

TIMO AIRAKSINEN

Taantuma vai alan rakennemuutos yrityksen ongelmana?

Tiedotusvälineet kertovat meille lähes päivittäin siitä, että sillä ja sillä alalla tai yrityksellä menee nyt huonosti Suomessa. Yritys on aloittanut YT-neuvottelut ja suunnittelee henkilöstövähennyksiä tuotannon vähentämisen, heikkojen kysyntänäkymien ja kannattavuuden heikkenemisen takia.

Business-kirjallisuudessa käsitellään voituopuolisesti keinoja, joilla yritys menestyy entistä paremmin. Huonosti meneminen on kiinnostanut vähemmän ja harvemmin. Tässä artikkelissa analysoidaan tilanteita, joissa yrityksellä menee huonosti. Keskeiseksi kysymykseksi nostetaan se, onko kyseessä taantuma vaiko alan rakenne kriisi tai ollaanko ehkä pikemminkin itse aiheutettussa talousahdingossa. Kysymyksen pitäisi askarruttaa sekä yrityksen johtoa ja omistajia että yrityksen nykyisiä ja potentiaalisia rahoittajia sekä muita yrityksen sidosryhmiä.

Vastausta etsitään hahmottamalla kolme tyyliteltyä vaihtoehtoa ja näiden tuntomerkit. Kunkin osalta kartoitetaan myös mahdollisuuksia

perusongelman korjaamiseen ja sitä, mihin yrityksen tulisi jatkoa ajatellen kiinnittää ehkä huomiota. Käytännössä menettelyä hankaloittaa se, että tilanteet esiintyvät todellisuudessa usein päällekkäin ja yrityksellä voi olla useita liiketoiminta-alueita ja tuotteita, joiden ongelmatilanteet poikkeavat selvästi toisistaan.

Esitystavan pelkistämiseksi yrityksen oletetaan toimivan vain yhdellä liiketoiminta-alueella ja yhdellä markkina-alueella.

Mitä tarkoitetaan sillä, että yrityksellä menee huonosti?

Kaikilla aloilla ja kaikkina aikoina yritysten menestymisessä havaitaan suurta hajontaa ja yleensä erot ovat varsin kestäviä. Toisilla yrityksillä menee syystä tai toisesta jatkuvasti paremmin kuin toisilla. Oman lukunsa muodostavat uudet yritykset, joista suuri, jopa suurin osa lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden vuoden kuluessa, kun alkuvaikeudet osoittautuvat odotettua suuremmiksi.

TIMO AIRAKSINEN, KTT

• e-mail: timo.airaksinen@wmail.fi

DISCUSSION

Yleisesti ottaen yrityksellä menee huonosti, kun se ei pääse omistajien asettamiin tuottotavoitteisiin. Astetta vakavampi tilanne on se, että yrityksen myynti laskee ja yritys tuottaa tappiota. Vielä vakavammasta asiasta on kyse, kun myynti laskee satunnaisvaihtelut huomioon ottaen trendinomaisesti ja yritys tekee tappiota monta vuotta peräkkäin. Kuinka kauan heikko kehitys voi jatkua riippuu yrityksen omista pääomista sekä omistajien kärsivällisyydestä ja uskosta kehityksen kääntymisestä parempaan. Sitä ennen omistajat todennäköisesti vaihtavat myös yrityksen johtoa odottaen, että uusi johto pystyisi kääntämään tuloskehityksen nousuun.

Tässä kirjoituksessa yrityksen heikolla kehityksellä viitataan yrityksen myynnin ja kannattavuuden putoamiseen usean vuoden ajan niin, että tätä ei voida selittää alalle tavanomaisella suhdannevaihtelulla tai yksittäisillä, tilapäisesti vaikuttavilla virhepäätöksillä tai tapah- tumilla.

