

Riikka Kangas

**ALOITTAVAN YRITYKSEN TALouden KASSAVIRTAPOHJAINEN
SUUNNITTELU**

**ALOITTAVAN YRITYKSEN TALOUDEN KASSAVIRTAPOHJAINEN
SUUNNITTELU**

Riikka Kangas
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Riikka Kangas

Opinnäytetyön nimi: Aloittavan yrityksen talouden kassavirtapohjainen suunnittelu

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 43 + 5

Tämä opinnäytetyö käsittelee budjetointia, jossa syvennytään erityisesti kassabudjetin teoriaan. Budjetointiin liittyvän teorian lisäksi perehdytään kassavirtalaskelmaan ja sen laatimiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on laatia toimeksiantajayritykselle kassabudjetti ja suunnitella tulevaa toimintaa sen pohjalta. Opinnäytetyössä tehtävä kassabudjetti mukailee kassavirtalaskelmaa, jolloin toimeksiantajan on luontevaa siirtyä myöhemmin kassabudjetin laadinnasta kassavirtalaskelman laadintaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on aloittava startup-yritys PA Inventors Oy, joka toimii Oulussa. Yritys valmistaa ja myy pussiautomaatteja ja tarjoaa lisäksi 3D-tulostus- ja suunnittelupalveluita. Opinnäytetyössä ei tulla mainitsemaan toimeksiantajaa koskevia tarkempia lukuja, vaan liitteinä nähtävässä kassabudjetissa käytetään keksittyjä lukuja.

Tietoperusta voidaan jakaa kolmeen osaan; ensimmäinen osa käsittelee yleisesti budjetointia, toinen osa syventyy kassabudjetointiin ja kolmannessa osassa syvennytään kassavirtalaskelman teoriaan. Tyypiltään opinnäytetyö on toiminnallinen ja se on tuotettu käyttäen laadullisia menetelmiä. Opinnäytetyössä ei tuoteta uutta tietoa, vaan tieto kootaan jo olemassa olevasta tietopohjasta helpommin hyödynnettävään muotoon. Teoriapohja on laadittu käyttäen kirja- ja Internetlähteitä, joiden lisäksi kassabudjettia varten tarvittavat tiedot ja luvut on saatu toimeksiantajalta haastattelulla.

Työn tuloksena onnistuttiin laatimaan toimeksiantajalle kassabudjetti suunnitellulle aikavälille. Laaditun kassabudjetin avulla toimeksiantaja pystyy tarkastelemaan rahavarantojaan ja suunnittelemaan tulevaa toimintaansa sen pohjalta. Kassabudjetin avulla toimeksiantaja myös näkee rahavarojensa riittävyden ja mahdolliset niissä syntyvät epäjatkuvuuskohdat sekä pystyy puuttumaan niihin.

Asiasanat: Budjetti, kassabudjetti, kassavirtalaskelma

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Riikka Kangas

Title of thesis: The cash flow based business plan for a startup company

Supervisor: Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016 Number of pages: 43 + 5

This thesis examines a budget theory, more specifically the interest lies in a cash budget theory. Thesis also tap an into cash flow statement theory. The purpose of this thesis is to calculate the cash budget for the client firm and use this cash budget to plan for the future. The cash budget in this thesis corresponds well with the cash flow statement calculations so that later on the client can easily transfer from the cash budget to the cash flow statement.

The start-up firm PA Inventors Ltd is the client of the thesis. They manufacture and sell bag machines and also offer 3D-printing and design services. No specific numbers of the client will be used in the thesis and will be used fake numbers in the cash budget annex.

The cognitive grounds of the thesis can be divided in three parts; the first is about the cash budget in general, the second part will dive in more deeply in the cash budget and the third part will deal with the theory of the cash flow statement calculations in the greater detail. The type of the thesis is a functional and a qualitative method has been used in its creation. No new information is created during this thesis, only is transformed already existing information into more easily exploitable form. The theory base of the thesis is founded on book and Internet sources. The information and numbers needed for the cash budget is collected by interviewing the client.

As a result is managed to form a cash budget for the client for the scheduled timeline. With the help of the cash budget client can examine his cash reserve and plan for the future accordingly. The client can also use the cash budget to see shortages in the cash reserve and the possible discontinuity points and take action on those problems.

Keywords: Budgeting, cash budget, cash flow statement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	BUDJETOINTI	7
2.1	Budjetti apuna strategisessa suunnittelussa.....	8
2.2	Budjetin rakenne ja prosessi	9
2.3	Budjetointitavat.....	11
2.4	Budjetoinnin seuranta ja hyödyt	13
3	KASSABUDJETTI.....	15
3.1	Rahoitusbudjetti.....	16
3.2	Kassabudjetin rakenne	17
3.3	Kassabudjetin analysointi ja jälkiseuranta	18
4	KASSAHALLINTA.....	19
4.1	Kassaanmaksut myynneistä.....	20
4.2	Kassastamaksut ostoista ja materiaalihallinta	20
5	KASSAVIRTALASKELMA	22
5.1	Yrityksen talouskolmio.....	24
5.2	Kassavirtalaskelma, rakenne ja laatimisperiaatteet.....	25
5.3	Yrityksen saama hyöty kassavirtalaskelmasta ja sen tulkitseminen	29
5.4	Optimaalisen kasvunopeuden määrittäminen.....	31
5.5	Kassabudjetin ja kassavirtalaskelman välinen ero	32
6	KASSABUDJETIN LAADINTA.....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	39
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on kassabudjetin laadinta ja sen tulkitseminen toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajana työlle toimii PA Inventors Oy. Yhtiö on perustettu vuonna 2013 Oulussa. He valmistavat ja myyvät pussiautomaatteja. Niiden lisäksi he tarjoavat 3D-tulostus ja -suunnittelupalveluita. Osaa opinnäytetyöstä ei julkaista toimeksiantajan pyynnöstä. Liitteissä olevia kassabudjetin osia on myös muokattu toimeksiantajalle tehdystä ja myöskään toimeksiantajan kassabudjetin analysointia ei julkaista. Liitteinä olevissa kassabudjetin osissa on käytetty keksittyjä lukuja.

Opinnäytetyö on toimeksiantajalle tärkeä, koska liiketoiminta on vasta alussa eikä kassavirtalaskelmaan vaadittavaa tietopohjaa vielä ole käytössä. Lisäksi yritykselle on tärkeää kyetä suunnittelemaan toimintaansa, jolloin rahavarojen riittävyyden takaaminen ja mahdollisten epäjatkuvuuskohtien ennakointi on ensiarvoisen tärkeää kannattavan toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Toimiala, jossa toimeksiantaja toimii, vaatii suuria investointeja ja ostoja, jotka puoltavat kassabudjetin käyttöä toiminnan suunnittelussa.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja se on toteutettu käyttäen laadullisia menetelmiä. Tietopohja työtä varten on kerätty kirja- ja Internetlähteistä. Kassabudjetin laadintaan tarvittavat luvut on saatu toimeksiantajalta haastatteluilla. Työn tuotoksena syntyy kassabudjetti, joka luovutetaan toimeksiantajalle, jota toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää toiminnassaan.

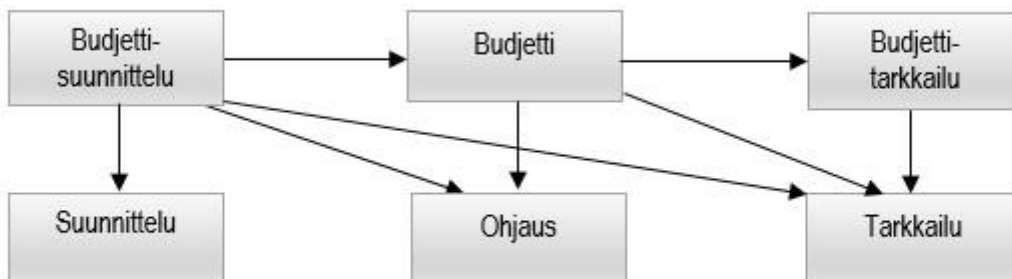
Raportin alussa käsitellään budjettiin ja budjetointiin liittyvää teoriaa. Raportin toisessa osassa syvennytään kassabudjetointiin. Kolmas osa käsittelee kassavirtalaskentaa. Kassavirtalaskelma on otettu opinnäytetyöhön mukaan, jotta toimeksiantaja voi halutessaan myöhemmin tulevaisuudessa siirtyä kassabudjetin laadinnasta kassavirtalaskelmaan. Jotta siirtyminen olisi luontevaa, mukailee kassabudjetti kassavirtalaskelman rakennetta.

2 BUDJETOINTI

Budjetti on toimintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on asettaa suunnitellulle ajanjaksolle tavoitteet, joiden avulla päästään mahdollisimman korkeaan taloudelliseen suoritustasoon. Toisin sanoen, budjetin avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman korkea rahamääräinen tulos. Laadinta suoritetaan useimmiten erikseen yrityksen osasto-, tuloyksikkö-, divisioona- ja konsernitasoille. Perinteinen määritelmä budjetille on vuosi- tai tilikausikohtainen taloudellinen suunnitelma, joka samalla sisältää joko kuukausi-, kvartaali- tai puolivuotiskausille asetetut tavoitteet. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 235.)

Budjetoinnilla puolestaan tarkoitetaan suunnitelmallista, ohjeistettua prosessia, jonka pohjalta laaditaan budjetti sekä seurataan budjetin toteutumista. Keskeisesti budjetointi liittyy pitkäaikaissuunnitteluun sekä strategiassa asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. Budjetoinnin tarkoitus on konkretisoida ja asettaa lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet, joiden avulla on mahdollista varmistaa yrityksen päämäärien ja strategioiden toteutuminen. (Järvenpää ym. 2013, 235.)

Budjettiohjauksella tarkoitetaan budjettien hyödyntämistä yrityksen toiminnan ja taloudellisten suoritustavoitteiden johtamisen osana yrityksen kokonaisohjausmallia. Keskeinen rooli budjettiohjauksessa on budjettien tavoitteenasettelutavalla, toteutumatakkailulla, budjettierojen analysoinnilla ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelulla sekä toteuttamisella. (Järvenpää ym. 2013, 235.) Kuviossa 1 on havainnollistettu budjetointia yritysjohtamisen välineenä.



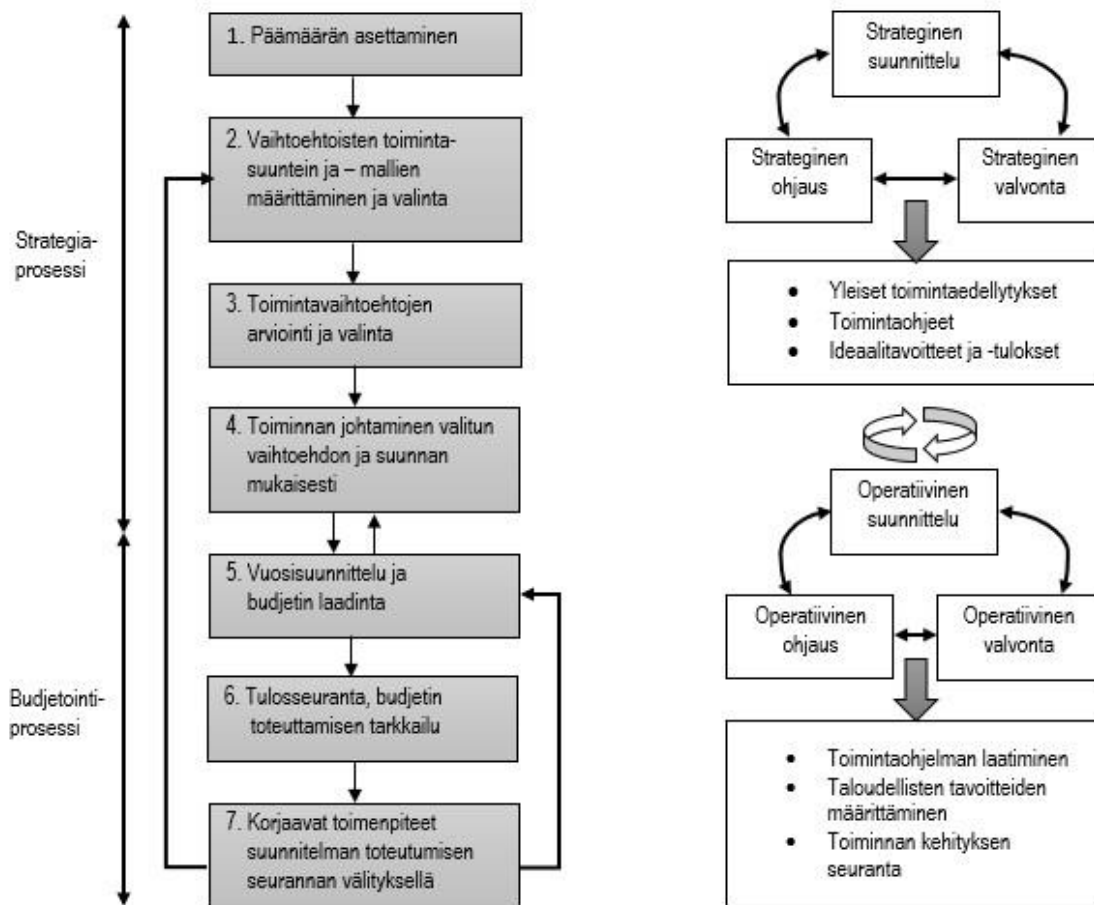
KUVIO 1. Budjetointi yritysjohtamisen välineenä (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 232)

Eri lähteissä puhutaan joko pää- tai kokoomabudjeteista. Myös alabudjeteista saatetaan puhua osabudjetteina. Pääbudjetilla tarkoitetaan kokoomabudjettia ja alabudjetilla osabudjettia. Opinnäytetyön selkeyden vuoksi käytetään termejä pääbudjetti ja osabudjetti, lähteestä riippumatta.

