

STRESSITESTI PELASTAA KASSAVIRRRAN

Mitä jos asiakas menee konkurssiin? Entä, jos oma henkilökunta aloittaa italialaisen lakon? Kassavirta on joka tapauksessa vaarassa.

TEKSTI: Matti Valli | KUVA: Ari Korkala

Tietokoneen näytöllä yrityksen stressitesti näyttää yksinkertaiselta. Liikkeenjohdon konsultti **Riku Lehtinen** Tuloksenteikiät Oy:stä tarttuu hiirellä yrityksen liikevaihtoa kuvaavaan käyrään ja painaa sitä hitaasti alaspäin. Kassavirran kertymistä kuvaava graafi seuraa perässä ja päättyy lopulta nolla-akselille. Jos tilanne olisi ollut oikea eikä lavastettu, niin yrityksen taru olisi ehkä loppunut siihen. Stressitestillä kartoitetaan ensi sijassa niitä uhkia ja pullonkaloja, jotka voivat tukahduttaa kassavirran muodostumisen.

Yrityksille tehtävät stressinsietotutkimukset ovat varsin uusi ilmiö, joka sai alkunsa rahoituskriisin aikana vuonna 2008. Viranomaiset määräsivät testit pakollisiksi pankeille, jotta uudet pankkikriisit ja niiden heijastuminen kansantalouteen voitaisiin välttää. Useimmat Lehtisen asiakkaat teettävät stressitestin säännöllisesti kerran tai jopa kolme kertaa vuodessa.

– Mitä erilaisimmat yritykset testavat riskejään saadakseen ulkoista uskottavuutta etenkin pankkien ja rahoittajien suuntaan. Stressitestiraportti vaikuttaa selvästi myönteisesti rahoittajien päätöksiin, Lehtinen sanoo.

Varsin usein Lehtistä pyydetään simuloimaan stressitesti merkittävän asiakkaan, alihankkijan tai muun yhteistyökumppanin näkymistä. Koe suoritetaan

ulkoisten, yleisesti saatavissa olevien tilinpäätöstietojen pohjalta. Se onnistuu, jos joku tuntee suhteellisen hyvin stressitestin kohteena olevan yrityksen ja toimialan.

Pullonkaulat omassa talossa

Testeillä yritykset hakevat myös sisäistä uskottavuutta henkilökunnan silmissä. Konsultin näkökulmasta sisäiset riskit ovat yritykselle suurempi vaara kuin joku ulkoinen uhka. Omassa talossa riskit ovat usein niin lähellä, ettei yritys johdo niitä edes huomaa.

Toiminta- ja tuotantoprosessien pullonkaulat sekä laadun ja asiakastytyväisyyden säilyttäminen ovat tyypillisiä ongelmia. Nousukautena yritys tavallisesti varautuu kysynnän kasvuun suurilla raaka-ainevarannoilla, mutta yllättävä tekninen ongelma tai vaikkapa tulipalo voi pahimmassa tapauksessa pysäyttää tuotannon tai toimitukset. Kassavirta tyrehtyy.

– Raaka-ainevarojen kasvattaminen on monesti paikallaan, mutta silloin kannattaa testata, kestäkö kassa mahdolliset tuotannon häiriöt, Lehtinen pohtii.

Jos tavoitteet on asetettu, mutta niihin ei ole päästy, niin stressitesti yleensä löytää ongelmia aiheuttavat pullonkaulat, vaikkakaan ei ehkä niiden perimmäistä syytä. Ongelmaksi voi paljastua vaikkapa henkilökunnan vähäisyys tai suu-

ri vaihtuvuus. Henkilöstö voi myös tulla tyytymättömäksi ja ryhtyä italialaiseen lakkoon eli ollaan töissä, mutta täytetään vain minimivaatimukset.

– Italialainen lakko saattaa syntyä kun henkilökunta ei tunne yrityksen tavoitteita, suuntaa ja strategiaa eikä sitä mitä heiltä odotetaan. Kun henkilökunta saadaan asiasta tietoiseksi, niin se korjaa asiat yleensä oma-aloitteisesti, Lehtinen sanoo.