Kilpailukyvyyn heikkeneminen on tärkeä tuntomerkki

Aloitetaan tarkastelu kilpailukyvyyn käsitteestä yritystasolla. Kilpailukyvyyn (competitiveness) käsitettä käytetään paljon taloustieteessä ja vielä enemmän talouspoliittisessa keskustelussa, vaikka sille ei oikein löydy yleisesti hyväksyttyä, täsmällistä määritelmää taloustietellisessä kirjallisuudessa.

Wikipedia antaa tämän kirjoituksen tarkoitukseen riittävän hyvän määritelmän: Competitiveness pertains to the ability and performance of a firm, sub-sector or country to sell and supply goods and services in a given market in relation to the ability and performance of other firms, sub-sectors or countries in the same market.

Toisin sanoen kysymys on siitä, kuinka houkutteleviksi ostajat kokevat yrityksen tuotteet kilpailutilanteessa. Tämä näkyy sananmukaisesti yrityksen kykyä voittaa kauppvoja itselleen tilanteessa, jossa on useita myyjiä, joiden välillä ostaja tekee valinnan omien kriteeriensä pohjalta. Kilpailukyky on pitkälti tuotekohtaista niin, että sama myyjä on toisissa tuotteissa kilpailukykyisempi kuin toisissa. Toisaalta kilpailukyky on pitkälti myös markkina-aluekohtaista niin, että sama myyjä on toisilla markkinoilla kilpailukykyisempi kuin toisilla.

Michael Porter puhuu kilpailukyvyyn asemasta mieluummin kilpailueduista, joilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka tuovat yritykselle (toimialalle, maalle) menestystä kilpailijoihin verrattuna. Yrityksen hyvä kilpailukyky perustuu siihen, että yrityksellä on kestäviä kilpailuetuja, joita kilpailijat eivät pysty kopioimaan ainakaan kovin nopeasti.

Yhden tuotteen yrityksessä kilpailukyky kulkee yleensä käsi kädessä yrityksen taloudellisen menestymisen kanssa ainakin vähän pitemmällä aikajänteellä, mutta ei suinkaan aina. Poikkeuksia saattavat aiheuttaa esimerkiksi kilpailun rajoitukset, yrityksen epätavalliset tavoitteet tai koko toimialan poikkeuksellisen vahva tai heikko kasvu. Monella markkina-alueella toimivassa monituoteyrityksessä koko yrityksen kilpailukyky on eräänlainen painotettu keskiarvo yksittäisten tuotteiden kilpailukyvyistä.

Yritystasolla kilpailukyvyyn paras mittari on markkinaosuuskehitys, jos vain markkina voidaan kohtuullisen tarkasti täsmentää ja vähintään merkittävien myyjien myyntitiedot on saatavissa. Molemmat ehdot tosin tuottavat käytännössä yleensä vaikeuksia ja kilpailukyvyyn mittaamisessa joudutaan tyytymään eriasteisiin likiarvoihin.

Alan rakennemuutos yrityksen vaikeuksien syynä

Kun haetaan syitä yrityksen sitkeän oloiseen huonoon kehitykseen, yleisimpiä selityksiä näyttää olevan se, että alan sanotaan joutuneen rakennemuutoksen kouriin. Aloitetaan vaihtoehtojen tarkastelu rakennemuutostilanteen analyysistä.

Rakennemuutoksella viitataan usein toimialojen suhteellisten osuuksien muuttumiseen kansantalouden kehittyessä. Tässä kirjoituksessa rakennemuutoksella tarkoitetaan sen sijaan yksittäisen alan toimintaympäristön ja kilpailuasetelmien muutosta. Ne alan yritykset voittavat, joiden kilpailukykyä toimintaympäristön muutos suosii ja vastaavasti ne yritykset häviävät, joiden kilpailukyky kärsii muutoksesta. Tyypillisesti rakennemuutos tuo alalle myös uusia menestyviä kilpailijoita samalla kun alalta poistuu vanhoja yrityksiä.

Alan rakennemuutoksen ajurina on yleensä joku seuraavista neljästä vaihtoehdosta tai näiden yhdistelmästä:

- kilpailun globalisoituminen,
- teknologinen innovaatio,
- uusi entistä tehokkaampi toimintatapa,
- tärkeän tuotantopanoksen vaihtuminen.

