

Piia Soraniva-Pippola

## **Kassavirran hallinta**

Case Vihreä Willa Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Piia Soraniva-Pippola

Työn nimi: Kassavirran hallinta, Case Vihreä Willa Oy

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 54

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyönä tehtiin pienelle yritykselle työkalu kassavirran hallinnan avuksi. Työ toteutettiin yleisellä tasolla, mutta kohdeyrityksenä on yksityinen päiväkotiyhtiö Vihreä Willa Oy. Tavoitteena oli tehdä helppokäyttöinen ja selkeä, nopeasti käytettävä apuväline kassan tilanteen seurantaan.

Teoriaosuudessa selvitetään taustaa työkalulle. Siinä käsitellään kassavirtaa, sen muodostumista ja sen vaikutusta kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kautta yrityksen koko toimintaan. Teoriaa tehtäessä nousi myös voimakkaasti esiin toiminnan budjetoinnin, sen suunnittelun ja seurannan tärkeys ja ne otettiin omaksi osaksi teoriaosuuteen mukaan. Kassan suunnittelua ja seuranta käsiteltiin vielä tarkemmin omaksi osuutenaan.

Empiirisessä osuudessa kerrotaan haastattelun kautta saatuja taustatietoja yrityksestä, sekä tarkennetaan tavoitteita. Tämän jälkeen esitellään työkaluksi tehdyn Excel-taulukon toimintaa, sisältöä ja käyttöä. Excelillä on mahdollisuus hyvin yksinkertaisella tasolla koota kuukauden tulot ja menot yhteen ja nähdä niiden vaikutus yrityksen kassassa. Excelin loppuun koostuu yhteenveto koko vuoden tiedoista ja mahdollista on myös koota yrityksen kassavirtalaskelma erilliseen taulukkoon. Lopuksi esitetään muutamia kehitysideoita case-yritykselle, jotka tulivat esiin haastattelun ja teorian kautta. Näitä ovat mm. ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntäminen sekä yrityksen tarpeisiin vastaavan budjetoinnin ja seurannan selvittäminen sekä käyttöönotto.

Avainsanat: kassavirta, suunnittelu, seuranta ja tunnusluvut

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author/s: Piia Soraniva-Pippola

Title of thesis: Cash flow management, Case Vihreä Willa Ltd

Supervisor: Aapo Länsiluoto

Year: 2016                      Number of pages: 54      Number of appendices: 1

---

This thesis was carried out as a tool for a small company to help them control cash flow. The work was carried out at a general level, but its target company is a private nursery school, Vihreä Willa Ltd. The goal was to make a tool that would be easy, clear and quick to use for cash desk follow-up.

The theoretical framework clarifies the background of the tool. It also deals with cash flow, its formation, and its effects on all the operations of the company through profitability, solvency and liquidity. While writing the theory, the importance of the budgeting of the operations, its planning and follow-up came strongly out, and they were included as a separate chapter in the theoretical part. The planning and follow-up of the cash desk are dealt with in more detail in a separate section.

The empirical part of the thesis presents the company's background information obtained through an interview; also the goals are specified. After this, the function, contents and use of the Excel table developed as a tool for the case company are presented. With this Excel table, it is possible to assemble revenue and expenditure per month and to see how that influences the cash flow. The whole year is summarized, and it is also possible to make a cash flow statement in a separate table. Finally, a few suggestions for improvement are presented for the case company, which came out through the interview and theory. These include the use of an outside expert and recognizing and introducing such budgeting and follow-up systems that would meet the needs of the company.

