisen, historiallisen kehityspolun, mikä osoittaa alueen aikaisemman kehityksen suunnan ja sisällön erityisesti (1) väestön ja työvoiman muutoksissa, (2) elinkeinotoiminnan ja sitä tukevan infrastruktuurin kehittämisessä, (3) alueen osaamisrakenneiden vahvistumisessa sekä (4) alueellisen yhteistoiminnan muotoutumisessa. Tietämystä kannattaa täydentää lähi-alueilla tapahtuneiden, samantapaisten äkillisten rakennemuutostilanteiden analysoinnilla.

Toiseksi varautumisen tueksi tulee luoda tietämystä alueen vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Äkilliseen rakennemuutokseen varautumisen näkökulmasta kehittämisen tueksi tulee luoda strategista tietämystä (1) alueeseen kohdistuvista muutosvoimista, (2) muutosvoimien synnyttämistä positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista sekä näiden vaikutusten (3) alueelle muodostamista riskeistä ja niiden realisoitumista ennalta ehkäisevistä tekijöistä. Tällaisen tulevai-

suustyön lopputuloksena voidaan esittää mm. vaihtoehtoisia alueellisia tulevaisuuskuvia.

Kolmanneksi varautumisen tueksi tulee tuottaa tilastollista ennakointitietoa. Kysymys on tällöin helposti tulkittavasta mittarista, mikä voi osoittaa alueen herkkyyden äkillisen rakennemuutoksen vaikutuksille. Tällaisen mittarin kehittäminen tapahtuu yhdistämällä rakennemuutoksen kannalta merkittävien ennusteiden tietoja toisiinsa. Monia tällaisia ennusteita on saatavissa valtakunnallisesti, mutta koska kaikki alueet ovat jossain määrin erilaisia, niin mittarin tarkentamiseen tarvitaan myös alueellista näkökulmaa. Tarkentaminen tapahtuu korjaamalla tai arvioimalla mittaria vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien ja alueen kehityshistoriaa kuvaavien tilastojen ja kuvausten avulla.

Alueellisen varautumisen yhteistoiminnan prosessit

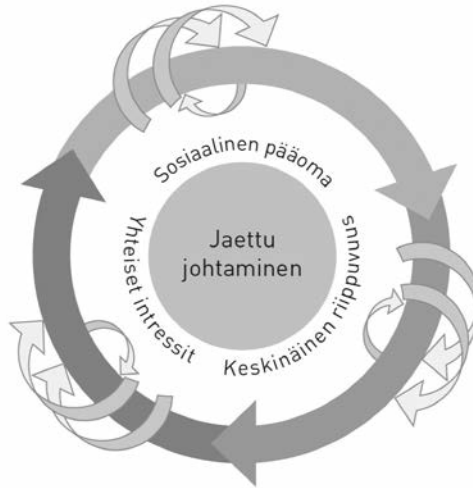
Varautumiseen liittyvä ennakointityö voidaan yhdistää laajempaan aluestrategiseen kehittämiseen (1) alueellisten viranomaisten ja toimijoiden välisellä yhteistoiminnalla, (2) huomioimalla ennakointitulokset alueellisten strategioiden tavoitteissa sekä (3) kokoamalla ennakointi, erilaiset menetelmät ja ennusteet alueelliseksi varautumismalliksi. Yhteistoiminnan tavoitteena on kasvattaa alueellista itseuudistumisen kapasiteettia (Sotarauta et al., 2006; Saarivirta, 2007), mikä tapahtuu hyödyntämällä olemassa olevaa tietämystä ja yhdistämällä siihen uutta tietämystä, johtamalla prosessia haluttuun suuntaan ja hakemalla tietoisesti uusia alueellisia ratkaisuja varautumiskyvyn kasvattamiseksi.