2.1 Budjetti apuna strategisessa suunnittelussa

Liiketoimintaan liittyvän strategian tarkoitus on määrittää tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa pitkällä aikavälillä, valita toimintasuunnat sekä allokoita resurssit tavalla, jotta valittu kilpailutapa on mahdollinen. Tehtäessä strategiaa yritys määrittää joko liiketoimintamission tai -vision mukaisen toimintatavan. Lisäksi yritys valitsee tuote- ja markkinasegmentit, joissa se pyrkii vaikuttamaan. Yritys myös valitsee kilpailustrategiset keinot, joilla pyritään vastamaan asiakkaiden tarpeisiin kilpailijoita paremmin. Edellä mainittujen edellytyksenä on strategisten resurssien hyvä hallinnointi. Tällä tarkoitetaan ydinosaamisen rakentamista, strategisten varojen kasvattamista ja kehittämistä. Myös keskeisten prosessien tehokas johtaminen kuuluu strategisten resurssien hallinnointiin. Pitkän aikavälin kilpailukyvyyn suotuisa kehitys on mahdollista juurikin budjetoinnin avulla. (Järvenpää ym. 2013, 236.)

Budjetointi- ja strategiaprosessin vaiheet esitetään prosessikuvauksessa peräkkäisinä toimenpiteinä. Strategian ja budjetoinnin yhdistäminen toteutuu vaiheittain etenevän prosessin tuotoksena kuviossa 2. Budjetoinnin ja strategian välinen yhteys vahvistuu tilanteessa, jossa budjetointiprosessi tuottaa strategian täsmentämiseen ja kehittämiseen vaikuttavia korjaavia toimenpiteitä. Toisinaan strategia- ja budjetointiprosessi saattavat olla yrityksen toiminnassa ajallisesti hyvinkin kaukana toisistaan. Kyseisessä tilanteessa valittu toimintatapa sekä vuosisuunnittelun että budjetin laadinnan välinen yhteys on mahdollisesti jäämässä heikoksi. Kuviossa 2 vaiheiden 4 ja 5 välinen yhteys saattaa siis jäädä heikoksi. Heikkoon yhteyteen kohdistuva ongelma onkin yleensä perinteistä budjetointia koskevan kritiikin kohteena. Onnistunein tilanne budjetointi- ja strategiaprosessin välillä on silloin, kun prosessit ovat yhteydessä toisiinsa niin, että budjetointiohjauksen kautta on mahdollista havaita uusia strategisia mahdollisuuksia samalla uudistaen nykyistä strategiaa. (Järvenpää ym. 2013, 236–237.) Kuviossa 2 on havainnollistettuna budjetoinnin ja strategian välistä suhdetta prosessimaisesti ja toiminnallisesti.

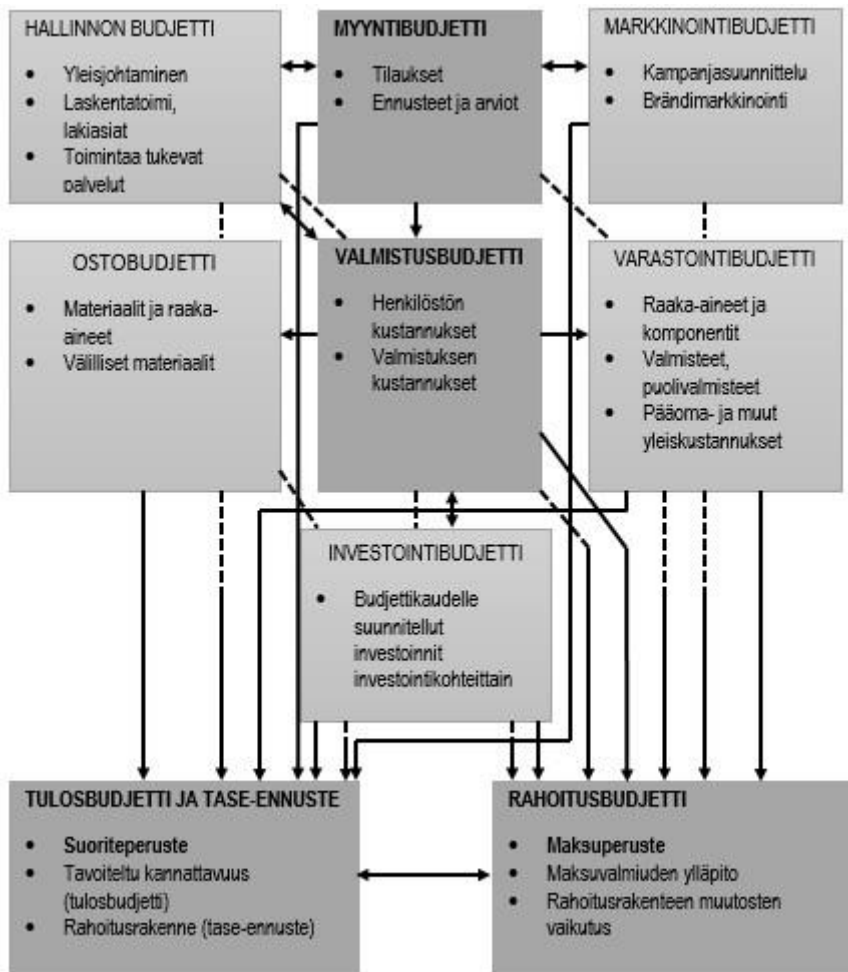


KUVIO 1. Strategiaprosessin ja budjetointiprosessin yhteys (Järvenpää ym. 2013, 237)

Kuviossa 2 esitetyn budjetoinnin toiminnallisen kuvauksen tarkoituksena on kytkeytyä johtamisen keskeisiin osa-alueisiin, joita ovat suunnittelu, ohjaus ja valvonta. Strategisen suunnittelun, ohjauksen ja valvonnan johdosta syntyvät yleiset toimintaedellytykset, toimintaohjeet ja ideaalitavoitteet ja -tulokset. Nämä yhdessä ohjaavat sekä luovat budjetointiprosessin operatiivisille suunnittelulle, ohjaukselle ja valvonnalle kehykset. (Järvenpää ym. 2013, 237.)

2.2 Budjetin rakenne ja prosessi

Budjetti on tarkoitettu yrityksen johdon suunnittelun ja toiminnan tarkkailun apuvälineeksi. Prosessina budjetointi alkaa suunnitteluvaiheella, jossa käydään läpi tulevan vuoden suunnitelmat ja kootaan tarvittavat tiedot budjettia varten. Suunnittelun jälkeen budjetin rakentaminen alkaa osabudjettien laadinnalla. Osabudjetit kootaan lopuksi pääbudjeteiksi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 14.) Kuviossa 3 on havainnollistettuna yrityksen pää- ja osabudjetit.



KUVIO 3. Yrityksen pää- ja osabudjetit (Järvenpää ym. 2013, 240)

Pääbudjetit jakautuvat kolmeen osaan. Nämä kolme pääbudjetin muotoa ovat tulos- ja rahoitusbudjetit sekä tase-ennuste. Tulosbudjetti kertoo ennakkoidusti yrityksen tulevat tuotot ja kustannukset suoriteperusteisesti ja se laaditaan yksinkertaisen tuloslaskelman muotoon kululaji- tai toimintakohtaisesti. Tulosbudjetissa on ilmaistuna yrityksen kannattavuustavoite budjettikaudelle, eli kyseisen vuoden budjetoitu tulos. Tyypillisesti tulosbudjetti jaetaan budjettikautta pienempiin osiin. Esimerkiksi budjettikauden ollessa vuoden mittainen, jaetaan tulosbudjetti neljännesvuosittaisiksi tulosbudjeteiksi. Tulosbudjetin tiedot saadaan koottua osabudjeteista, kuten budjetoitavalle kaudelle kuuluvista myynti- ja ostobudjeteista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91 & 94; Järvenpää ym. 2013, 239.)

Tase-ennuste esitetään tulosbudjetin yhteydessä. Tase-ennuste näyttää, mihin yrityksen pääomat ovat sitoutuneet ja miten pääomat ovat hankittu. Tase-ennusteesta on mahdollista nähdä yrityksen arvioitu taloudellinen tilanne budjettikauden lopussa. Usein budjettikausi on tilikauden mittainen,

jolloin tase-ennusteen lopusta nähdään arvioitu tilikauden lopun tilanne. Pääomaa koskeva informaatio on nähtävillä taseen vastaavaa ja vastattavaa puolilta, joista vastaava puoli ilmaisee pääoman sitoutumiskohteet ja vastattavaa puoli pääoman hankinnan. Rahoitusbudjetti laaditaan puolestaan maksuperusteisesti. Rahoitusbudjetti laaditaan kassavirtalaskelman muotoon, jotta yritys pystyy seuraamaan ja varmistamaan jatkuva maksuvalmius mahdollisimman alhaisin rahoituksen kustannuksin. (Tomperi 2010, 109; Järvenpää ym. 2013, 239.) Rahoitusbudjetin tarkoitus on seurata sekä yrityksen kassaanmaksuja että kassastamaksuja (Tomperi 2010, 109). Rahoitusbudjetti, sekä siihen liittyvä kassabudjetti, käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Budjetointijärjestelmään sisältyvissä budjetoinnin toiminnallisissa ja järjestelmäteknisissä toteutustavoissa tulee esille eri organisaatioiden budjetointijärjestelmien erityispiirteet. Budjetoinnin tehtävien organisointi ja noudatetut budjetointimenetelmät kuuluvat toiminnallisiin toteutustapoihin. Keskeisessä asemassa järjestelmäteknisissä toteutustavoissa ovat budjetoinnin ohjeistus ja käytössä olevat tietojärjestelmät. (Järvenpää ym. 2013, 238.)

Budjetin laatimiseen tulee varata riittävästi aikaa, jotta siitä saatu hyöty olisi optimaalinen tulosten saavuttamisen kannalta. Budjetointiprosessi alkaa käymällä läpi toimintasuunnitelma seuraavalle tilikaudelle. Tarkoituksena on kartoittaa muun muassa liiketoiminnan kehitys, markkinointitoimenpiteet, tulevat investoinnit sekä henkilöstöresurssit. Selvitettyjen tietojen pohjalta laaditaan osabudjetit, joista edelleen kootaan pääbudjetit. Pääbudjettien kokoamisen jälkeen ne käydään läpi ja tarkistetaan, jotta ne vastaisivat asetettuja tavoitteita. Tarkistuksen jälkeen tehdään tarvittavat korjaukset ja täydennykset. Viimeiseksi yritysjohto hyväksyy tehdyn budjetin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 14–15.)

2.3 Budjetointitavat

Budjetointitapoja on erilaisia, joista yritys voi valita sopivimman vaihtoehdon. Yleisimmin käytettyjä budjetointitapoja ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä budjetti laaditaan useimmiten ennen seuraavan tilikauden alkua, ja sen pituus on koko tilikausi. Lopuksi toteutuneita lukuja verrataan laadittuun budjettiin. Tarkistettava budjetti laaditaan koskemaan koko seuraavaa tilikautta, kuten kiinteä budjetti. Erona kuitenkin on se, että tarkistettavaan budjettiin mahdollisesti tehdään tarkistuksia ja muutoksia tilikauden edetessä. Tarkistus voidaan ajoittaa esimerkiksi neljännesvuosittain. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Rullaava budjetti tarkistetaan myös tasaisin väliajoin, mutta budjettia ei laadita koskemaan vain yhtä ajanjaksoa, vaan myös esimerkiksi seuraavaa tilikautta. Rullaavassa budjetissa budjetoitavan kauden päätöstä siirretään aina eteenpäin tarkistusjakson pituudella. Jos tarkistusjakson pituus on kuukausi, lisätään päättävän kuukauden perään aina uusi kuukausi. Budjettikauden päätös siis siirtyy tällöin aina yhdellä kuukaudella. Siirtymä voi vaihtoehtoisesti olla myös esimerkiksi neljännesvuosi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.) Kuviossa 4 on havainnollistettu rullaavan budjetin etenemistä.