Kilpailun globalisoitumisen tuottamalla rakennemuutoksella tarkoitetaan tyypillisesti sitä, että markkinoille tulee uusia menestyviä kilpailijoita uusista maista, joiden kustannustaso erityisesti palkkakustannusten osalta on selvästi alhaisempi kuin vanhojen kilpailijoiden. Viime vuosikymmenien näkyvimpänä trendinä on ollut ensin japanilaisten, sitten korealaisten ja viimeksi kiinalaisten yritysten menestys monilla aloilla. Vaatteet ja tekstiilituotteet, elektroniikka, kulkuvälineet ja työkonet sekä muovi- ja metallituotteet ovat hyviä esimerkkejä. Aluksi uusien kilpailijoiden kilpailuetu on pe-

rustunut ensisijaisesti alhaisiin palkkakustannuksiin ja tuotekopiointiin. Kokemuksen karttuessa tulokkaat ovat pystyneet usein jopa yllättävän nopeasti haastamaan vanhat toimijat myös tuotteiden laadulla ja teknisillä ominaisuuksilla.

Teknologisen innovaation vetämä alan rakennemuutos on toinen hyvin yleinen tapaus meidän ajassamme. Hyvinä esimerkkeinä ovat puhelimet, valokuvauslaitteet, äänitteet ja TV-vastaanottimet, joiden vanhaan teknologiaan perustuvat yritykset ovat hävinneet markkinoilta lähes kokonaan kymmenessä vuodessa. Uudemmista esimerkeistä mainittakoon verkko-kauppa ja sähköiset lukulaitteet, jotka ovat parhaillaan haastamassa perinteisesti toimivia yrityksiä.

Selkeä esimerkki uuden, entistä tehokkaamman toimintatavan ajamasta rakennemuutoksesta on lentoliikennealaa ravisuttava halpalentoyhtiöiden esiinmarssi. Toinen esimerkki voisi olla vakuutuslaitosten yhdistäminen pankkipalveluihin ja kolmas pankkipalveluiden yhdistäminen päivittäistavarakauppapalveluihin.

Keskeisen tuotantopanoksen vaihtumiseen liittyy usein myös teknologinen innovaatio. Esimerkkeinä mainittakoon puusta valmistettujen veneiden korvautuminen pitkälti lujitemuovista tai alumiinista valmistetuilla veneillä. Toinen Suomelle vielä merkittävämpi esimerkki on nopeakasvuisen eukalyptuspuun käyttöönottoselluteollisuuden raaka-aineena kotimaisten puulajien sijaan.

Milloin alan rakennemuutos voidaan väittää perustellusti yrityksen heikon kehityksen syyksi? Tähän voidaan esittää kaksi ehtoa, joiden tulee täytyä: (1) Rakennemuutos ja sen aiheuttaja on selkeästi tunnistettavissa ja (2) yritys on menettänyt usean vuoden ajan kilpailu-

kykyään ja markkinaosuuttaan. Selityksenä yrityksen heikolle kehitykselle on yleensä se, että yritys ei ole havainnut muutosta ajoissa tai ei ole kyennyt sopeutumaan/ osannut sopeutua muutoksen tuomiin uusiin vaatimuksiin.

Taantumako pääsyy yrityksen vaikeuksiin?

Toinen usein kuultu puolustelu sille, että yrityksellä menee sitkeän tuntuisesti huonosti, on viittaus taantumaa tai lamaan, heikkoihin suhdanteisiin, talouden alamäkeen yms. Milloin taantuma-argumenttiin voidaan perustellusti vedota?