Keywords: cash flow, planning, control and key figures

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	8
1.2 Case-yritys .....	9
2 KASSAVIRTA JA SEN VAIKUTUKSET YRITYKSEEN .....	10
2.1 Kassavirran muodostuminen.....	10
2.2 Kassanhallinta.....	12
2.3 Kassavirtalaskelma .....	14
2.4 Taloudellisen tilanteen mittareita.....	16
2.4.1 Kannattavuus .....	17
2.4.2 Vakavaraisuus .....	19
2.4.3 Maksuvalmius .....	20
2.5 Tunnuslukuja.....	22
2.5.1 Kannattavuuden tunnuslukuja.....	22
2.5.2 Vakavaraisuuden tunnuslukuja .....	24
2.5.3 Maksuvalmiuden tunnuslukuja .....	25
2.5.4 Kassavirtalaskelmasta saatavia tunnuslukuja .....	26
2.6 Yhteenveto kassavirrasta.....	26
3 SUUNNITTELU, BUDJETOINTI JA SEURANTA .....	28
3.1 Budjetointi ja suunnittelu .....	28
3.2 Budjetoinnin kautta saatavia hyötyjä.....	31
3.3 Talouden suunnittelun vaihtoehtoja.....	32
3.4 Kassasuunnitelma.....	34
3.5 Yhteenveto suunnittelusta, budjetoinnista ja seurannasta .....	36
4 TYÖKALU KASSAVIRRRAN HALLINTAAN .....	38
4.1 Aineiston hankkiminen .....	38
4.2 Tarpeet case-yrityksessä .....	38

4.2.1 Koulutus sekä yrittäjänä toimiminen.....	38
4.2.2 Yrityksen tulot ja menot.....	39
4.2.3 Budjetointi ja suunnittelu .....	41
4.3 Työkalun tavoitteet .....	41
4.4 Työkalun toteutus ja esittely .....	42
4.5 Muut kehitysideat case-yritykselle työkalun lisäksi.....	47
4.6 Yhteenveto työkalun sisällöstä ja kehitysehdotuksista .....	49
5 YHTEENVETO JA POHDINTA .....	50
LÄHTEET .....	52
LIITTEET .....	54

## Kuvio- ja kuvaluettelo

Kuvio 1. Kassavirta on suoritevirran peilikuva.....	10
Kuvio 2. Kassavirtalaskelman perusrakenne .....	15
Kuvio 3. Terveen talouden analyysin kulmakivet .....	17
Kuvio 4. Omavaraisuusasteen laskukaava .....	24
Kuvio 5. Gearing-prosentin laskukaava .....	25
Kuvio 6. Quick ration laskukaava .....	25
Kuvio 7. Current ration laskukaava .....	26
Kuvio 8. Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät.....	29
Kuvio 9. Taloudellisen tilanteen seurannan ja suunnittelun laskelmia.....	30
Kuva 1. Työkalun avautumisnäkyvä. ....	43
Kuva 2. Työkalun taulukko. ....	44
Kuva 3. Koko vuoden koontitaulukko. ....	45
Kuva 4. Kassavirtalaskelman taulukko.....	46

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Kassahallinta</b>	( <i>cash management</i> ) Menetelmät, joita käytetään rahavarojen hankkimiseen ja käsittelyyn.
<b>Kassasuunnitelma</b>	Yrityksen tekemä, vapaamuotoinen suunnitelma/arvio rahojen riittävydestä.
<b>Kassavarat</b>	Kaikki yrityksen käytettävissä olevat rahat sekä kassassa että pankissa.
<b>Kassavirta</b>	( <i>cash flow</i> ) Kassavirralla tarkoitetaan tässä työssä rahan liikkumista yrityksen kassassa eli tulojen ja menojen vuoksi tapahtuvaa muutosta.
<b>Kassavirtalaskelma</b>	Yrityksen tarpeita vastaamaan tehty laskelma, josta nähdään yrityksen rahaliikenne ja voidaan seurata maksuvalmiutta.
<b>Tunnusluvut</b>	Yrityksen tilinpäätöstiedoista laskettavat erilaiset tunnusluvut, joiden avulla voidaan tarkastella ja arvioida yrityksen sisäistä toimintaa, verrata eri yrityksiä keskenään tai käyttää päätöksenteossa tukena.

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui suhteellisen uusille yrittäjille tehtävä työkalu ja ohjeistus epäsäännöllisten kassavirtojen hallintaan. Case-yrityksen yrittäjillä ei ole talouspuolen koulutusta ja he kokevat tarvitsevansa apua ja tukea yrityksensä kassatilanteen ja maksuvalmiuden seurantaan.