Myynti ja kustannusseuranta	1/2010	2/2010	3/2010	1/2011	2/2011	3/2011	Yht. 2/10, 3/10 ja 1/11	Yht. 3/10, 1/11 ja 2/11	Yht. 2011
Avainasiakkaat	260	300	320	320	330	330	940	970	980
Perusasiakkaat	420	400	380	400	410	420	1 180	1 190	1 230
Uudet asiakkaat	100	120	200	200	220	240	520	620	660
	780	820	900	920	960	990	2 640	2 780	2 870
Tuotannon muuttuvat kustannukset	350	360	350	343	336	329	1 053	1 029	1 008
Logistiikkakustannukset	80	85	90	90	92	92	265	272	274
MYYNTIKATE	350	375	460	487	532	569	1 322	1 479	1 588
<i>Myyntikateprosentti</i>	44,9	45,7	51,1	52,9	55,4	57,5	50,1	53,2	55,3
Kiinteät palkat	80	85	85	90	90	90	260	265	270
Markkinointi	100	20	80	120	60	80	220	260	260
Konsernin sis.palveluvel.	35	35	35	45	45	45	115	125	135
Tuotekehitys	50	50	50	60	60	60	160	170	180
Muut kiint.kustannukset	30	80	80	100	100	100	260	280	300
KÄYTTÖKATE	25	105	130	72	177	194	307	379	443
<i>Käyttökateprosentti</i>	3,2	12,8	14,4	7,8	18,4	19,6	11,6	13,6	15,4

Ennustejakso 1
Ennustejakso 2
Ennustejakso 3

KUVIO 4. Esimerkki rullaavasta budjetista (Järvenpää ym. 2013, 291)

Liukuva budjetti on sidoksissa toiminta-asteeseen, eli tarkasteltavan ajanjakson suoritus- tai suoritelmäärään. Toiminta-asteen muuttuessa myös liukuva budjetti muuttuu. Kiinteät kulut yleensä budjetoidaan vakiomääräisenä, toisin kuin muuttuvat kulut. Toiminta-asteen vaihdellessa, muuttuvat myös yrityksen muuttuvat kulut. Liukuva budjetti on sopiva vaihtoehto yrityksille, joissa toiminta-aste saattaa vaihdella kuukausittain. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä käytetyin muoto on kiinteä budjetti, koska budjetoidut luvut lähes aina poikkeavat toteutuneista. Lisäksi tilikauden aikana mahdollisesti tehtävät päätökset vaikuttavat talouteen, joten tiikauden aikana voi budjetin tueksi

laatia erillisen ennusteen, joka huomioi muutokset ja ennakoi tulevaa tilinpäätöstä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15–16.)

Budjetointitapojen lisäksi on mahdollista eritellä kolme budjetointimenetelmää; autoritäärinen (top-down), demokraattinen (build-up) ja interaktiivinen menetelmä (interaction). Autoritäärinen menetelmä perustuu yrityksen tavoitteisiin, jotka yrityksen johto on määritellyt organisaation eri osille. Budjetin suunnittelu perustuu yritysjohdon aiempaan kokemukseen sekä autoritääriseen johtamistyyliin. Autoritäärisen menetelmän hyötyinä on sen nopeus, helppous ja edullisuus. Haittana saattaa esiintyä muun organisaation alhainen sitoutumistaso laadittuun budjettiin ja organisaation kehityspotentiaali saattaa jäädä huomioimatta. (Puolamäki 2007, 130.)

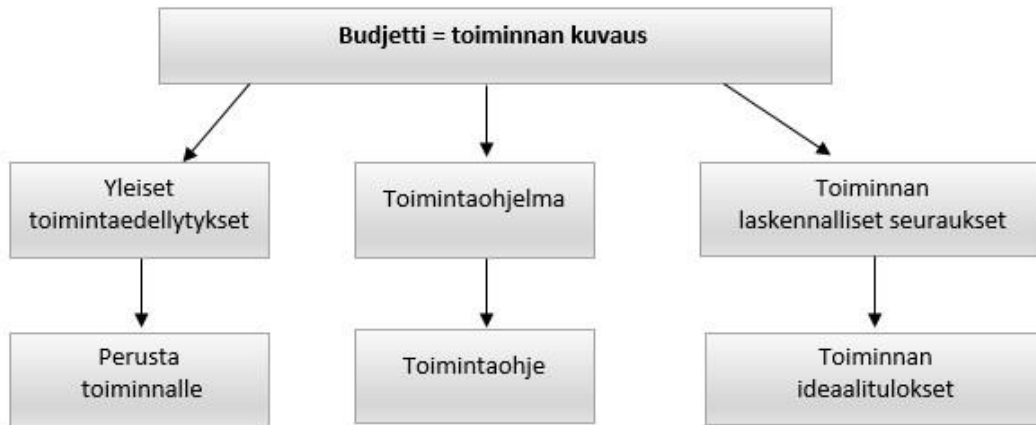
Toinen budjetointimenetelmä, eli demokraattinen menetelmä, alkaa budjettien laatimisella niiden vastuualueittain. Yrityksen johto kokoaa vastuualueittain laaditut budjetit yhteen ja sovittaa ne koko yrityksen budjettiin sopivaksi. Demokraattisessa menetelmässä etuina voidaan pitää budjetin realistisuutta, sen motivoivaa ominaisuutta, oleellisiin asioihin keskittymistä ja sitouttavaa vaikutusta, joka on seurausta kaikkien osallistumisesta budjetointiprosessiin. Haittana voidaan pitää menetelmän vaatimaa aikaa ja työmäärää, joka vaikuttaa korottavasti menetelmän kustannuksiin. Interaktiivinen menetelmä on yhdistelmä autoritäärisen ja demokraattisen menetelmien eduista. (Puolamäki 2007, 130.)

2.4 Budjetoinnin seuranta ja hyödyt

Budjetoinnin avulla yritysjohdon on mahdollista konkretisoida yrityksen toiminnan kehittämissuunta sekä siihen liittyvät suunnitelmat halutulla aikavälillä, esimerkiksi vuositasolla (Järvenpää ym. 2013, 235). Budjetointi luo tarkat rajat yrityksen lähitulevaisuuden suunnittelulle. Yritysjohto on pakotettu miettimään tulevaisuutta ja ennakoimaan siinä tapahtuvia muutoksia. Tätä voidaan pitää budjetoinnin merkittävimpänä etuna. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 179.)

Budjetin ollessa valmis, aloitetaan sen seuranta. Budjetoituja lukuja tarkkaillaan koko budjettikauden ajan ja tarkastellaan toteutuneita lukuja budjetoituihin. Seurannan tarkoituksena on löytää mahdolliset erot sekä miettiä syntyneiden erojen syitä. Tarkoituksena on ohjata yrityksen toimintaa jatkossa siten, että yritys kykenisi myöhemmin saavuttamaan budjettitavoitteensa. Merkittäviin eroihin

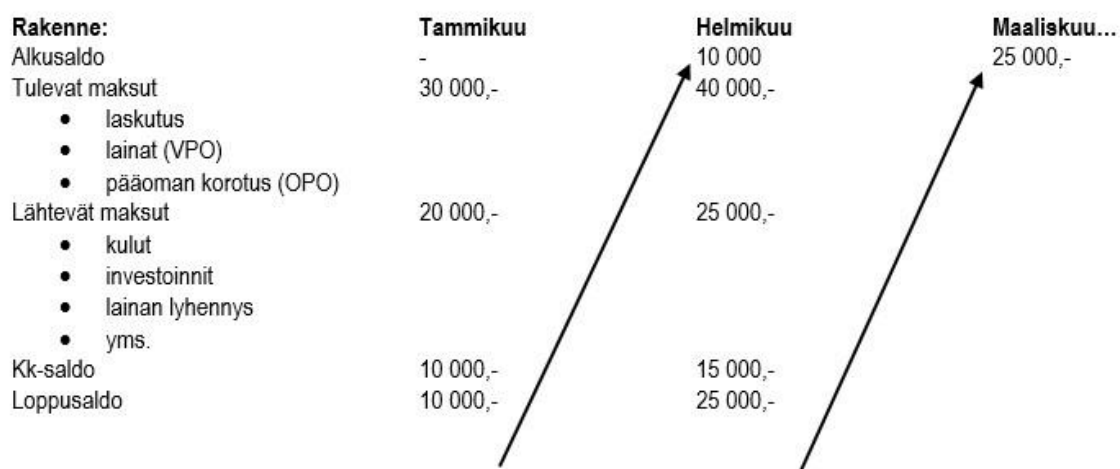
puolestaan reagoidaan välittömästi niiden tullessa havaituiksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 244.)
Budjetoinnin hyödyt ovat havainnollistettuna kuviossa 5.



KUVIO 5. Budjetoinnin hyödyt yritysjohdolle (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 232)

3 KASSABUDJETTI

Lyhyen ajan rahoitusbudjettia kutsutaan kassabudjetiksi (Tomperi 2010, 109). Kassabudjetin tarkoitus on toimia yrityksen jokapäiväisen maksuvalmiuden suunnittelun apuvälineenä sekä sen taakajana. Usein yrityksen tulot ja menot ovat epäsäännöllisiä, jolloin pankkitilin saldo saattaa vaihdella huomattavasti eri kuukausien välillä. Kassabudjetin avulla yritys voi suunnitella kassaanmaksuja ja kassastamaksuja kuukausi- tai jopa viikkotasolla. Kassabudjetissa maksut huomioidaan maksuperusteisesti, toisin kuin tuloslaskelmassa, jossa ne huomioidaan suoriteperusteisesti. Kassabudjetin ideana on, että kaikki tulot ja menot ryhmitellään niille kuukausille, jolloin ne vaikuttavat kassaan. Tuloista vähennetään menot, jolloin saadaan kuukauden loppusaldo, joka siirretään seuraavan kuukauden alkukassaksi. Tällä tavoin on mahdollista nähdä, riittävätkö yrityksen saamat tulot kattamaan sen menot. (Kotro, 2007, 72–73.) Kuviossa 6 on havainnollistettuna kassabudjetin perusrakennetta.



KUVIO 6. Kassabudjetin perusrakenne (Kotro 2007, 73)

On myös mahdollista, että osa rahavaroista on tuottamattomissa kohteissa. Esimerkiksi matalakorkoisella pankkitilillä saattaa olla vapaata rahaa, jonka voisi sijoittaa korkeamman koron tuottavaan kohteeseen. (Investopedia 2016, viitattu 27.3.2016.)

Eriyisen tärkeäksi kassabudjetti osoittautuu pienille yrityksille, sillä pienten yritysten on tärkeää tietää, minkä verran asiakkaalle voidaan myöntää luottoa. Mikäli yritys myöntää asiakkaalleen liian

pitkän maksuajan, saattaa yritys itse ajautua maksuvaikeuksiin rahavarojen vähentyessä. (Investopedia 2016, viitattu 27.3.2016.) Kassabudjetin avulla pystytään havaitsemaan kriittiset kohdat yrityksen kassavaroissa ja mahdolliset toiminnan epäjatkuvuuskohdat. Näiden löytäminen on tärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta sekä pyrittäessä välttämään kassakriisiä. Havaitessa ongelmat etukäteen, on mahdollista hakea lisärahoitusta.

Rahavarojen liikkeisiin ei oletettavasti liity useita erilaisia muuttujia lyhyen tarkastelujakson vuoksi. Tämän johdosta kassabudjetin laadinta helpottuu. Lyhyelle aikavälille sijoittuvat kassamenot, esimerkiksi eräpäivät ja palkanmaksut, ovat usein tiedossa jo hyvissä ajoin, jolloin ennusteen päivätarkkuus paranee. Kassabudjetti ei kuitenkaan ole ehdottoman tarkka. Esimerkiksi asiakkaiden maksukäyttäytymistä saattaa olla vaikea ennakoida tarkasti, josta aiheutuu epätarkkuutta tehtyyn budjettiin. Liiketoiminnan luonne vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka pitkän ajanjakson laadittava ennuste sisältää ja kuinka pitkälle se on kannattavaa tehdä. (Procountor 2016, viitattu 7.3.2016.)