Talouden laskusuhdanne/alamäki on yksi vaihe markkinatalouden tavanomaista suhdannekiertoa. Se kestää tyyppillisesti 1–1½ vuoden verran. Joskus, kuten tällä hetkellä läntisissä teollisuusmaissa, talouskehitys ajautuu suuriin ja pitkäkestoisiin vaikeuksiin, mikä näkyy kokonaistuotannon kasvun hidastumisena nollan tuntumaan tai jopa supistumisena usean vuoden ajan. Tässä käsitellään nimenomaan tällaista tilannetta. Sitä kuvataan yleiskielessä termeillä taantuma, pitkittyvä taantuma tai lama¹. Tässä käytetään taantuma-termiä vapaasti tulkittuna, sillä yksittäisen yrityksen näkökulmasta kokonaistuotannon ½ prosentin kasvulla tai supistumisella ei ole suurta eroa. Tällaisessa kokonaistaloudellisessa tilanteessa joka tapauksessa suurella osalla yrityksiä myynti putoaa ja kannattavuus heikkenee merkittävästi. Jos yrityksellä on muutenkin mennyt heikosti, taantuma iskee erityisen ankarasti ja voi merkitä jopa yrityksen loppua.

Korostettakoon, että taantumalla ei siis tarkoiteta tässä yhtä tai muutamaa lähialaa koskevaa heikkoa myynnin ja kannattavuuden kehitystä, vaan koko kansantaloutta. Tavallisesti taantuma on vielä kansainvälinen eli koskee Suomen tapauksessa vähintään koko Länsi-Eurooppaa ja myös useimpia muita suomalaisen vientiteollisuuden asiakasmaita.

Yritystasolla makrotason taantuma vaikuttaa kysynnän kautta. Myynti putoaa taantumasta johtuvan kuluttajien ostovoiman ja yritysten investointihalukkuuden heikkenemisen takia. Taustalla on kasvanut työttömyys, palkkojen ja pääomatulojen putoaminen, yritysten tuotantokapasiteetin vajaakäyttö ja tulevien näkymien epävarmuus. Eri aloilla myynnin reagointi asiakkaiden tulojen muutokseen, tulojousto, voi vaihdella huomattavasti. Joillain aloilla vaikutus voi olla jopa käänteinen, kuten perintätoimintaa harjoittavissa yrityksissä.

Yrityksen kilpailukyvyllä ei ole suurta roolia taantumassa. Yritysten tulokset heikkenevät, mutta markkinaosuudet eivät välttämättä muutu paljoakaan ainakaan ensi vaiheessa, kun myynti putoaa kaikilta kilpailijoilta. Jokaisella alalla yksittäisten yritysten kannattavuudessa ja vakavaraisuudessa on tietysti suuria eroja sekä hyvinä aikoina että huonoina aikoina. Mitä kannattavampi ja rahoituksellisesti vahvempi yritys, sitä parempi potentiaalinen kilpailukyky yrityksellä on taantumassa. Vahva yritys voi halutesaan vallata markkinaosuutta kilpailijoiltaan pudottamalla hintoja ja/tai tehostamalla markkinointitoimia. Mutta miksi se oikeastaan näin tekisi, koska toimet söisivät todennäköisesti yrityksen kannattavuutta. Pitkällä tähtäyksellä epävarmassa toimintaympäristössä tarvitaan taantumakestävyyttä ja tämä riippuu ensisijaisesti vahvasta rahoitusasemasta. Pitkän päälle taantuma johtaa tyyppillisesti myös alalta poistumiin,

¹ Rajanveto näiden välillä ei ole selkeä. Makrotaloustieteilijät käyttävät taantumaa määritelmänä BKT:n vähenemistä kahden peräkkäisen vuosineljänneksen ajan. Yrityksen heikkoa kehitystä selitettäessä puoli vuotta on kuitenkin liian lyhyt ajanjakso.

kun rahoituksellisesti ja/tai kannattavuudeltaan heikoimmat yritykset lopettavat tai vaihtavat alaa. Tällöin jäljelle jääneiden yritysten markkinaosuudet tietysti kasvavat, mutta tätä ei ole syytä tulkita kyseisten yritysten kilpailukyvyyn paranemisen ansioksi.