Sisäinen kilpailu usein pahasta

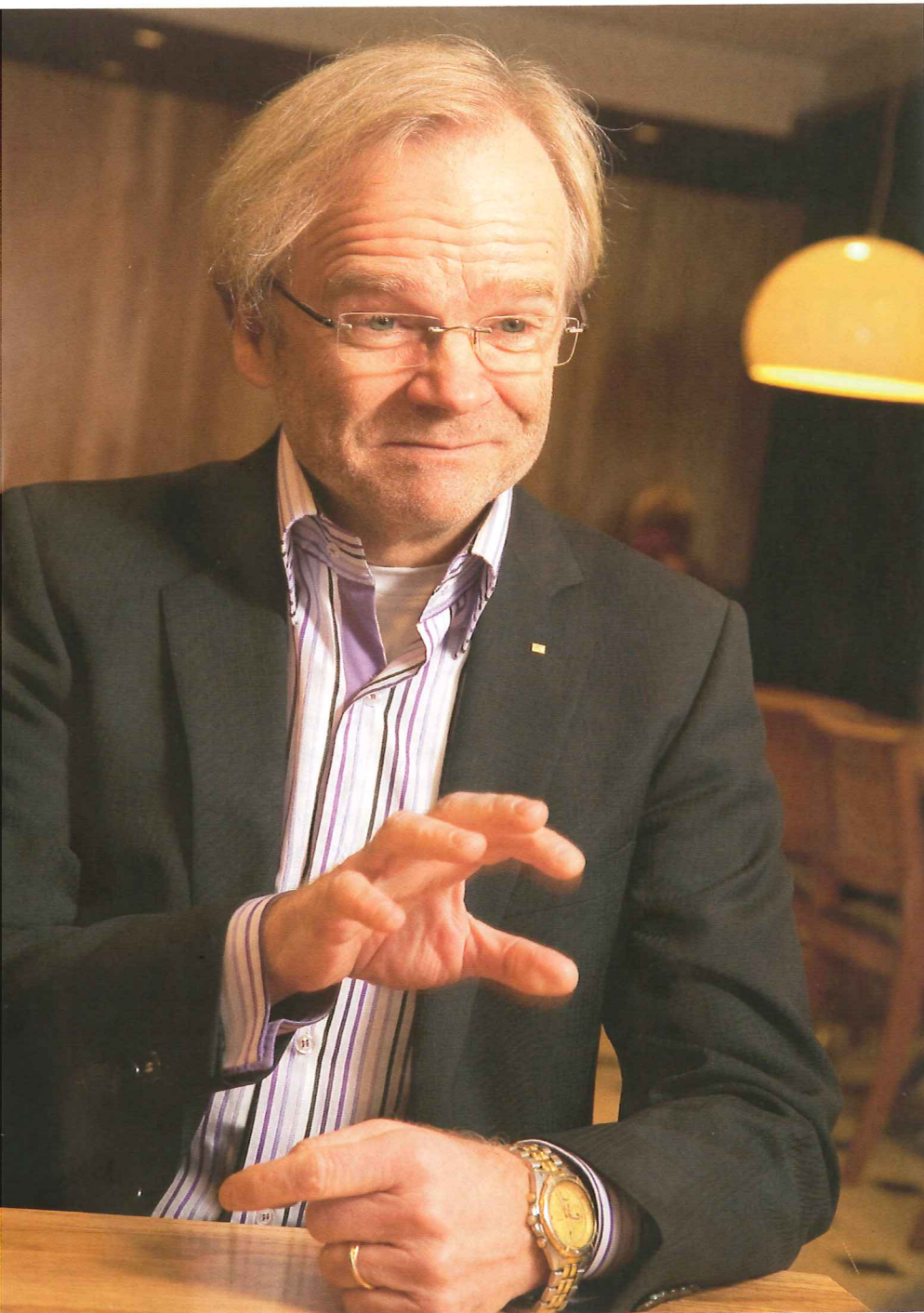
Ongelmia yrityksissä aiheuttavat myös sisäinen kustannuspaikkakohtainen laskeutuminen ja tulosityksikkökohtainen kannattavuuskilpailu. Kilpailussa yksikkö alkaa keskittyä oman kannattavuutensa parantamiseen. Tämä aika voi olla pois asiakkaalta.

– Yritetään olla parasta tulosta tekevä huipputiimi ja kilpaillaan muita yksiköitä vastaan vaikka kilpailun pitäisi kohdistua kilpailijoihin.

Sama pätee laatujärjestelmiin, sisäisiin kehittämisohjelmiin ja balanced scorecard -tulostietoihin, jotka helposti kääntyvät alkuperäistä tarkoitustaan vastaan. Byrokrazia lisääntyy ja kehitystyöhön käytetty aika on pois asiakkaalta.