3.1 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetti on yksi budjettityypeistä, jonka tarkoituksena on toimia apuvälineenä suunniteltaessa rahan riittävyyttä. Rahan riittävyyttä tarkastellaan kassaanmaksujen ja kassastamaksujen avulla. Rahoitusbudjetissa on mahdollista asettaa yrityksen rahoitusrakennetta ja vakavaraisuutta koskevia tavoitteita juurikin rahoitusbudjetin pituuden johdosta. Kassaanmaksuja ja kassastamaksuja ovat siis kaikki tulot ja menot, jotka ovat kassavaikuttavia. Kassastamaksuja ovat muun muassa ostot, palkat, vuokrat, korot sekä muut tulosbudjetin erät. Tulosbudjetti on myös yksi budjetoinnin muodoista, joka laaditaan tuloslaskelman muotoon. Tulosbudjetissa huomioidaan yrityksen tuotot ja kustannukset. Myös sellaiset erät, jotka eivät ole tulosbudjetin eriä, mutta ovat kassavaikuttavia, tulee huomioida rahoitusbudjetissa. Tällaisia eriä ovat muun muassa kalustohankinnat sekä muut hankinnat, kuten sähkö. Poistot puolestaan eivät aiheuta kassastamaksuja, joten niitä ei huomioida rahoitusbudjetissa. Lainojen nostot sekä niiden lyhennykset aiheuttavat kassastamaksuja, joten ne tulee huomioida. (Tomperi 2010, 109, 110 & 119.)

Rahoitusbudjetti laaditaan koskemaan pidempää ajanjaksoa, joko kuukausien tai jopa vuosien mittaisiksi. Mitä pidempi periodi on kyseessä, sitä vaikeampaa on ennustaa tarkasti tulevat tapahtumat, mikä tuo ennusteeseen epätarkkuutta. Tapahtumien ennustettavuuden vaikeus on jo tiedossa

kun laaditaan rahoitusbudjettia, joten siinä hyväksytään hallittu epätarkkuus. Rahoitusbudjetin pohjana usein käytetään tulosbudjettia ja tase-ennustetta (Procountor 2016, viitattu 7.3.2016.)

Tulevaisuutta koskevia ennusteita laadittaessa tulee huomioida esimerkiksi yrityksen tulevat myynnit, ostot, mahdolliset markkinointikulut ja investoinnit. Tällöin ei tulisi kiinnittää huomiota pelkästään kirjanpidosta saataviin tietoihin. Tarvittavat lisätiedot riippuvat yrityksen liiketoiminnan luonteesta ja siksi on aina yrityskohtaista, mitä tietoja tarvitaan ennusteita tehtäessä. Edellä kuvattujen tietojen pohjalta tehtyjä laskelmia kutsutaan osabudjeteiksi, joiden avulla pääbudjetteja ja kassavirtalaskelmia on mahdollista tarkentaa. (Procountor 2016, viitattu 7.3.2016.)

3.2 Kassabudjetin rakenne

Toisin kuin tulosbudjetti, kassabudjetti laaditaan maksuperusteisesti. Kassabudjetin tärkein tehtävä on tarkkailla rahavarojen riittävyyttä sekä varmistaa, että yritys voi turvata likviditeettinsä eli maksukykynsä kaikissa tilanteissa mahdollisimman pienin rahoituskustannuksin. Kassabudjetti suositellaan laadittavaksi esimerkiksi kassavirtalaskelman muotoon sen yksinkertaisuuden vuoksi. Kassaanmaksut ja kassastamaksut eivät useinkaan kohdistu tasaisesti eri kuukausien välille, joten suositeltavaa on, että kassabudjetti jaksotetaan vuotta lyhemmille jaksoille. Lisäksi maksuvalmiutta tulisi seurata varsin lyhyellä aikavälillä. Lyhyelle aikavälille laadittuja rahoitusbudjetteja nimitetään kassabudjeteiksi. Kassabudjetti sisältää konkreettisesti yritykseen vuoden aikana sekä kertyvää rahaa että yrityksestä ulos maksettavaa rahaa. On mahdollista, että kassabudjetissa näkyy myös muidenkin budjetoitavien vuosien, edellisen tai seuraavankin vuoden, maksuja. Tällöin maksut tapahtuvat ajankohtana, joka poikkeaa budjetoitavasta ajasta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91 & 94.)

Yritys voi laatia tase-ennusteen, jonka tehtävänä on kertoa yrityksen ennakoitu taloudellinen asema budjettikauden lopussa eli tilikauden viimeisenä päivänä (Eskola & Mäntysaari 2006, 91). Tase-ennustetta ei kuitenkaan ole mielekäästä laatia vasta aloittavalle yritykselle, koska yrityksellä ei ole takanaan montaa toimintavuotta, joiden pohjalta se voisi ennusteensa laatia. Aloittavalla yrityksellä on toiminta vasta alussa ja se etsii sopivinta ja tehokkainta tapaa toimia. Tällöin tase ei kerro juurikaan mitään toiminnasta, koska kovin vakiintunutta toimintaa yrityksellä ei välttämättä vielä ole. Tällöin ei ole tarkoituksenmukaista lähteä arvailemaan tulevia tapahtumia relevantin tietopohjan puuttuessa. Huomioon tulee kuitenkin ottaa yrityksen harjoittama liiketoiminta ja sen laajuus.

3.3 Kassabudjetin analysointi ja jälkiseuranta

Kassabudjetin onnistuminen riippuu monesta tekijästä. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, että koko henkilöstö saadaan osallistumaan ja noudattamaan tehtyä kassabudjettia. (Tomperi 2010, 109.) Tehtyä kassabudjettia voidaan täydentää vielä sen laadinnan jälkeen. Yritys pystyy asettamaan kysymyksiä laaditun kassabudjetin pohjalta ja vastaamaan niihin. Kysymyksiä voidaan pohtia esimerkiksi sitä, onko myyntisaamisten kiertoaikaa mahdollista lyhentää, ovatko investoinnit olleet järkeviä ja kykenkö yritys maksamaan laskunsa ajallaan. Mikäli kysymysten johdosta yritys aloittaa konkreettiset toimenpiteet, tulee niiden aiheuttamat muutokset huomioida kassabudjetissa. (Syvänpää & Lindfors 2014, 64–65.) Yritys saa kassabudjetin avulla tietoonsa rahavarat, jotka voidaan sijoittaa parempi tuottoiseen kohteeseen kuin pankkitili. Edellä kuvatun kaltaisessa tilanteessa halutaan sijoitettavalle rahalle optimaalinen tuotto. Tuoton ja riskin suhteen arvioinnissa ja päätöstä tehtäessä, kassaa tarkastellaan varastona ja pyritään mahdollisimman korkeaan tuottoon. (Niskanen & Niskanen 2013, 405–408.)

Kassabudjetin tekeminen on prosessi, joka sisältää menneisyyden analysoinnin, tulevaisuuden tavoitteiden asettamisen, kassabudjetin, yrityksen sisäiset tavoitteet sekä tehdyn ennusteen toteuttamisen. Koko prosessin lopuksi toteutetaan sen jälkiseuranta, jonka avulla otetaan opiksi mahdollisista virheistä sekä luodaan pohja uudelle kassabudjetille. (Eklund & Kekkonen 2011, 148–150.)

Parhaassa tapauksessa yritys voi välttää kassakriisin kassabudjetin avulla. Toisaalta yritys myös näkee ennusteesta kasvumahdollisuutensa sekä resurssien riittävyyden mahdolliseen kasvuun. Yrityksen kasvua on tällöin mahdollista suunnitella ja toteuttaa hallitusti, realistisesti. Kassastamaksujen seurannan tuloksena yrityksessä pystytään myös karsimaan turhia kuluja pois sekä kassamaksujen seurannan ansiosta on mahdollista sijoittaa tuottavammin ylimääräinen kassavaranto.

4 KASSAHALLINTA

Kassahallinnalla tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä saada likvideille varoilleen ja saamisilleen mahdollisimman korkea tuotto. Kassahallinnalla halutaan myös löytää yrityksen lyhytaikaiselle vieraalle pääomalle mahdollisimman tuottava ja edullinen käyttökohde. Jokaisella yrityksellä on käytössään kassareserviä, jonka koko vaihtelee yrityksen omien tarpeiden ja motivaatioiden mukaan. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 89.) Kassareservillä siis tarkoitetaan sellaisia yrityksen varoja, jotka ovat helposti ja nopeasti muutettavissa rahaksi. Esimerkiksi pankkitileillä olevat rahat ovat yrityksen kassareserviä. (Taloussanomat 2016, viitattu 6.2.2016.)

Yleisin tavoite yrityksillä on pyrkimys häiriöttömään maksuliikenteeseen. Erilaisten motiivien avulla pystytään vaikuttamaan kassareservin kokoon. Nämä motiivit jaotellaan kolmeen luokkaan; transaktio-, varovaisuus- ja spekulatiivimotiiveiksi. Transaktiomotiivin mukaan yrityksen kassatapahtumat, jotka liittyvät juoksevaan toimintaan ja erityistapahtumiin, on pystyttävä hoitamaan tehdyn suunnitelman mukaisesti. Esimerkiksi tavarantoimittajat voivat myöntää yritykselle merkittäviä käteisalennuksia, jotka yritys pyrkii käyttämään hyväkseen. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 90.) Käteisalennusten ideana on, että tavarantoimittaja antaa ostajalle alennusta ostajan tekemästä ostosta. Alennuksen edellytyksenä on, että lasku maksetaan ennen sen eräpäivää. Tällä tavoin myyjä pystyy lyhentämään myyntisaamistensa kiertoaikaa. Ostaja puolestaan hyötyy myönnetyn alennuksen verran eikä vaaraa maksun myöhästymisestä synny. Käteisalennukset tiedetään jo ennen laskun maksamista, joten laskun maksaminen etuajassa käteisalennuksen hyödyntämiseksi on mahdollista. Transaktiomotiivilla siis pystytään tekemään edellä kuvatun mukaisia suunnitelmia, eli varaamaan rahaa kassaan maksujen verran.

Aina ei ole mahdollista toimia tehtyjen suunnitelmien mukaisesti, vaan niistä joudutaan poikkeamaan. Myös tällaisissa tilanteissa yritykset haluavat varmistaa maksuliikenteensä häiriöttömyyden. Varovaisuusmotiivilla pyritään varautumaan maksuliikenteen häiriöttömyyteen tilanteissa, joissa ennalta-asetetut suunnitelmat eivät toteudu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että likvideettireserviä pidetään yllä. Hyvin toimiva sisäinen raportointi- ja informaatiojärjestelmä mahdollistaa pienemmän, varovaisuusmotiivin vaatiman, reservin. Reservin kasvattaminen on yritykselle myös kustannustekijä, koska sen kasvattaminen vaatii lisää rahoitusta. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 90.)

Spekulaatiomotiivi tarkoittaa kassareservin ylläpitämistä ennalta suunnittelemtomien ansaintamahdollisuuksien saamiseksi. Kyseinen tilanne voi syntyä, jos toinen yritys on ajautunut likviditeettiongelmiin. Sen johdosta likviditeettiongelmiin ajautunut yritys tarjoaa tavallista edullisempia toimintamahdollisuuksia esimerkiksi nopeiden lainausmahdollisuuksien järjestymisten ansiosta. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 90.) Toisin sanoen yritys siis varautuu tilanteisiin, joissa sillä on mahdollisuus saada tuottoja. Kyseiset tuottomahdollisuudet eivät ole olleet ennalta tiedossa, joten yritys varautuu niihin spekulatiiviseen motiiviin mukaan ylläpidettävällä kassareservillä.

4.1 Kassaanmaksut myynneistä

Varojen vapauttaminen ja niiden sijoittaminen tuottavasti ovat kassahallinnan keskeinen idea. Kiinnostuksen kohteeksi tarkentuu, miten tuottamattomat varat voidaan muuttaa tuottaviksi. Yritys saa myyntitulonsa kassaanmaksuketjussa. Kyseinen kassaanmaksuketju siis sisältää kaikki vaiheet aina tilauspäivästä maksun saamispäivään saakka. Näiden välissä tapahtuu siis toimitus, laskutus, laskun eräpäivä ja asiakkaan maksupäivä. Kaikkiin vaiheisiin yritys ei suoraan pysty vaikuttamaan. Esimerkiksi yritys asettaa laskulle eräpäivän, jona se haluaa suorituksen myynnistään. Yritys voi myös itse päättää millaisia perintäkeinoja se käyttää ja siten pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan maksun maksamiseen. Edellä kuvatut keinot vaikuttavat siihen, miten yritys saa rahaa omaan käyttöön. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 90–95.)

Myyneistä tulevia kassaanmaksuja pystytään tehostamaan toimitusnopeutta parantamalla. Yrityksen toimitusketjua kehittämällä tilausten käsittelyn nopeus paranee, varaston toimitusrutiinit tehostuvat ja tuotteiden läpimenoaika nopeutuu. Toimituksen nopeuttamisen rinnalla laskutusrutiinin parantaminen myös nopeuttaa kassaanmaksuja. Tällainen keino on tavarantoimituksen ja laskutuksen välisen ajan lyhentäminen. Laskutusrutiinien kehittämisen tavoitteena on pyrkiä samanaikaistamaan tavarantoimitus ja laskutus. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 91.)