Jotopäätöksenä voidaan sanoa, että taantuma-argumentti yrityksen huonon menestyksen pääsyynä on pätevä erityisesti, jos (1) yrityksen asiakkaiden taloudet ovat selkeästi todennettavassa taantumassa ja jos (2) yrityksellä on mennyt vähintään tyydyttävästi ennen taantumaa.

Yritys voi myös "laiskistua"

Yrityksen heikko kehitys voi toki johtua muistakin syistä kuin talouden taantumasta tai alan rakennemuutoksesta. Kolmas käytännössä usein tavattava perustyyppi yrityksen sitkeiden vaikeuksien aiheuttajana on pääosin itse aiheutettu kilpailukyvyyn menetys.

Kustannukset ovat ehkä vähittäin vuosien saatossa karanneet. Toimintojen kehittäminen ja tuoteiston uudistaminen on mahdollisesti laiminlyöty. Markkinoille on ehkä tullut uusia järkevämmiä toimivia kilpailijoita, jotka ovat huomanneet vanhojen yritysten heikkoudet. Miksei myös joku vanha kilpailija ole saattanut herätä ja onnistua parantamaan määrätietoisella uudistamisella merkittävästi ja kestävästi kilpailukykyään. Kutsutaan tätä selitystä yrityksen vaikeuksille paremman termin puuttuessa yrityksen "laiskistumiseksi".

Miten yrityksen laiskittumistaudin tunnistaa? Diagnosi on periaatteessa suoraviivainen. Yrityksen kilpailukyvyyn heikkeneminen näkyy markkinaosuuden usean vuoden jatkuneena putoamisena eikä tätä pystytä uskottavasti perustelemaan alan rakennemuutoksella tai yleisellä taantumalla. Selkeä osoitus viimeksi mai-

nitusta on se, että yrityksellä on mennyt huonosti jo ennen taantumaa tuloa. Tilanne on luonnollisesti pahin, jos kaikki kolme oireyhtymää osuvat samaan aikaan eli jos laiskistunut yritys joutuu rakennemuutoksen jalkoihin ja samaan aikaan osuu vielä pitkittyvä taantuma.

Jotain yritys voi tehdä tilanteen parantamiseksi

Edellä on tyylitelty kolme vaihtoehtoista oireyhtymää ja tunnistustapaa huonosti menevälle yritykselle. Näitä nimitettiin alan rakennemuutostapaukseksi, taantumatapaukseksi ja yrityksen laiskistumistapaukseksi. On ehkä kohtuullista vaatia myös hieman vastauksia siihen, onko mitään tehtävissä, kun yritys on esitetyn kaltaisissa vaikeuksissa.

Aloitetaan taantumasta. Makrotalouden taantumassa yksittäisen yrityksen tärkein tavoite on hengissä pysyminen. Taantuma loppuu aikanaan, vaikka sen ennakoimisessa kannattaa välttää katteetonta optimismia. Vahva tase on taantumassa yrityksen paras ase. Mutta siitä riippumatta yrityksen on järkevää yrittää päästä kustannusten leikkaamiseen eri keinoin tuotannon vähentämisen tahdissa. Näin saadaan lisää uskottavuutta omistajien ja rahoittajien silmissä ja vältetään tappioiden suureneminen kestävämmälle tasolle. Monituoteyrityksellä on mahdollisuus luopua heikoimmista kannattavista tuotteista, jotta saadaan lisää resursseja ja aikaa kilpailukykyisimpien tuotteiden kehittämiseen. Kustannusten karsimisessa pitää tietysti varoa, ettei menetetä yrityksen mahdollisia uniikkeja tulevaisuuden menestystekijöitä, joita on rakennettu vuosien ajan, esimerkkeinä tuotteiden laatu, avainhenkilöt ja patentit.

Alan rakennemuutuskriisissä on olennaista tiedostaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ne tekijät, jotka rakennemuutosta ohjaa-

vat ja tämän jälkeen arvioida yrityksen mahdollisuudet joko vaikuttaa edes jossain määrin muutoksen suuntaan tai vähintäänkin sopeutua muutokseen.

