

*Editoitu versio kirjoituksesta julkaistiin Kauppalehden Debatti-osiossa 27.4.2009.*

Kassavirran hyökky ei auta, jos raha tulee aina myöhässä

Usein luullaan, että yritysten suurimmat ongelmat liittyvät myynnin ja tuloksenteon takkuamiseen – ja sitä kautta kassavirtojen määrään.

Liiketalouden teoria korostaa kuitenkin, että yrityksen pitäisi pyrkiä paitsi (1) tuloksen ja kassavirtojen määrän kasvattamiseen, myös (2) kassavirtojen aikaistamiseen sekä (3) kassavirtojen haavoittuvuuden ja heilahtelujen – eli riskin – vähentämiseen.

Väittäisinkin, että erityisesti kakkos- ja kolmospäämäärän oikeanlainen huomioonottaminen on unohtunut monilta yrityksiltä viime vuosina. Tämä on ollut lopulta osasyynä tulosromahduksiin, konkurssihin ja jopa yleiseen talouskriisiimme.

Mitä tulee kassavirtojen aikaistamiseen, monet yritykset ovat keskittyneet liiallisesti myyntinsä ja tuloksensa määrän kirittämiseen – mikä on siis eri asia kuin kassavirtojen aikaistaminen.

Kassavirtojen aikaistaminen käsittää mm. sen, että pyritään valitsemaan asiakkaiksi sellaisia kuluttajia tai yrityksiä, jotka ovat valmiita maksamaan tuotteista/palveluista jo ennen niiden toimitusta tai viimeistään pian toimitusten tapahtuessa. Samalla oman toimitusnopeuden ja omien alihankkijoiden ripeyden kanssa pitäisi olla tarkkana.

Viime vuosina monet yritykset ovat kuitenkin sortuneet myynnin kasvattamiseen lupaamalla asiakkaille yltiöpäisiä maksuaikoja tai asiakasluottoja ja usein myös ylioptimistisen lyhyitä toimitusaikoja. Siten tilauskirjat ja kirjapidollinen tuloskin ovat kyllä saattaneet näyttää hienoa kasvua, mutta rahaa ei ole valunut kassaan samassa tahdissa – vaan lähinnä sitoutunut myyntisaamisiin ja asiakasluototukseen sekä muuhun käyttöpääomaan.

Esimerkkejä löytyy laajalti kaikilta toimialoilta, laivanrakennuksesta kulutuselektroniikkateollisuuteen.

Pahinta on, jos yritys on samalla laiminlyönyt kolmospäämäärän, eli kassavirtojen haavoittuvuuden vähentämisen. Jos maksuaikaa tai asiakasluottoa tarjotaan myös asiakkaille, joiden maksukyky on kyseenalainen, käy helposti niin, että asiakkaalle ”myydyistä” tuotteista ei saadakaan rahoja omaan kassaan silloin kuin pitäisi. Joskus rahat jäävät kokonaan saamatta, vaikka tuote olisi jo toimitettu.

Ja vaikka moni asiakas ei jättäisikään maksamatta, puhtaasti maksuajoilla ja asiakasluotoilla houkutelut asiakkaat eivät useinkaan ole aidosti lojaaleja yrityksen brändille tai muodostu yrityksen toistuviksi asiakkaiksi – pysyvien kassavirtojen lähteeksi.

Vastaavasti on ongelmallista, jos omasta kassasta valuu rahaa alihankkijoille, jotka myöhästelevät toimituksissaan tai eivät lopulta kykene toimituksiin lainkaan. Tällöin yritys joutuu perumaan jo asiakkaille myymään tilauksia tai maksamaan myöhästymismaksuja, jolloin oma kassa ”vuotaa verta” entisestään.

Lisäksi kassavirtojen epävarmuus vaikuttaa usein suoraan myös niiden määrään. Yrityksen lainoittajat nimittäin kiinnittävät huomiota kassavirtojen vakauteen. Vakauden ollessa kyseenalainen lainakorkoja korotetaan, mikä haukkaa veronsa suoraan yrityksen kassavirtojen määrästä. Tämän ilmiön joutuvat viimeviikkoisten uutisten perusteella tuntemaan nahoissaan jopa mahtavat General Electric ja Warren Buffettin Berkshire Hathaway.

Paradoksaalista kyllä, siinä missä mainitsemani kakkospäämäärä on monilta unohtunut, monet yritykset ovat sortuneet tietyssä mielessä myös sen liialliseen korostamiseen. Tällöin tyyli on ollut: ”kaikki kassavirrat tänne heti mieluummin kuin 2 tai 5 vuoden päästä”.

Toisin sanoen pidemmän aikavälin investointeihin – kuten tuote- ja palvelukehitykseen – ei ole haluttu käyttää kassavaroja, vaan rahoja on pakkomielteenomaisesti yritetty palauttaa täysmääräisesti sijoittajille.

Toisinaan – kuten monien yhdysvaltalaisen suurfirmojen tapauksessa – yrityksistä on lypsetty ulos omien osakkeiden ostojen ja osinkojen muodossa rahamääriä, jotka ovat vastanneet lähes 100 %:a yritysten vuosittaisista nettotuloksista, jopa ylikin. Tällöin ei ole ihme, että tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ei ole jäänyt paljoakaan investoitavia varoja.

Ääritapauksena ovat tietenkin USA:n pankit, jotka lienevät mm. teknologian ja netin hyödyntämisen osalta noin 15 vuotta vaikkapa suomalaisia jäljessä. Voi oikeutetusti kysyä, olisiko jättimäisistä omien osakkeiden ostoihin ja osinkoihin käytetyistä kassavaroista osan voinut sijoittaa ihan vain peruspalveluiden sekä teknologioiden kehitykseen.

Jos näin olisi tehty, voi itse asiassa olla, että myöskään nykyinen talouskriisi ei olisi niin paha kuin se on.

Jaakko Aspara

Visiting Scholar, New York University