4.2 Kassastamaksut ostoista ja materiaalihallinta

Ostojen kassastamaksuja tarkasteltaessa pääkysymyksenä on, voidaanko yritykseen sitoutunutta liikepääomaa mahdollisesti pienentää ja siten vähentää yrityksen kustannuksia. Tyypillinen ostoketju yrityksellä alkaa tilauksesta ja päättyy ostolaskun maksamiseen. Varsinaiset rahoituskysymykset ostoprosessin kohdalla alkavat vasta kun yritys saa ostolaskun ostamistaan tuotteista.

Pelkkä tilaus ei vielä yksistään aloita ostoprosessia. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 95–96.) Tarkasteltaessa ostoprosessia voidaan ylimääräiset kulut karsia pois ja siten tehostaa ostoprosessia aiemmasta.

Myyntien tehostamiseen yritys pystyy vaikuttamaan, mutta ostoprosessin kehittämisessä mahdollisuudet ovat rajatummalla. Tilauksen tekeminen, tavaran vastaanottaminen sekä laskun maksaminen ovat vaiheita, joita tehostetaan. Muut vaiheet ovat riippuvaisia tavaran toimittajan reaali prosesseista. Huomiota tulee kiinnittää saadun laskun eräpäivään, sillä usein tavaran toimittaja myöntää asiakkaalleen käteisalennusta, mikäli lasku maksetaan määrätyssä ajassa ennen eräpäivää. Tällöin laskun saamisen ja sen käsittelyn käsittävää prosessi on järjestettävä tehokkaaksi. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 96.)

Kassahallintaa on mahdollista täydentää materiaalihallinnalla, josta käytetään myös nimitystä varastohallinta. Materiaalihallintaa tarkastellaan omana osanaan, koska se ei suoraan ole kassahallinnan vaikutuksen alla. Materiaalihallinta kuitenkin vaikuttaa keskeisenä tekijänä liikepääoman hallintaan. Lisäksi sillä on merkitystä muun muassa eri rahoituksen tunnuslukuihin. Tästä johtuen se on syytä huomioida myös kassahallinnan yhteydessä. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 96–97.)

5 KASSAVIRTALASKELMA

Kassabudjetin laadinnassa on hyödynnetty kassavirtaennusteen teoriaa, jolloin laadittu kassabudjetti mukailee kassavirtalaskelmaa. Siirtymä kassabudjetista kassavirtalaskelmaan on tällöin luonteva. Kassavirtalaskelman hyödyntäminen mahdollistaa yrityksen kassavarantojen riittävyden tulevaisuudessa. Kassavirtalaskelma on toiminnan vakiinnuttua hyödyllisempi, koska kassavirtalaskelma on selkeämmin kytköksissä taseeseen ja tuloslaskelmaan.

Rahan riittävydestä huolehtiminen on yksi kannattavan liiketoiminnan edellytys, siksi siihen kannattaa panostaa. Kassasuunnittelu on yrittäjän tärkeä apuväline ennakoitaessa tulevaisuutta ja huolehdittaessa rahan riittävydestä. Kassasuunnittelusta saa optimaalisimman hyödyn silloin, kun sitä tekee joka päivä. Tällöin suunnitelmassa pystytään kuvaamaan yrityksen jokapäiväisiä tapahtumia, jonka vuoksi kuva yrityksen tapahtumista tarkentuu jolloin ennakointi ja suunnittelu helpottuvat. (Mäkinen 2012, 28.) Kassavirtalaskelma on jokaisella yrityksellä omanlaisensa ja siksi sen laadinnassa tulee tarkastella laskelmien laadinnan tarkkuutta. Esimerkiksi vasta aloittavalla yrityksellä ei välttämättä ole mielekästä laatia kassavirtalaskelmaa päivittäin, vaan kuukauden tarkkuudella laadittu laskelma voi olla riittävä.

Taseesta saatavat tunnusluvut eivät välttämättä anna todellista kuvaa yrityksen maksuvalmiudesta, koska ne ovat yhdellä ajankohdalla otettuja poikkileikkauksia taseen tunnusluvuista. Kassavirtalaskelman avulla saadaan luotettavampi kuva yrityksen liiketoimintayksikön maksuvalmiudesta. (Koski 2012, 93.)

Yrityksen kirjanpidossa sekä tilinpäätöksessä käytetään suoriteperusteisuutta, eli tulot ja menot kirjataan hetkellä, jolloin hyödyke luovutetaan tai vastaanotetaan. Rahaa ei välttämättä tule kyseisenä hetkenä kassaan, vaan osto saatetaan kirjata ostovelkoihin ja myynnit myyntisaamisiin. Suoriteperusteisina kirjatut tulot ja menot eivät siis välttämättä vaikuta kassavirtoihin, joten nämä erät tulee oikaista, mikäli niitä halutaan käyttää rahoituksen sovelluksissa. (Knüpper & Puttonen 2014, 241.)

Kassavirtoja laskettaessa tulee huomiota kiinnittää siihen, mistä kyseinen kassavirta on aiheutunut. Kassavirrat voivat johtua joko liiketoiminnasta tai rahoituspäätöksistä. Rahoituspäätöksistä aiheu-

tuvat kassavirrat halutaan pitää erillään liiketoiminnasta aiheutuvista kassavirroista, jotta pystyttäisiin näkemään liiketoiminnan todellinen kyky tuottaa kassavirtaa. Liiketoiminnan kassavirtaa laskettaessa huomioidaan liikevoitto, laskennalliset verot ja poistot. Liikevoitto kertoo kassavirran, joka jää jäljelle kun liikevaihdosta on vähennetty siitä aiheutuneet menot. Verot tulee ottaa laskuun mukaan, koska ne ovat kassaperusteisia. Poistot eivät aiheuta kassastamaksuja, vaan niiden on tarkoitus jakaa investoinneista aiheutuvat kustannukset pidemmälle ajanjaksolle. Siksi niiden vaikutus tulee eliminoida. (Knüpper & Puttonen 2014, 242.)

Pelkkä liiketoiminnan kassavirta ei ole riittävä rahoituksen mittari silloin kun halutaan tietää, minkä verran yrityksen varoista on mahdollista jakaa oman ja vieraan pääoman sijoittajille. Ennen kyseistä jakoa liiketoiminnan kulut ja investointeihin liittyvät kassastamaksut tulee vähentää. Kassavirtaa, joka jää sijoittajille, kutsutaan vapaaksi kassavirraksi. Vapaa kassavirta lasketaan liiketoiminnan kassavirran pohjalta, mutta investointien osalta sitä tulee vielä oikaista. Oikaisu tulee tehdä, koska sijoitus voidaan tehdä joko pitkäaikaisiin investointeihin tai käyttöpääomaan. (Knüpper & Puttonen 2014, 242.)

Nettoinvestoinnit kuvastavat sitä rahasummaa, jonka yritys on käyttänyt todellisuudessa investointeihin. Positiivisesti, eli kasvattavasti, käyttöpääomaan vaikuttavat vaihto-omaisuus sekä myyntisaamiset. Ostovelat vaikuttavat puolestaan negatiivisesti eli pienentävästi. (Knüpper & Puttonen 2014, 242–243.)

Vapaa kassavirta kuvastaa niitä kassavirtoja, jotka yrityksen on mahdollista jakaa ulos sijoittajille kaikkien liiketoiminnan ja investointien aiheuttamien kassaan- ja kassastamaksujen jälkeen. Tämän vuoksi vapaata kassavirtaa on mahdollista käyttää yrityksen arvonmääritysmallissa. Arvo saadaan selvitettyä diskonttaamalla kassavirrat nykyhetkeen. (Knüpper & Puttonen 2014, 243–244.)

Edellä kuvattujen liiketoiminnan ja vapaan kassavirran lisäksi Pk-yritys käyttää toimintansa tukena joko suoraa tai epäsuoraa kassavirtalaskelmaa. Käytännöllisempi menetelmä Pk-yritykselle on suora kassavirtalaskelma, koska siinä kassaanmaksut ja kassastamaksut tulevat huomioiduiksi. Kyseisellä menetelmällä on mahdollista saada selville rahan riittävyys yrityksen menoihin. Kassaanmaksuista, kuten myynti ja voitot, vähentämällä kassaanmaksut, kuten ostot ja verot, saadaan selville loppukassa. Tarkastelujaksona käytetään tällöin yhtä kuukautta. Epäsuoraa menetelmää käyttävät lähinnä sijoittajat, jotka laskevat yrityksen kassavirran määrän vuositason taseen ja tuloslaskelman luvuista. (Yritys-Suomi 2015, viitattu 30.12.2015.)

5.1 Yrityksen talouskolmio

Yrityksen taloudessa on havaittavissa kolme erilaista tasoa. Nämä kolme tasoa ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Näiden voidaan ajatella yhdessä muodostavan kolmion, jonka sivut ovat keskenään riippuvaisia ja kytköksissä toisiinsa. (Mäkinen 2012, 31.) Kuvassa 7 on havainnollistettuna yrityksen talouskolmiota, joka muodostuu yrityksen kolmesta erilaisesta tasosta.



KUVIO 7. Talouskolmio (Mäkinen 2012, 31)

Kannattavuus kertoo yrityksen kannattavuudesta, jonka selvittämiseen käytetään tuloslaskelmaa. Kannattavalla yrityksellä tuotot ovat suuremmat kuin niiden tuottamiseen tarvittut kulut. Tuloslaskelmasta voidaan nähdä tuottojen ja kulujen erotus eli voitto tai mahdollinen tappio. Kannattavuutta voidaan seurata kuukausittain tai harvemmin. (Mäkinen 2012, 31.) Kannattavuutta voidaan mitata joko absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttinen kannattavuus saadaan liiketoiminnan tuottojen ja kulujen erotuksena. Toisin sanoen absoluuttinen kannattavuus nähdään voittona tai tappiona tuloslaskelmasta. Suhteellinen kannattavuus puolestaan kuvastaa voiton suhdetta yritykseen sijoitettuun pääomaan nähden. (Yritystutkimus ry 2011, 60.)

Vakavaraisuus kuvastaa yrityksen oman ja sen vieraan pääoman keskinäistä suhdetta. Vakavaraisuus voidaan määrittää yrityksen taseen avulla. Taseessa on nähtävissä yrityksen omaisuus, eli vastaavapuoli, sisältäen sekä pitkä- että lyhytaikaiset varat. Toinen puoli taseessa on vastattavaa puoli eli yrityksen pääomapuoli. Pääomapuoli puolestaan jakautuu yrityksen omaan ja vieraaseen pääomaan. Perusominaisuus taseessa on, että vastattavaa ja vastaavaa puoli ovat tasapainossa keskenään eli yhtä suuret. Vakavaraisuus ei muutu kovin nopeasti, joten sen mittaamisen aikajän- teeksi riittää vuosi. (Mäkinen 2012, 31.)

Maksuvalmius kuvastaa yrityksen kykyä maksaa erääntyvät velkansa oikea-aikaisesti. Usein maksuvalmiuden määrittämiseen käytetty mittari on tase. Tase ei kuitenkaan anna riittävän tarkkaa kuvaa yrityksen maksuvalmiudesta, koska tase näyttää ainoastaan tilikauden viimeisen päivän mukaisen tilanteen. Maksuvalmiutta kuitenkin tarvitaan päivittäin ja se myös muuttuu nopealla tahdilla, joten kassavirtalaskelma antaa luotettavamman kuvan yrityksen maksuvalmiudesta. (Mäkinen 2012, 31.)

Kannattava yritys tuottaa voittoa, jolloin vakavaraisuus paranee, koska voittovarot kirjataan kirjapitodossa taseen omaan pääomaan. Toisaalta vakavaraisuus voi vaikuttaa kannattavuuteen muun muassa halvempien ostojen avulla. (Mäkinen 2012, 32.) Vakavarainen yritys voi esimerkiksi saada paremmat ostoehdot ja alennukset kuin heikkovarainen yritys.

Kannattavuus ja vakavaraisuus parantavat maksuvalmiutta, koska yrityksen kassassa näkyy voiton tuottaminen. Yritys, jonka maksuvalmius on hyvä, saa toimittajiltaan yleensä paremmat sopimusehdot kuin huonon maksuvalmiuden omaava yritys. Hyvä maksukyky näkyy myös vakavaraisuudessa siten, että maksuvaikeuksissa ollessaan yritys joutuu hankkimaan lisälainoitusta maksuihinsa. (Mäkinen 2012, 32.)