Alan globalisoitumisen tapauksessa vasta- toimia tuskin kannattaa hakea protektionismista poliitikkojen tuella, vaikka tämä näyttää usein houkuttevalta. Yrityksen on parempi pyrkiä itse hakeutumaan kasvumarkkinoille pyrkien samalla terävöittämään omia kilpailuetujaan uusien markkinoiden vaatimusten mukaisesti. Tämä koskee muun muassa tuotteiden laatua, designia ja teknisiä ominaisuuksia. Uudessa kilpailutilanteessa on aina etua myös entistä paremmasta kustannustehokkuudesta. Kaikista toiminnoista ja prosesseista kannattaa hakea mahdollisuuksia tuottavuuden parantamiseen. Tähän kuuluu hankintojen ja tuotannon sijoittamisen uudelleen arvointi globaalien mahdollisuuksien näkökulmasta. Kilpailukyvyyn palauttamisen tavoite globalisoituvassa kilpailuympäristössä on haastava, mutta ei mahdoton. Tämän osoittaa muun muassa monien saksalaisten yritysten onnistuminen kilpailukykyä yllä pitämisessä huomattavan globaalissa toimintaympäristössä. Esimerkkinä olkoon autoteollisuus, jossa saksalaiset autot ovat menestyneet jatkuvasti hyvin aasialaisia autoja vastaan.

Teknologiavetoisessa rakennemuutoksessa yritys tarvitsee yleensä uutta osaamista. Tämän hankkimista pelkästään omin voimin, omalla tutkimus- ja kehityspanostuksella, pidetään herkästi liian kalliina ja ainakin aikaa vievänä. Valitettavasti juuri aika on usein kriittinen niukkuustekijä. Onneksi uutta osaamista voidaan aina pyrkiä hankkimaan myös yrityksen ulkopuolelta muun muassa rekrytoinneilla, yhteistyösopimuksilla tai yritysostoilla.

Jos alan rakennemuutos perustuu uuden toimintatavan tuomiin kilpailuetuihin, vanhan

yrityksen on vastattava kilpailuun siirtymällä myös ainakin osittain uuteen tapaan toimia. Parhaimmassa tapauksessa siihen pystyy vielä tekemään parannuksiakin yrityksen aiemman kokemuksen pohjalta.

Kun alan rakennemuutoksen aiheuttaa keskeisen tuotantopanoksen vaihtuminen, yrityksen pitäisi saada vähintäänkin kilpailukykyinen hankintasuhde uuden tuotantopanoksen myyjien kanssa sekä myös tarvittava tekninen osaaminen uuden tuotantopanoksen käyttämiseen.

Laiskistuneen yrityksen korjaaminen kilpailukykyiselle uralle on parhaimmillaankin vaativa ja aikaa vievä tehtävä. Usein tarvitaan vähintään johdon vaihtamista, ehkä myös uusia omistajia. Harvoin ongelmissa on kyse yhden tai kahden asian korjaamisesta. Pikemminkin tarvitaan tavanomaista ulkopuolisen asiantuntumuksen avulla rakennettavaa saneeraus- ja kehittämisprojektia, jossa käydään perusteellisesti läpi yrityksen koko toiminta. Toimintatavat ja kustannukset analysoidaan nykyisten kilpailuetujen ja -haittojen kartoittamiseksi sekä tehostomuuksien ja kustannusvuotojen paikantamiseksi. Jos tämän pohjalta omistajien kanssa päädytään siihen, että yritykseen kilpailukyvyyn palauttamiseen kannattaa investoida riittävästi, ryhdytään töihin. Tarvittavaa lisäpääomaa ja kustannussäästöjä voidaan ehkä saada luopumalla vajaakäyttöisistä tiloista ja koneista ja ulkoistamalla turhan kalliiksi tulevia tukitoimintoja. Hankinta-, tuotanto-, hallinto- ja myyntiprosessit virtaviivaistetaan ja henkilöstöresurssien tarve arvioidaan uudelta pohjalta. Tuotteiden ja osaamisen kehittämiseen ja koko henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin rakennetaan kehittämisprojektit jne.