Itseuudistumisen kapasiteetin kasvattaminen ja äkilliseen rakennemuutokseen varautuminen edellyttävät uudenlaisia muotoja verkostomaisen yhteistoiminnan toteuttamiseksi. Se edellyttää yritysten ja alueellisten toimijoiden välistä yhteistyötä (1) varautumiseen liittyvän ennakointitiedon tuottamisessa, (2) alueen tulevaisuuden kannalta merkityksellisimpien tekijöiden tunnistamisessa sekä (3) strategisten varautumis- ja toimenpideohjelmien luomisessa. Yhteistyön tuloksellisuus perustuu alueelliseen oppimiseen (Morgan, 1997), mikä toteutuu kaikissa näissä yhteistoiminnan muodoissa ja prosesseissa.

Ennakointitieto on usein piiloutunut hiljaiseksi tiedoksi, minkä näkyväksi tekeminen tapahtuu yleensä johdon ja asiantuntijoiden keskinäisessä alueellisen tulevaisuustiedon luomisen prosessissa (Nonaka, Takeuchi & Umemoto, 1996). Näkyväksi tehdystä ennakointitiedosta on yleensä ristiriitaisia näkemyksiä. Tämän vuoksi alueen kannalta merkityksellisimmän tiedon ja tekijöiden tunnistaminen edellyttää yhteisöllistä oppimista, missä on hyvin usein ekspansiivisen yhteiskehittelyn piirteitä (Fenwick, 2008). Uusien varautumista tukevien strategisten suunnitelmien ja ratkaisujen luominen ja hiominen tapahtuu yleensä prosessissa, missä on havaittavissa palvelun muotoilulle tyypillisiä konseptoinnin, suunnittelun ja tuoteistamisen piirteitä (Sanders & Simons, 2009). Kehämäinen ja syklinen tiedon luomisen, oppimisen ja uusien ratkaisujen luomisen prosessi on jatkuva ja tuottaa hyvin hoidettuna yhä konkreettisempia ja jalostuneempia ratkaisuja alueen käyttöön (kuvio 1 sivulla 44).

Alueellisen historia- ja
tulevaisuustiedon
luominen

Strategisten
varautumissuunnitel-
mien laatiminen ja
toimenpiteiden
toteuttaminen



Alueen
tulevaisuuden
kannalta merkityksel-
lisimpien tekijöiden
tunnistaminen

Kuvio 1. Alueellisen yhteistoiminnan prosessit varautumisessa äkillisiin rakennemuutoksiin.

Varautumisprosessien johtaminen edellyttää alueellisten toimijoiden keskinäistä jaettua johtamista, missä avoimen vuorovaikutuksen ja keskinäisen luottamuksen hengessä muutetaan yhteisiä intressejä konkreettiseksi yhteistyöksi ja teoiksi. Tämä vaatii pitkäjänteisyyttä, ihmisten kohtaamisia, erilaisuuden yhteensovittamista, toisten ajatuksiin vaikuttamista, yhteistä visiointia, neuvottelemista ja sopimista. Yhteistyön perusedellytyksenä on alueellisten toimijoiden keskinäisen riippuvuuden ja sen merkityksen oivaltaminen.

Alueellisen varautumisprosessin johtaminen on erittäin vaativaa. Taitavat ja etun johtamisen osaajat kykenevät voimistamaan em. prosesseja vuorovaikutuksen, osallistumisen ja oikein kohdennettujen keskustelujen keinoin. Vuorovaikutuksen tulee olla pitkäjänteistä ja jatkuvaa, sillä toimintaympäristön nopea muutos muuttaa jatkuvasti toimijoiden välistä keskinäistä riippuvuutta, mikä vastaavasti muuttaa yhteisten intressien sisältöä ja luonnetta. Kaikkein taitavimmat johtajat ja asiantuntijat ymmärtävät varautumisprosessin eri

osien luonteen ja kykenevät vahvistamaan kehittämissyklejä oikeaan aikaan ja oikealla tavalla toteutetuilla johtamisteoilla. Nämä johtamisteot yleensä voimaannuttavat osapuolia ja asiantuntijoita, millä on varautumisprosessia kiihdyttävä ja voimistava vaikutus (vrt. Doz & Baburoglu, 2000).