Taluskolmiota voidaan pitää varoitusmerkinä. Yritys pyrkii usein kasvamaan, mutta sen tulee kasvaessaan huomioida sille sopiva kasvunopeus. Yksikään taso yrityksen taluskolmiosta ei saa vaarantua, koska ne kaikki ovat kiinteästi kytköksissä toisiinsa. Hankaluutena kuitenkin on, että kannattavuutta ja vakavaraisuutta on hankala hallita ja mitata. (Mäkinen 2012, 32.)

5.2 Kassavirtalaskelma, rakenne ja laatimisperiaatteet

Kassavirtalaskelman tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen rahoitus tulee riittämään menojen kattamiseen niiden etuoikeusjärjestyksessä. Kassavirtalaskelmasta on mahdollista nähdä, minkä verran tilikauden aikana yritykseen on tullut rahaa ja kuinka paljon sitä on käytetty. Myyntituloilla yrityksen tulisi ensimmäisenä kattaa juoksevan toiminnan menot, jonka jälkeen katettavana ovat rahoituskulut ja verot. Viimeisimpänä tulisi kattaa yrityksen investoinnit, lainojen lyhennykset ja voitonjako. (Yritystutkimus ry 2011, 52.)

Kassavirtalaskelma esitetään vähennyslaskumuodossa, jolloin se osoittaa, ovatko myynnistä tulleet tuotot olleet riittäviä kattamaan menot. Kassavirtalaskelma myös osoittaa milloin ja missä suhteessa rahoitus on hoidettu omalla tai vieraalla pääomalla. Kassavirtalaskelmasta voidaan myös nähdä, mihin mahdollinen ylijäämä on käytetty. Ylijäämää syntyy silloin kun tuotot ovat olleet kuluja suurempia. (Yritystutkimus ry 2011, 52.) Kuviossa 8 on esitetty kassavirtalaskelma vähennyslaskumuodossa.

KASSAVIRTALASKELMA

	Liiketulos
+	Poistot ja arvonalentumiset
<hr/>	
	= Käyttökate
-/+	Toiminnallisen käyttöpääoman lisäys/vähennys
+/-	Pakollisten varausten lisäys/vähennys
<hr/>	
	= Toimintajäämä
+	Rahoitustuotot
-	Rahoituskulut
-	Verot
+/-	Satunnaiset tuotot/kulut
<hr/>	
	= Rahoitusjäämä
-/+	Investoinnit (netto)
-/+	Sijoitusten ja pitkäaikaisten saamisten lis/väh
<hr/>	
	= Investointijäämä
+/-	Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys
+/-	Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lis/väh
+/-	Pääomalainojen lisäys/vähennys
+/-	Oman pääoman maksullinen lis/väh (pl. osingonjako)
-	Osingonjako/yksityiskäyttö
-/+	Lainasaamisten lisäys/vähennys
<hr/>	
	= Rahavarojen muutos
+	Rahavarat tilikauden alussa
-	Rahavarat tilikauden lopussa
<hr/>	
=	0

KUVIO 8. Kassavirtalaskelma (Yritystutkimus ry 2011, 53)

Oikaistun tuloslaskelman, virallisen taseen sekä liitetietojen yhdistelmän pohjalta laaditaan kassavirtalaskelma. Liiketoiminnasta tuotetun kassavirran tulisi olla mahdollisimman vertailukelpoinen ja sen tulisi antaa oikea kuva toiminnasta. Tämän vuoksi kassavirtalaskelman laadinnassa käytetään

oikaistua tuloslaskelmaa. Oikaistun taseen tilinpäätösanalyysissä tehdyt oikaisut eivät ole kassavirtavaikutteisia ja siksi oikaistua tasetta ei ole mahdollista käyttää kassavirtalaskelmassa. (Yritystutkimus ry 2011, 52.) Oikaistu tuloslaskelma on saatu yrityksen virallisesta tuloslaskelmasta, josta on pyritty poistamaan erilaisten tilinpäätöksen joustokohtien vaikutukset (Taloussanomat 2015, viitattu 18.12.2015).

Kassavirtalaskelmasta saadaan erilaisia jäämiä. Tällaisia jäämiä ovat toiminta-, rahoitus- ja investointijäämät. Toimintajäämästä voidaan nähdä, mikä on jäljellä olevien myyntitulojen määrä, kun liiketoiminnan lyhytvaikutteiset menot on katettu. Rahoitusjäämä puolestaan kuvastaa, miten tilikaudella on onnistuttu kattamaan juoksevat menot. Viimeisen jäämän, eli investointijäämän, ollessa positiivinen ovat liiketoiminnasta saadut tulot olleet riittäviä tehtyihin investointeihin nähden. Taulukossa 1 on taulukoituna kassavirtalaskelmasta saadut jäämät. (Yritystutkimus ry 2013, 57–58.)

TAULUKKO 1. Kassavirtalaskelman jäämät (mukaillen Yritystutkimus ry 2011, 57–58)

JÄÄMÄ	MITÄ POSITIIVISUUS TARKOITTAÄ	MITÄ NEGATIIVISUUS TARKOITTAÄ
Toiminta-jäämä	Yrityksen liiketoiminta on ollut kannattavaa ja maksuvalmius on kunnossa.	Yritys ei ole kannattava ja maksuvalmiuden kanssa on ongelmia. Toisaalta voimakkaasti kasvalla yrityksellä voi olla negatiivinen toimintajäämä ja näin ollen käyttöpääoman kasvu sitoo kassavaroja.
Rahoitus-jäämä	Yritys kykenee maksamaan ainakin osan investoinneistaan tulo-rahoituksella ja lisäksi saatta kyetä maksamaan velkojaan.	Yrityksen velkamäärä kasvaa.
Investointi-jäämä	Liiketoiminnasta asaadut tuotot ovat olleet riittäviä kattamaan aineellisiin ja aineettomiin sekä sijoitusomaisuuteen tehtävät investoinnit.	Liiketoiminnasta saadut tulot eivät ole olleet riittäviä tehtyihin investointeihin.

Kassavirtalaskelman ja rahoituslaskelman välinen merkittävin eroavaisuus on se, että rahoituslaskelmassa rahavirrat esitetään kukin omana eränään. Kassavirtalaskelmassa ne puolestaan esitetään vähennyslaskumuodossa. Kassavirtalaskelmassa käytetään oikaistua tuloslaskelmaa, toisin kuin rahavirtalaskelmassa. (Yritystutkimus ry 2011, 59.)

Kassavirtalaskelma toimii linkkinä aloittavan ja lopettavan taseen välillä. Edellisen tilikauden lopettavan taseen tulee olla sama seuraavan tilikauden aloittavan taseen kanssa. Aloittavasta taseesta siis nähdään edellisen tilikauden tilinpäätöksen aikainen tilanne. Lopettavasta taseesta nähdään kuluneen tilikauden tilanne tilinpäätöshetkellä, josta tilanne raportoituu taas seuraavalle tilikaudelle. Tapahtumat, jotka ovat aloittavan ja lopettavan taseen välillä tapahtuneet, voidaan nähdä kassavirtalaskelmasta. Kassavirtalaskelmasta nähdään, mitkä ovat olleet liiketoiminnan, rahoituksen ja

investointien kassavirrat. Näin siis nähdään miten aloittavasta taseesta on päästy lopettavaan taseeseen ja kuinka kassavirtalaskelma linkittää nämä kaksi toisiinsa. (Kallunki 2014, 188.) Kuviossa 10 on havainnollistettu kassavirtalaskelman yhteyttä aloittavaan ja lopettavaan taseeseen.



KUVIO 10. Kassavirtalaskelma yhdistää aloittavan ja lopettavan taseen (Kallunki 2014, 188)

Kassavirtalaskelmassa on siis olemassa yhteys sekä aloittavaan että lopettavaan taseeseen, kuten kuvioista 10 voidaan todeta. Edellä kuvatun yhteyden muodostuminen kuitenkin edellyttää, että yrityksen toiminta on jo vakiintunut ja heidän taseensa kertoo luotettavasti yrityksen toiminnasta. Aloittavan yrityksen tase on erilainen kuin jo toimivan yrityksen, koska toiminta ei vielä ole niin sanotusti ehtinyt käynnistyä, joka puolestaan vaikuttaa taseen sisältämiin tietoihin. Tämän vuoksi aloittava yritys ei juurikaan saa tarvitsemaansa tietoa taseestaan, vaan se joutuu hankkimaan tarvitsemaansa informaatiota muualta.

Kassavirtalaskelman pohjalta on mahdollista arvioida yrityksen toimintaedellytyksiä, mutta siihen tarvitaan noin 3–5 vuoden aikaiset kassavirtalaskelmat. Kokonaiskuvan luotettavuus paranee ja satunnaiset heilahtelut tasoittuvat, kun kassavirtalaskelmia tarkastellaan useampana peräkkäisenä vuotena. Muutaman vuoden liukuvat keskiarvot voivat myös tasoittaa vuosittaisia vaihteluja. (Yritystutkimus ry 2011, 58.)

5.3 Yrityksen saama hyöty kassavirtalaskelmasta ja sen tulkitseminen

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa hyödyistä, joita yritys saa tekemästään kassavirtalaskelmasta. Kassavirtalaskelma hyödyttää yritystä monella tapaa. Aluksi kassavirtalaskelmaa täytyy lähteä tul-

kitsemaan ja käyttäjän tulee ymmärtää, mitä informaatiota laskelma pitää sisällään. Sisällön tulkitsemisen jälkeen voidaan asettaa yritykselle optimaalinen kasvunopeus sekä asettaa tavoitteita että suunnitella keinot, joilla niihin päästään.

Kassavirtalaskelmaa voidaan tulkita kassavirta-analyysin avulla. Analyysi on tarkoitettu lähinnä yrityksen sisällä tapahtuvaan rahavirran analysointiin. Analyysin avulla ei siis saada tarkkaa kuvaa itse yrityksen tilasta. Kassavirta-analyysi on kuitenkin merkittävä osa arvioitaessa yrityksen toimintakykyä. Analyysin avulla voidaan esimerkiksi selvittää, onko kassavirran parantaminen mahdollista, tai onko siihen pyritty. Analysointiin käytetään useamman vuoden kassavirtalaskelmia, joiden avulla havaitaan selkeämmin kassavirran kulkua. Sitä luotettavampi kuva kassavirran kehityksestä saadaan, mitä useamman vuoden laskelmat on otettuna huomioon, jolloin tehty tulkinta selittyy selkeämmin. (E-conomic 2015, viitattu 22.11.2015.)

Yritykselle kassavirtalaskelma on hyödyllinen apuväline. Laskelman avulla yrityksen on mahdollista varmistaa maksuvalmiutensa tulevaisuudessa, löytää optimaalinen kasvunopeus sekä tunnistaa myynti- ja tuotantoprosessinsa. Lisäksi se voi asettaa välitavoitteita sekä pohtia eri myynti- ja hinnoitteluvaihteluiden vaikutuksia yrityksen maksuvalmiuteen. (Koski 2012, 93–100.)

Myynti- ja tuotantoprosessin tunnistaminen on tärkeää yritykselle, jotta yritys tietää milloin se saa rahaa tuotteistaan ja palveluistaan, sekä milloin niistä syntyy kustannuksia. Tällöin myynnille ja tuotannolle kyetään asettamaan välitavoitteita. Kassavirtalaskelman avulla yritys voi asettaa myynneilleen ja tuotannolle välitavoitteita. Välitavoitteita voivat olla esimerkiksi kontakti potentiaalisen asiakkaan kanssa, neuvottelut tämän kanssa, tarjouksen tekeminen, mahdollinen myynti ja maksu myynnistä. Yrityksen tulee osata ajoittaa tapahtumat ajallisesti oikein, jotta niihin voidaan varautua ja huolehtia varojen riittävydestä koko prosessin ajan. (Koski 2012, 96–98.) Taulukossa 2 on esimerkin avulla havainnollistettu myyntiprosessin ohjausta osana kassavirtalaskelmaa.

TAULUKKO 2. Myyntiprosessi osana kassavirtalaskelmaa (mukailten Koski 2012, 98)

Kuukausi	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Asiakaskontaktit	100	50	120	80	100
Asiakastapaamiset		50	30	40	45
Tarjoukset			15	20	25
Tilaukset				10	12
Alkusaldo		51 740	34 980	18 220	1 460
KASSAANMAKSUT (+)					
Kassaanmaksut myynnistä (ilman ALV:a)					100 000
Muut kassaanmaksut (ilman ALV:a)					
Laskutetut ALV:t					24 000
Yhteensä					124 000

5.4 Optimaalisen kasvunopeuden määrittäminen

Kasvuyritykselle on tärkeää löytää optimaalinen kasvunopeus, jotta maksuvalmius ei olisi uhattuna. Optimaalinen kasvunopeus on mahdollista löytää kassavirtalaskelman avulla. (Yritys-Suomi 2015, viitattu 30.12.2015.) Kasvaessaan yritys joutuu todennäköisesti hankkimaan lisää esimerkiksi työntekijöitä. Uudet työntekijät eivät välttämättä heti tuota rahaa yritykselle, vaan esimerkiksi uusien työntekijöiden täytyy oppia yrityksen tavat toimia ja löytää tehokkain tapa työskennellä. Tällöin uudet työntekijät aiheuttavat kassavarojen vähentymistä, joten kassavirtalaskelman avulla yritys on voinut ennakoida tilanteen ja osannut varautua siihen. (Koski 2012, 94.)