Pysyykö asiakas maksukykyisenä?

Talous- ja rahoitusmaailma on kolmen vuoden aikana muuttunut valtavaa



– Tulevaisuutta ennakoivan visionäärin johtamisen aika on ohi. Yritysten kannattaa keskittyä toiminnallisten pullonkaulojen etsimiseen ja niiden poistamiseen, Riku Lehtinen sanoo.

vauhtia ja uudet tuntemattomat muuttajat heikentävät mahdollisuuksia ennustaa ratkaisujen vaikutuksia. Kotimaassa riskejä sisältyy muun muassa verotuskäytäntöjen muuttumiseen.

– Pääomaverotuksen muutokset vuonna 2012 voivat muuttaa sijoittajien käytäytymistä. Mikäli yritystoiminta sijoituskohteena ei säilytä nykyistä kannattavuuttaan, niin sijoittajat voivat siirtää varojaan muihin instrumentteihin, Lehtinen pohtii.

Ulkoisia uhkia ovat myös mahdolliset muutokset asiakkaiden maksukäyttäytymisessä ja luottotappiot. EU tavoitti

telee maksuaikojen lyhentämistä, mutta todennäköisesti jatkossakin eteläeurooppalaiset maksavat laskunsa kolmen kuukauden maksuajalla.

Valtiot takasivat pankkien rahoitus- huollon vuosien 2008-2009 taantumassa pumppaamalla rahaa markkinoille. Nyt käsillä onkin ehkä jo seuraava ongelma, johon yritysten kannattaa varautua. Niin valtiot kuin yrityksetkin ovat velkaantuneet ja ongelma yritetään ehkä hoitaa inflaation avulla.

– Tämä johtaisi nopeasti vakuusarvojen, kuten kiinteistöjen ja yritys kiinnitysten arvojen alenemiseen ja sitä kautta yri-

“
Ulkoisia uhkia ovat myös mahdolliset muutokset asiakkaiden maksukäyttäytymisessä ja luottotappiot.”

tysten rahoitusmahdollisuuksien heikkenemiseen.

Inflaatiota ja vakuusarvojen romahtamista suurempi uhka on kuitenkin virtuaalitaloudella, joka on jo reaalitytöistä laajempaa. Kuluttajien laumakäyttäytyminen on suuri ja ennalta arvaamaton muutostekijä. Ennustettavuuden katoaminen merkitsee myös visiojohtamisen katoamista. Tulevaisuuden ennakoimisen ohella johtajat joutuvat pohtimaan tuotannon tehostamista ja pullonkaulojen poistamista.

– Kuvaannollisesti sanoen: ennen rahaa tehtiin ostamalla halvalla ja myymällä kalliilla. Nyt tulosta tehdään toimintaprosesseja parantamalla eli estämällä rahan turha käyttö, Lehtinen toteaa.

Lukuisia muuttujia

Maailmalla yritysten stressitestejä ovat tehneet lähinnä suurimmat konsulttitoimistot. Stressitutkimus tehdään ohjelmalla, johon syötetään muun muassa yrityksen tai konsernin tilinpäätös ja tuorein kirjanpito-tilanne. Tulevaisuutta koskevat budjetoidut tiedot ovat tärkeitä kuten muutkin tilauskantaa, tavoitteita tai suuntaa koskevat tiedot. Raskaimmat ohjelmaversiot pystyvät keräämään tietoa suoraan yritysten toiminnanohjausjärjestelmistä.

– Analysoimme sekä ulkoiset että sisäiset riskit, jotka yleensä ovat jossain määrin tiedossa. Keskustelujen kautta kaivetaan lisää uhkakuvia. Eri näkökulmia simuloidaan yhdessä ja erikseen ja katsotaan mitä kassavirralla tapahtuu, Lehtinen sanoo.

Pankkeja ja yrityksiä testataan eri ohjelmilla ja pankkien testiohjelmissa kansantaloudellinen näkökulma on keskeisempi, koska testaajat haluavat nähdä mitä ikävyyksiä yhteiskunnalle pankin kaatumisen aiheuttaisi. Yrityksen testeissä kartoitetaan vain yrityksen omaa selviytymistä, sillä yksittäisen yrityksen kaatumisen kansantaloudelliset vaikutukset ovat vähäisempiä. ■