Lopuksi muutama sana talous- ja teollisuuspolitiikasta

Entä talous- ja teollisuuspolitiikan rooli? On selvää, että yksittäisen yrityksen osalta päävas- tuu huonon kehityksen kääntämisestä kuuluu markkinataloudessa yritykselle itselleen. Mutta onko kohtuullista odottaa talous- ja teollisuuspolitiikalta mitään muuta kuin yleistä talouskasvun ja talouden kansainvälisen kilpailuky- vyn edistämistä. Tunnetusti ainakin suurehkon yrityksen nurinmenosta aiheutuu monille ihmi- sille ja koko yhteiskunnalle merkittäviä kustan- nuksia.

Eli kannattaisiko sittenkin veronmaksajien varoja ja muita julkisia toimia käyttää siihen, että yritetään pelastaa tai korjata tässä hahmo- tellun kaltaisesta huonosti meneviä yrityksiä? Helpointa vastaaminen on, kun kyseessä on taantumien aiheuttamat ongelmat. Olen sitä mieltä, että pitkän päälle elinkelpoisiksi arvioi- tavia yrityksiä ei tulisi päästää nurin, vaan aut- taan vaikeiden vuosien yli rahoituksellisin toi- min. Tällöin tarkoitan julkisia lainoja, takauksia ja pääomasijoituksia. Olisi myös järkevää yrit- tää parantaa ja nopeuttaa yritysten mahdolli- suuksia työvoimakustannusten sopeuttamiseksi, kun tuotantoa joudutaan taantumien takia vä- hentämään. Asia koskee työmarkkinajärjestel- män osapuolia yhtä paljon kuin valtiovaltaa. Suomessa olisi esimerkiksi suotavaa Saksan ta- voin helpottaa siirtymistä osa-aikatyöhön, kuten nelipäiväiseen työviikkoon tai kuuden tunnin

työaikaan lomautusten ja irtisanomisten vaihto- ehtona, kun myynti ei vedä.

Kun yrityksen ongelmana on nimen- omaan menetetty kilpailukyky alan rakenne- muutoksen tai yrityksen laiskistumisen takia, julkisen vallan tukitoimiin pitää sen sijaan suh- tautua hyvin varauksellisesti. Julkisen vallan osallistumista kaivataan ehkä äkillisen työttö- myyden lisäyksen aiheuttamiin alueellisiin vai- keuksiin, mutta muuten on periaatteessa parem- pi käyttää liikeneviä veronmaksajien varoja yleisesti osaamisen ja innovaatioiden edistämi- seen ja uusien yritysten hyväksi. Vanhojen, vai- keuksissa olevien yritysten tukeminen voi olla järkevää korkeintaan poikkeuksellisesti tapauk- sissa, joissa yrityksen toiminnalla on huomatta- via myönteisiä ulkoisvaikutuksia. Esimerkkeinä mainittakoon teknologian kehittämissyhteistyö julkisten ja yksityisten toimijain välillä sekä lii- kennettä tai vähittäiskauppaa harjoittavat yrityk- set harvaan asutuilla seuduilla.

Samalla on syytä myöntää, että suomalai- sen talous- ja teollisuuspolitiikan nykyinen käy- täntö vastaa pitkälti tässä esitettyä näkemystä lukuun ottamatta taantumassa kaivattavia lisä- keinoja työvoimakustannusten sopeuttamiseksi. Ehdotettu lyhennettyyn työaikaan siirtymisen mahdollisuus taantumien ajaksi voisi olla terve- tullut lisäkeino suomalaisen kilpailukykyyn säi- lyttämiseksi taantumien yli. Sen pitäisi olla sekä yritysten että niiden henkilöstön mutta samalla myös koko yhteiskunnan intressissä. ■