Yrityksen käyttöpääoman tarve saattaa lisääntyä yrityksen kasvun yhteydessä aiempaa isompien varastojen ja suurempien myyntisaamisten vuoksi. Uusia käyttöpääomainvestointeja saattaa myös tulla kasvun yhteydessä. Kassavirtalaskelman avulla yritys voi arvioida, minkä verran menomaksuja mahdollisesti esimerkiksi henkilöstön lisääminen ja uudet investoinnit voivat aiheuttaa yritykselle. Arvioinnin avulla yritys voi kasvaa vaarantamatta omaa maksukykyään. Kassan loppusaldo määrittelee yrityksen kasvun rajat. (Koski 2012, 94–95.)

5.5 Kassabudjetin ja kassavirtalaskelman välinen ero

Kassabudjetin ja kassavirtalaskelman peruseriaate sekä käyttötarkoitus ovat hyvin samankaltaisia, siksi niiden välistä eroa voikin olla hankalaa erottaa. Lisäksi toisinaan kassavirtaennusteesta saatetaan puhua kassabudjettina. Tästä johtuen myös termit saattavat sekoittua keskenään. Erona näiden kahden välillä kuitenkin on tietopohja, josta laskelmia lähdetään rakentamaan. Kassavirtalaskelma tehdään oikaistun tuloslaskelman sekä taseen pohjalta. Kassabudjetti kootaan taas muualta saaduista tiedoista ja ennusteista. Kassabudjettiin saadaan tietoja samaan tapaan kuin budjetteihin, eli suunnitteleamalla ja arvioimalla tavoiteltu tulos sekä tulevat kulut. Kassabudjetin tietopohja koostuu niin sanotusti useammasta eri palasesta, jotka kokoamalla yhteen saadaan yhtenäisen, tulevaisuutta ennustava kokonaisuus. Kassavirtalaskelma on toki myös ennustamista, mutta sen tieto pohjautuu taseeseen ja oikaistuun tuloslaskelmaan. Siihen ei samalla tavalla kerätä eri lähteistä tietoa kuten kassavirtaennusteeseen.

Kassabudjetti sopii paremmin aloittavalle yritykselle kun taas kassavirtalaskelma sopii jo toiminnassa olevalle yritykselle. Tällöin sillä on jo käytössään kattava tase ja tuloslaskelma, jotka kertovat yrityksen liiketoiminnasta. Aloittavan yrityksen tase ja tuloslaskelma ovat siinä mielessä vajavaisia eivätkä ne vielä kerro yrityksen toiminnasta, koska se on vasta alkuvaiheessa. Kassabudjetin voi luontevalla jatkumolla korvata kassavirtalaskelmalla sitten, kun yrityksen liiketoiminta on alkanut toimimaan niin sanotusti normaalisti ja tasaisesti, jolloin toiminnot ovat jo vakiintuneet.

6 KASSABUDJETIN LAADINTA

Kassabudjettia lähdetään laatimaan tulosbudjetin pohjalta. Tulosbudjetissa luvut ovat suoriteperusteisina, mutta kassabudjettia varten ne muutetaan maksuperusteisiksi. Kassabudjetin lähtökohdiana on yrityksen rahaliikenne, eli kaikki tulevat ja menevät rahavirrat. Rahavirtojen tulee olla maksuperusteisia, jotta ennusteesta saadaan totuudenmukainen kuva. Kassabudjetti huomioi myös arvonlisäveron, koska ostoa maksettaessa suoritetaan myös summan sisältämä arvonlisävero. Verottajalle määräpäivinä maksettava arvonlisävero huomioidaan erikseen kassabudjetissa. Kassabudjetin laadinta voidaan jakaa myös pienempiin osiin, kuten tulosbudjetti on jaettuna osabudjetteihin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49–50.)

Kassabudjettia laadittaessa lähdetään ensimmäisenä liikkeelle kassavaroista. Kassavarat siis pitävät sisällään kaikki yrityksen käytössä olevat rahavarat. Kassavaroissa tapahtuneita muutoksia tarkastellaan yleensä liiketoiminnan, investointien ja pääomarahoituksen kesken kuukausitasolla. Kassavarojen alkusaldoihin lisätään kauden aikana tapahtuneet muutokset, jolloin saadaan kassavarojen kauden loppusaldo. Positiivinen loppusaldo tarkoittaa rahavarojen olevan riittäviä, kun taas negatiivinen saldo merkitsee lisärahoituksen tarvetta tai muutoksia tehtyihin suunnitelmiin. Mikäli kassavarojen loppusaldo on reilusti yli normaalin tarpeen, on yrityksen kannattavaa harkita rahojen tilapäistä sijoittamista tuottavaan kohteeseen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 50.)

Yrityksen kassavarat muodostuvat kassaanmaksuista. Kassaanmaksuja ovat yrityksen myynnit sekä muut mahdolliset muusta liiketoiminnasta tulevat tuotot, esimerkiksi vuokratuotot. Lisäksi erilaiset rahoitustuotot, kuten korkotuotot, veronpalautukset, arvonlisäveropalautukset sekä vakuutuskorvaukset voivat olla yrityksen kassaanmaksuja. Kassabudjettia tehtäessä tulee miettiä, milloin yrityksen saamat tuotot ovat sen käytettävissä. Käteismyynnistä tulevat rahat ovat heti yrityksen käytössä, mutta laskulla myytäessä rahan saaminen riippuu yrityksen antamista maksuehdoista asiakkailleen sekä siitä, miten asiakkaat maksavat laskunsa. Myyntisaamisten kiertoaika on syytä selvittää, jotta on mahdollista arvioida rahojen kertyminen yrityksen kassaan. Myyntisaamisten kiertoaika saadaan jakamalla myyntisaamiset liikevaihdolla ja kertomalla saatu summa 365:llä. Huomioon tulee kuitenkin ottaa se, että myyntisaamisten kiertoaika on hyvin toimialakohtainen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 50.)

Seuraavaksi yrityksen tulee miettiä omia kassastamaksujaan. Liiketoimintaan liittyvät maksut, kuten ostot, alihankinnat, toimitilavuokrat ja palkat, ovat yrityksen kassastamaksuja. Yrityksen toimintaan saattaa kuulua myös investointeja, jotka saatetaan maksaa joko kerralla tai osamaksuna. Myös verottajalle maksettavat suoritukset, esimerkiksi arvonlisävero sekä ennakonpidätys, maksetaan määräpäivinä. Yritys ei maksa kaikkia kulujaan välttämättä samalla hetkellä kun kulu syntyy, vaan esimerkiksi ostovelat maksetaan myöhemmin kuin itse hyödyke saadaan. Maksujen sijoittuminen tulee huomioida tehtäessä kassabudjettia. Ostovelkojen kiertoajan avulla voidaan arvioida maksujen sijoittuminen kuukausitasolla kassabudjettiin. Ostovelkojen kiertoaika ilmaisee kuinka monta päivää kuluu, jotta yritys maksaa ostolaskunsa. Ostovelkojen kiertoaika saadaan ostovelat jakamalla ostomenoilla ja saatu luku kerrotaan 365:llä. Yrityksen kassaanmaksujen ja kassastamaksujen kokoamisen jälkeen laaditaan kassabudjetti kerättyjen tietojen pohjalta (Syvänperä & Lindfors 2014,52, 57).

Kassabudjetti laaditaan Excel-taulukkoon, joka sisältää kaksi välilehteä; kassabudjetti- ja kassastamaksut- välilehdet. Yrityksen kassabudjetin laadinta aloitetaan keräämällä tiedot kassaanmaksuista. Kassaanmaksuja ovat tapahtumat, joista yritys saa tuloja, esimerkiksi myynnit. Myynnit merkitään kuukausittain ja kyseinen summa sisältää arvonlisäveron. Myynnistä maksettava arvonlisäveron määrä eritellään Myynnin arvonlisäverovelka-rivillä. Arvonlisäveron määrä saadaan vähentämällä myyntien kokonaissummasta myyntien kokonaissumma jaettuna 1,24:llä. Myyntien lisäksi eriteltynä ovat saadut avustukset ja muut saamiset. Lopuksi lasketaan kassaanmaksut yhteensä, joista vähennetään myynnistä maksettava arvonlisävero. Huomioon tulee ottaa, että jokaisen kuukauden alussa oleva alkusaldo huomioidaan vasta laskettaessa Netto1 arvoa, joka on kassastamaksujen jälkeen. Tämä siksi, koska alkusaldo ei ole kyseisen kuukauden myyntiä, joten sitä ei myynneissä saa huomioida. Alkusaldon huomioiminen kassaanmaksut yhteensä-rivillä vääristäisi sekä myyntien määrää kyseiseltä kuukaudelta että maksettavan arvonlisäveron määrää. Kassaanmaksut-pohja on liitteessä 1.

Seuraavaksi tarkastellaan yrityksen kuluja kassastamaksujen kautta. Kassastamaksujen seurannan helpottamiseksi ja kassabudjetin pitämiseksi mahdollisemman yksinkertaisena, on osa kuluista eriteltynä toisella välilehdellä Excel-taulukossa. Kassastamaksujen laadinta aloitetaan hallinto-rivillä, joka on arvioitu kiinteä summa ja se sisältää puhelin-, sähkö- ja vuokratulot. Hallinnosta syntyvä menoerä on arvioitu kokonaissumma. Sille on kuitenkin tehtynä oma taulukko kassastamaksujen välilehdelle, mikäli siihen kuuluvia kuluja halutaan muokata ja eritellä, tai niiden summa muuttuu. Hallinto-taulukko on kuvattuna liitteessä 2.

Seuraavaksi eritellään juoksevat kulut, joita ovat ostot, palkat ja matkat. Ostoilta on hallinnon kulu-
jen tavoin eriteltynä oma taulukko kassastamaksut-välilehdelle. Matkat ovat satunnaisia kuluja, joi-
hin ei ole mielekästä lähteä tekemään erittelyjä, jotta kassabudjetin täyttö pysyisi mahdollisimman
yksinkertaisena. Palkat ovat myös kokonaissumma, josta ei ole tehty erittelyitä. Palkkojen erittelyt
on jätettyä pois, koska toimeksiantajan näkökulmasta maksettava summa on sama. Toimeksian-
taja koki, ettei heille ole relevanttia tietoa kassabudjetin kannalta tietää, paljonko palkkasummasta
maksetaan siihen liittyviä sivukuluja.

Juoksevien kulujen jälkeen eritellään muut kulut. Muista kuluista ei myöskään ole tehtynä erittelyjä,
koska ne arvioidaan aina kokonaissummana eikä erittelyä koettu mielekkääksi vielä tässä vai-
heessa. Muiden kulujen jälkeen tulevat investoinnit ovat sen sijaan eriteltynä kassastamaksut-vä-
lilehdelle. Investoinnit-tilukossa voidaan eritellä tehtävät investoinnit ja jakaa siitä aiheutuneet
kulut oikeille kuukausille. Lopuksi jokaisen investoinnin aiheuttamat kokonaiskulut ovat myös las-
kettuina. Jokaisen kuukauden lopussa on myös laskettuna kuukausittain investointien aiheuttami-
nen menojen yhteissumma. Liitteessä 3 on taulukko investointien erittelyistä.

Lopuksi kassastamaksuissa tarkastellaan ostoista aiheutuvia arvonlisäverosaamisia. Ostojen ar-
vonlisäverosaamiset lasketaan hallinnon kuluista, ostoista ja muista kuluista. Näiden kulujen
summa on laskettuna kaikki arvonlisäverolliset kulut yhteensä-rivillä. Tästä rivistä eritellään ostojen
arvonlisäverosaamiset. Arvonlisäverosaamiset/-velka- rivi on vain toimeksiantajaa varten tehty erit-
tely, jotta siitä pystyy näkemään helposti, onko maksettavaa arvonlisäveroa ollut enemmän vai vä-
hemmän suhteessa saataviin arvonlisäveropalautuksiin. Sekä kassaanmaksuissa että kassasta-
maksuissa tulee arvonlisäveron kohdalla huomioida, että vero ei ole saamista tai velkaa kassan
kannalta sen syntykuukautena, vaan vasta kahden kuukauden päästä. Kassastamaksut-tilukko
on liitteessä 4.