Yhteenveto

Työkäinen väestö tulee vähene-
mään tulevina vuosikymmeninä
lähes kaikilla alueilla. Tämä saattaa
kaventaa alueiden elinkeinotoiminnan
mahdollisuuksia. Samalla globaalit
markkinahäiriöt lisääntyvät, mitkä saatta-
vat herkistää alueet äkillisille rakenne-
muutoksille. Niiden ennakoiminen on
erittäin vaikeaa, mutta alueilla kannattaa
kuitenkin varautua niiden toteutumiseen.
Varautumisessa tulee huomioida alueen
aikaisempi kehityshistoria sekä alueeseen
tulevaisuudessa kohdistuvia muutosvoimia
ja niiden vaikutuksesta syntyviä riskejä.
Varautumisen tueksi kannattaa analysoida
myös tiettyjen tilastollisten ennusteiden
tuottamaa yhteisnäkemystä.

Äkilliseen rakennemuutokseen varautuminen perustuu alueelliseen yhteistointintaan, missä korostuu oppiminen sen eri muodoissa. Yhteistoinnissa yritykset ja alueelliset toimijat etsivät yhteistä näkemystä halutusta kehityspolusta. Kehityspolun löytämiseksi on hahmotettava toimijoiden keskinäistä riippuvuutta ja sovitettava yhteen erilaisia intressejä. Tämän tueksi tarvitaan yhteistoinnissa luotua uutta alueellista tietoa, alueen kehittymisen kannalta merkityksellisten tekijöiden tunnistamista ja äkilliseen rakennemuutokseen varautumiseksi luotuja uusia ratkaisuja. Monimuotoisen alueellisen yhteistoinnin keskeisimpiä menestystekijöitä ovat jaetussa johtamisessa onnistuminen sekä vahvan vuorovaikutuksen ja keskinäisen luottamuksen saavuttaminen.

Lähteet

- Boschma, R., & Martin, R.L. (2007). Constructing an Evolutionary Economic Geography. *Journal of Economic Geography*, 7(5), 537-548.
- Doz, Y.L., & Baburoglu, O. (2000). From competition to collaboration: the emergence and evolution of R&D cooperatives. In Faulkner, A. & De Rond, M (Eds.), *Cooperative Strategy* (pp. 173-192). New York: Oxford University Press.
- Fenwick, T. (2008). Understanding Relations of Individual-Collective Learning in Work: A Review of Research, *Management Learning*, 39(3), 227-243.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hytönen, J., & Mella, I. (2011). Alueiden rakennemuutos syvenee 2010-luvulla. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2011.
- Martin, R. (2012). Regional Economic Resilience, Hysteresis and Recessionary Shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1-32.
- Markusen, A. (2003). Fuzzy Concepts, Scanty Evidence, Policy Distance: The Case for Rigour and Policy Relevance in Critical Regional Studies. *Regional Studies*, 37(6-7), 701-717.
- Morgan, K. (1997). The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. *Regional Studies*, 31(5), 491-503.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845.
- Saarivirta, T. (2007). *In Search of Self-Renewal Capacity - defining concept and its theoretical framework*. Tampere University. SENTE Working Papers 10/2007.
- Sanders, L., & Simons, G. (2009). *A Social Vision for Value Co-creation in Design*. Open Source Business Resource 12/2009.
- Sotarauta, M. (2005). Tales of resilience from two Finnish cities: Self-renewal capacity at the heart of strategic adaptation. In Duke, C., Osborne, M. & Wilson, B. (Eds.), *Rebalancing the social and economic learning, partnership and place*. Niace. Leicester.
- Sotarauta, M., & Srinivas, S. (2006). Co-evolutionary Policy Processes: Understanding Innovative Economies and Future Resilience. *Futures*, 38(3), 312-336.

