

DOWNSIZING ON OUT

Yritysanoreksia on ilmiö, joka alkaa helposti vaivata rajusti saneerattuja yrityksiä. Yritystä koetetaan tervehdyttää parempaan kuntoon laihduttamalla se, sanomalla irti työntekijöitä kustannusten supistamiseksi. Sen sijaan että yritys aloittaisi uuden ja paremman elämän terveempänä ja hyväkuntoisena, se alkaakin potea anoreksiaa ja menehtyy. Tuo kuulu ”downsizing”, työvoiman supistaminen kustannusten leikkaamiseksi, voikin koitua yrityksen kohtaloksi. Kuitenkin työvoimaa on Yhdysvalloissa pahimman downsizing-villityksen aikana supistettu myös hyväkuntoisissa ja voittoa tuottavissa yrityksissä nousukaudella, koska osakkeiden ostajat Wall streetillä ovat tuijottaneet vain kustannusten leikkaamiseen yrityksen kunnan mittarina.

Nyt on tuuli kuitenkin hiljalleen alkanut kääntyä. Downsizing-termin keksijä Morgan Stanley -pankin taloustieteilijä Stephen Roach on tullut katupäälle. Hän julistaa nyt, että jatkuvat kustannusten ja työvoiman leikkaukset ovat pahasta liiketoiminnalle: ”Jos kilpailet rakentamalla uutta, sinulla on tulevaisuus. Jos kilpailet leikkaamalla, sinulla ei sitä ole”, on Roachin tuoreimpia lausahduksia. Myös Yhdysvaltojen pörssissä sijoittajat etsivät yrityksiä, jotka pystyvät kasvuun ja uusien tuotteiden luomiseen, markkinointiin, uusiin sijoituksiin, valtauksiin ja laajennuksiin ulko-

maille. Eikä ihme, että downsizingin aikakausi on ohi, tulokset eivät totisesti ole olleet häävit.

Amerikkalaisen yritysjohtoyhdistyksen tutkimus paljasti, että koko operaatio on usein ollut yhtä tyhjän kanssa. Vähemmän kuin puolet niistä yrityksistä, joiden kustannuksia on supistettu 1990-luvulla, on saanut operaatiosta suuremmat voitot. Vielä harvemmassa yrityksessä on tapahtunut tärkeää tuottavuuden lisäystä. Mercer Management -konsulttiyrityksen tutkimuksen tulokset ovat olleet vielä paljon huonommat. Viiden vuoden kustannusten leikkausten jälkeen vain neljännes yrityksistä tuotti enää voittoa. Ainoastaan kolmanneksessa tutkituista 131 yrityksestä operaatio onnistui edes jotenkuten. Lukuivat yritykset toimeenpanivat suuria kustannusten leikkauksia edistääkseen kilpailukykyään mutta ajoivatkin sen sijaan organisaationsa entistä pahempaan tilanteeseen, kertoo D. M. Noer kuulussa yritysanoressa ja sen hoitoa koskevassa teoksessaan *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organisations*. On tyypillistä, että nyt alkaa kukoistaa kirjallisuus, jolla yrityksiä yritetään parantaa suurten irtisanomisten aiheuttamista vammoista.

Mutta mistä yritysanoressa sitten johtuu? Olemme unohtaneet ihmisen, uskoo Michael Hamer, jonka kolme vuotta sit-

ten kirjoittama myyntimenesitys *Re-engineering the Company* toi oman kortensa suurten irtisanomisten kekkoon. Aina-kin insinööri Hamer tunnustaa oman syyllisyytensä tässä suhteessa. Toisin sanoen koko työn sosiologia ja sosiaalipsykologia heitettiin yli laidan ja valta annettiin kamreereille ja tilitoimistoille. Sellaisia ovat muodit: ne yksinkertaistavat todellisuutta ja korostavat aina vain yhtä puolta asioissa. Siksi niihin pitäisi oppia suhtautumaan kriittisemmin, sillä asioiden yksinkertaistaminen kosta- tautuu aina pitkän päällä.

Yritykset eivät irtisanoessaan työntekijöitä ottaneet huomioon niitä henkisiä vammoja ja inhimillistä vahinkoa, joita laajat irtisanomiset aiheuttivat. Työpaikan moraalilla romahti, pelko tarttui jäljelle jääneisiin työntekijöihin. Monet tunsivat syyllisyyttä, koska he välttivät puhdistuksen. Ja kaikki alkavat pelätä tuossa tilanteessa myös oman nahkansa puolesta. Jäljelle jääneet turvautuvat hädissään työnarkomaniaan, joka tuhoaa heidän terveytensä ja luomiskykynsä. Toiset yrittävät saada etäisyyttä työhönsä varautuakseen pahimpaan. Se taas estää välttämättömän sitoutumisen ja lojaalisuuden työnantajaa kohtaan.