Kassastamaksujen jälkeen lasketaan ensimmäinen välisumma Netto 1. Netto 1 -rivi saadaan las-
kemalla kuukauden alkusaldon lisätynä kassaanmaksut yhteensä ja tästä summasta vähentä-
mällä kassastamaksut. Netto 1 summan jälkeen arvioidaan rahoituksen tarvetta. Rahoitukseen on
eriteltynä laina ja omistajien panokset. Näiden summa lasketaan, jonka jälkeen siitä vähennetään
rahoituksesta aiheutuneet kulut. Tällöin saadaan Rahoituksesta jää- rivin summa. Tämän summan
tulisi olla positiivinen, jotta rahoituksen määrä olisi riittävä. Netto 2 kertoo Netto 1:n ja Rahoituksesta

jää- rivin summan. Netto 2:n summa siirtyy seuraavan kuukauden alkusaldoksi. Liitteessä 5 ovat eriteltyinä kyseiset rivit.

Seuraavaksi käsitellään hieman tarkemmin toimeksiantajan kassabudjetin laadintaa sekä analysoidaan saatua kassabudjettia. Seuraavat tyhjät sivut ovat salaisia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoitus oli laatia toimeksiantajalle kassabudjetti ja analysoida sitä. Kassabudjetti pyrittiin laatimaan mukaillen kassavirtalaskelmaa. Lisäksi toimeksiantajalle kirjoitettiin raporttiosaan teoriaa kassavirtalaskelmasta, jotta tulevaisuudessa olisi mahdollista siirtyä luontevasti kassabudjetin laadinnasta kassavirtalaskelmaan.

Raporttiosuuden kaikista lukujen aiheista löytyi suhteellisen hyvin kirjalähteitä. Budjetointia koskevia lähteitä oli eniten ja kassabudjetoinnista löytyi myös hyvin kirjalähteitä. Budjetointia koskeva teoria on jo pitkään tutkittua ja tieto on vakiintunutta, joten opinnäytetyössä oli mahdollista käyttää myös hieman vanhempia kirjalähteitä, nopeasti päivittyvät Internet-lähteet eivät siten olleet tärkeitä. Kassabudjetoinnissa oli mahdollista myös hyödyntää kassavirtaennustetta käsitteleviä lähteitä, koska opinnäytetyön kannalta kassabudjetilla ja kassavirtaennusteella ei varsinaista eroa ole. Eroa näiden kahden termin välillä tämän työn kannalta ei ole, koska kassabudjetti laadittiin kassavirtalaskelmaa mukaillen. Kassavirtalaskelmaa koskevia kirjalähteitä oli hankalampi löytää, sillä monetkin lähteet puhuivat rinnakkain kassavirtalaskelmasta ja rahoituslaskelmasta tai käyttivät kassavirtalaskelma-termiä rahoituslaskelman sijaan. Tärkeää oli hahmottaa näiden kahden termin välinen ero ja huomioida se lähteitä valitessa. Hyviä ja luotettavia Internet-lähteitä aiheeseen liittyen ei löytynyt montakaan.

Yhteydenpito ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujuivat hyvin. Toimeksiantajan tavoitti hyvin ja kassabudjettia varten tarvittavat tiedot sai hyvin käyttöön. Toimeksiantajan kanssa käytiin muutama palaveri, joissa pohdittiin opinnäytetyön etenemistä ja rakennetta. Lisäksi yhteyttä pidettiin sähköpostitse ja puhelimitse.

Aiheena opinnäytetyö oli erittäin mielenkiintoinen ja sen tekeminen oli mielekästä. Haastavuutta työhön toi nimenomaan sen aihe. Työhön tuli osata ottaa huomioon toimeksiantaja sekä osata hyödyntää kassavirtalaskelman rakennetta kassabudjettia varten. Opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena oli laatia toimeksiantajalle kassavirtalaskelma, joka muuttui myöhemmin kassavirtaennusteen laadintaan. Ennusteen laatimisesta työn tarkoitus lopulta vaihtui kassabudjetin tekemiseen työnselkeyden vuoksi. Nämä muutokset vaikuttivat työn aikatauluun, joka venyi hieman suunnitellusta. Aikataulussa pysymistä edesauttoivat suhteellisen helposti löytyvät lähteet sekä hyvä yhteydenpito toimeksiantajan kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen auttoi hahmottamaan uutta teoriaa ja laajentamaan budjetointiin liittyvää tietoa. Uuden tiedon lisäksi työ antoi uutta näkökulmaa tarkastella budjetointia ja ideoita soveltaa sitä eri tavoilla käytännössä. Muun muassa kassabudjetin ja kassavirtaennusteen hyödyntäminen samassa budjetissa ja kassavirtalaskelman mukaan ottaminen taustalle, opetti termien syvällisempää ymmärrystä. Aihe oli monipuolinen ja kehittävä, jonka ymmärryksestä on varmasti tulevaisuudessa hyötyä alan työtehtävissä.

Lisäksi aihe opetti olennaisen ja oikean tiedon löytämistä ja hyödyntämistä. Aihe on laaja ja siihen liittyviä lähteitä on olemassa paljon. Tarjolla olevasta informaatiosta tuli kuitenkin osata valita toimeksiantajan kannalta oleellinen tieto. Esimerkiksi toimeksiantajalle ei ole relevanttia tietoa se, miten suuryrityksissä laaditaan budjetit, tärkeämpää on tietää budjetointiprosessi pienyrityksen kannalta. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta tärkeää oli aikataulutus. Tietopohjan rakentamiseen ja tuotoksen laatimiseen tuli osata varata riittävästi aikaa, jolloin osaaminen aikataulun laatimiseen korostui ja kehittyi.

Opinnäytetyön aikataulu viivästyi prosessin puolella välissä, mutta lopulta oli melkein alkuperäisen suunnitelman mukaan valmis. Pitkittyminen johtui suurimmaksi osaksi muuttuvasta aiheesta. Muutoksesta huolimatta työssä onnistuttiin laatimaan kattava raporttiosuus, jota toimeksiantaja voi hyödyntää nyt sekä myöhemmin tulevaisuudessa. Tuotoksena onnistuttiin laatimaan toimeksiantajan tarpeita mahdollisimman hyvin vastaava kassabudjetti, jota myös voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan muutoksista huolimatta.

Toimeksiantaja voi hyödyntää laadittua kassabudjettia ja muokata sitä myöhemmin, mikäli siihen tulee tarvetta. Muutoksia voi tulla menojen tai tulojen rakenteessa. Kassabudjetissa olevat kaavat on pyritty tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta niiden kopiointi ja taulukon muokkaus olisi helppoa. Yksinkertaiset ja helpot kaavat myös vähentävät laskelmissa ilmenevien virheiden vaaraa. Kassabudjettikauden päätyttyä toimeksiantaja voi verrata toteutuneita lukuja budjetoituihin ja sen pohjalta saatua tietoa voi hyödyntää uuden kassabudjetin laadinnassa. Seurannan avulla voi myös analysoida mikä kassabudjetissa toimi käytännössä ja mikä ei, sillä osa kassabudjetin sopivuudesta käytännössä tulee ilmi vasta myöhemmin. Tätä tietoa kannattaa hyödyntää ja muokata uusia tulevia kassabudjetteja paremmin tarpeisiin sopivaksi. Kassabudjetti laadittiin toimeksiantajan toiveiden ja tarpeiden mukaan, jolloin kassabudjetti vastaa paremmin tarpeisiin.

Kassabudjetin käyttöön liittyviä riskejä tai haittoja on olemassa jonkin verran, jotka lähinnä johtuvat mahdollisista inhimillisistä virheistä. Virheiden mahdollisuutta on pyritty vähentämään kassabudjetissa huomioimalla käytetyt kaavat. Kaavat ovat pyritty tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta niiden kopioiminen olisi helppoa. Yksinkertainen kaava todennäköisemmin kopioituu seuraavaan budjettiin oikein, toisin kuin monimutkainen. Lisäksi kaavojen tarkistettavuus paranee ja mahdolliset virheet ovat helpommin havaittavissa. Kaavoista johtuva virhe vaikuttaa kassabudjetin tuottamaan informaatioon ja sen tulkintaan. On siis tärkeää muistaa tarkistaa käytetyt kaavat aina, jos budjettiin tekee muutoksia muun muassa lisäämällä uusia rivejä.

LÄHTEET

E-conomic 2015. Mitä tarkoittaa Kassavirta-analyysi? Viitattu 22.11.2015, <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/kassavirta-analyysi>.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Investopedia 2016. Cash Budget. Viitattu 27.3.2016, <http://www.investopedia.com/terms/c/cash-budget.asp>.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum.

Knüpper, S. & Puttonen, V. 2014. Moderni rahoitus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. 1.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Martikainen, M. & Vaihekoski, M. 2015. Yritysrahoituksen perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Saarijärven Offset Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. 6.-11.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi. Helsingin seudun kaupakamari.

Taloussanommat 2015. Taloussanakirja: oikaistu tuloslaskelma. Viitattu 18.12.2015, <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/oikaistu%20tuloslaskelma/>.

Taloussanommat 2016. Taloussanakirja: kassareservi. Viitattu 6.2.2016, <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/kassareservi/>.

Tomperi, S. 2010. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yritys-Suomi 2015. Kassavirtalaskelmat. Viitattu 30.12.2015, <https://www.Yiryt.fi/web/guest/kassavirtalaskelmat>.

Yritystutkimus ry. 2011. 9, korjattu painos. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

KASSABUDJETIN KASSAANMAKSUT

LIITE 1

	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017
Alkusaldo	0	-6 800	-53 600	-40 384	-30 426	-28 894	-27 168	-25 635	-24 103	-22 571	-11 039	-9 506
Kassaanmaksut												
Saadut avustukset			10 000							10 000		
Myynnit:												
Pussiautomaatti												
Suunnittelu palvelut			8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700
Tulostus												
Myynnit yhteensä	0	0	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700
1 Muut saamiset												
Maksettava arvonlisävero myynneistä 24%	0	0	1 684	1 684	1 684	1 684	1 684	1 684	1 684	1 684	1 684	1 684
2 Kassaanmaksut yhteensä	0	0	18 700	8 700	7 016	7 016	7 016	7 016	7 016	17 016	7 016	7 016

KASSASTAMAKSUT-VÄLILEHDEN HALLINTO-TAULUKKO

LIITE 2

HALLINTO	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017	Hallinto kulut yhteensä
Puhelin													
Sähkö													
Vuokra													

Yhteensä	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10800

KASSASTAMAKSUT-VÄLILEHDEN INVESTOINNIT-TAULUKKO

LIITE 3

1	Investoinnit	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017	Investoinnista aiheutuneet kustannukset yhteensä
														0
														0
														0
														0
														0
														0
	Investoinnit yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

KASSABUDJETIN KASSASTAMAKSUT

LIITE 4

Kassastamaksut	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017
HALLINTO	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
JUOKSEVAT KULUT	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017
Ostot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Palkat	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Matkat		1 000					3 000			900		
Yhteensä	4 000	5 000	4 000	4 000	4 000	4 000	7 000	4 000	4 000	4 900	4 000	4 000
MUUT KULUT	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017
Proto	7 000											
0-sarja			20 000			20 000						
Yhteensä	7 000	0	20 000	0	0	20 000	0	0	0	0	0	0
Investoinnit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kaikki alvin sisältävät kulut yhteensä	7 900	900	20 900	900	900	20 900	900	900	900	900	900	900
Ostojen arvonlisäsaamiset	1 529	174	4 045	174	174	4 045	174	174	174	174	174	174
Arvonlisäverosaaminen/ -velka	-1 529	-174	-2 361	1 510	1 510	-2 361	1 510	1 510	1 510	1 510	1 510	1 510
Kassastamaksut yhteensä	11 900	5 900	23 371	4 726	855	24 726	7 726	855	4 726	5 626	4 726	4 726

KASSABUDJETIN NETTO 1, RAHOITUS JA NETTO 2

LIITE 5

													Yhteensä
Netto 1	-11 900	-17 800	-22 471	-18 497	-12 335	-30 045	-30 755	-24 594	-22 303	-10 913	-8 623	-6 332	-216 568
Rahoitus	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017	
Rahoituksen lähde													
Laina													
Omistajien panos													
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rahoituksen kulut													
Lainan lyhennys													
Korkokulut													
Lainan hoitokulut													
Voitonjaosta aiheutuneet kulut													
Rahoituksen kulut yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rahoituksesta jää	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Netto 2	-11 900	-17 800	-22 471	-18 497	-12 335	-30 045	-30 755	-24 594	-22 303	-10 913	-8 623	-6 332	