Irtisanomiset myrkyttävät työpaikan ilmapiirin, ja täysin työmoraalinsa menettäneeltä työntekijäkunnalta tuskin voi odottaa, että se pystyy uusin innoin ja voimin kääntämään

yrittäjien kohti parempaa tulevaisuutta. Pahinta on, että yrityksen kokeneimmat työntekijät usein lähtevät tai heidät pannaan lähtemään ensimmäisinä. Heidän mukanaan yritys menettää yrittäjäkulttuurinsa, imagoja ja identiteettinsä. Siitä taas seuraa asiakaskato.

Usein irtisanomisilla ja kustannusten leikkauksilla pyritään korvaamaan menneisyyden virheitä. Siksi ne eivät alkuunkaan riitä kilpailukyyn lisäämiseen ja voittojen palauttamiseen. Irtisanomisilla ei luoda uusia markkinoita eikä kehitetä uusia tuotteita. Työvoiman supistamisten tarkoituksena on tehdä yritys nopeasti sopeutuvaksi ja joustavaksi. Sen sijaan ne jäykistävät yritystä ja estävät sitä tarttumasta kasvun tilaisuuteen. Päinvastoin yritys tarvitsee tarpeeksi henkilökuntaa sopeutukseen kasvun vaatimiin uusiin olosuhteisiin. Usein saneeratun yrityksen kokenein henkilökunta on lähtenyt, ja kokemattomien työntekijöiden työkyky on kiristetty äärimmilleen. Eikä asioita liioin paranna se, että monet yrityksen toiminnot on myyty ulkopuolisille. Yhä selvempää alkaa olla, että kustannusten leikkaus ja henkilökunnan vähennys eivät ole oikea vastaus aneemisiin voittoihin. Kukaan ei itse asi-

assa voi leikata yrityksiä menestykseen ja kasvuun, toteavat G. Hamel ja C. K. Prahalad teoksessaan *Competing for Future*. Voittojen lisäämiseksi tarvitaan sijoituksia ja työvoiman kehittämistä.

Jos Englannin teollisuus nähtäisiin yhtenä yrityksenä, siinä havaitsisi juuri pahimmat työvoiman supistusten aiheuttaman yrittäjäkriisin piirteet. Englannin teollisuus ei näet koskaan ole toipunut siitä tällaista, jonka Margaret Thatcher ja 80-luvun alun suuri lama sille aiheuttivat. Suuri lama tuhosi neljänneksen tehdasteollisuudesta eikä 80-luvun lopun lamakaan sille hyvää tehnyt.

Britannian teollisuus ei millään enää ota kasvaakseen kunnolla. Vuosien 1973 ja 1992 välillä teollisuus täällä kasvoi vain surkeat 1,3 prosenttia. Saman ajanjakson aikana Japanin teollisuus kasvoi 68,9 prosenttia, Italian miltei yhtä paljon, Yhdysvaltojen yli 50 prosenttia, Saksan 32,1 prosenttia ja Ranskan 16,5 prosenttia. Kuitenkin miljoonat työntekijät lähetettiin saarivaltakunnassa saneerauksen nimissä kilometritehtaalte. Kummallisinta tässä kaikessa on, että Britannian teollisuuden tuottavuus on noussut ja että se on saanut kiinni osan esimer-

kiksi Saksan teollisuuden etumatkasta.

Jotkut taloustieteilijät tosin asettavat koko Englannin teollisuuden tuottavuuden nousun kyseenalaiseksi tilastoharhana. Heidän mukaansa tuottavuus on tilastollisesti parantunut vain, koska heikoimmat yritykset tuhottiin lamassa. Jos kaikki vanhat ja sairaat tapetaan, kansanterveyden tila nousee kyllä tilastollisesti, mutta se tuskin kertoo kansanterveyshuollon tason paraneemisesta.

Oli miten oli, Englannin teollisuus näyttää kärsivän yrittäjäkriisistä, ja Englannilla on sen takia riesanaan jatkuva vaihtotasevaje. Työllisyystilanne ei kuitenkaan ole huono, koska palvelusektori on paisunut. Mutta kuten eräs Englannin teollisuudessa työskentelevä yritysjohtaja asian ilmaisi: Jos me olisimme panneet edes pienen prosentin irtisanomisiin ja saneeraukseen uhraamistamme kymmenistä miljardeista punnista koulutukseen, tutkimukseen, innovaatioon, uusien tuotteiden ja palvelujen luomiseen sekä asiakkaiden ja markkinoiden etsimiseen, meidän tilanteemme olisi paljon parempi.

Eeva Lennon