Case-yrityksen yrittäjät ovat perustaneet yksityisen päiväkodin Seinäjoelle noin 2,5 vuotta sitten. Yrityksellä on tällä hetkellä hyvä asiakaspohja ja ilmeisen hyvin asiakkaiden tarpeisiin vastaava liikeidea. Ongelmana on kuitenkin etenkin menojen epäsäännöllisyys ja siitä aiheutuvat yllätykset kassassa ja maksuvalmiudessa. Yrittäjät toivovat saavansa tähän ongelmaan apua ja jonkinlaista ohjeistusta. (Hägglom M. & Laukka L. 2016.)

Opinnäytetyö siis tehdään kehittämistyönä, jonka tuloksena syntyy Excel-pohja talouden seuranta varten, ohjeistus sen käyttöön sekä mittareita tai jonkinlaisia hälytyskelloja kassan tilanteesta. Vaikka opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, toteutetaan työ siten, että sen voisi ottaa käyttöön ja apuvälineeksi periaatteessa kuka tahansa uusi palvelualan yrittäjä. Suoraan case-yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ei siis oteta tässä opinnäytetyössä mitään kantaa.

Excel-työkalun pohjaksi kootussa opinnäytetyön teoriaosassa käydään läpi ensin kassavirtaa, sen muodostumista ja hallintaa. Kassavirtalaskelmaa käsitellään yhtenä talouden seurannan keinona ja mm. Kotro (2007, 72–73) esittääkin sen tärkeyttä varsinkin yrityksille, joiden kassavirta vaihtelee kuukausittain. Muina mittareita ja seurannan keinoina tässä opinnäytetyössä tuodaan esiin kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Näiden vaikutus toisiinsa ja yrityksen toimintaan on syytä jokaisen yrittäjän ymmärtää ja selvittää oman yrityksen keinot vaikuttaa niihin. Näiden seurannan mahdollistavat mm. erilaiset tunnusluvut, joista osa käydään myös läpi. Budjetointi ja suunnittelu ovat myös tärkeitä osia yritystoiminnassa ja niiden joitain vaihtoehtoja käydään teoriaosassa läpi. Mm. Eklundin ja Kekkosen (2011, 147–148) mukaan nämä ovat tärkeitä johtamisen apuvälineitä, joilla tavoitteet ja eri toiminnot käydään läpi ja muutetaan yleensä rahalliseen muotoon. Yrityksen omista tarpeista riippuu, mille ajanjaksolle ja millaisella tarkkuudella näitä las-



kelmia ja suunnitelmia laaditaan. Olennaista on se, että niistä saadaan oikeasti hattu tietoja ja sitä kautta hyöty yritykselle. Tässä opinnäytetyössä käydään osabudjeteista lisäksi tarkemmin läpi kassasuunnitelmaa.

Vaikka yrityksellä olisikin hyvä tilitoimisto apunaan, on yrittäjä silti itse vastuussa yrityksensä toiminnasta ja kirjanpitoon liittyvistä asioista. Varsinkin uusi yrittäjä voi olla epävarma monissa yrittäjyyden asioissa ja tarvitsee myös muuta verkostoa avukseen. Jos yrittäjä itse on mukana yrityksensä päivittäisessä toiminnassa, tuo se vielä osaltaan lisää haasteita ajan ja osaamisen riittävyyteen. (Karjalainen 2013, 97–99.) Tämän opinnäytetyön avulla uusi yrittäjä saa tietoa kassanhallinnasta ja helppokäyttöisen työkalun sen seurantaan.

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Teoriaosuudessa halutaan selvittää

- pk-yrityksen (pienten ja keskisuurien yritysten) kassavirran muodostumista,
- talouden suunnittelun ja seurannan periaatteita, vaihtoehtoja ja tärkeyttä,
- sekä minkälaiset vaatimukset ja odotukset yrittäjien on realistista asettaa yrityksen tuloille ja menoille. Näiden tueksi halutaan löytää teoriasta ja kirjallisuudesta erilaisia tunnuslukuja, jotka sopivat tähän kyseiseen työhön ja joilla saisi case-yrityksen yrittäjille näkyviin talouden kehittämisen muutokset ja ohjeet niiden seurantaan.

Tavoitteeksi opinnäytetyölle asetetaan ensinnäkin pk-yrityksen kassavirran seurantaan liittyvien periaatteiden ja lainalaisuuksien kartoittaminen sekä tärkeiden ja case-yritykselle soveltuvien tunnuslukujen ja mittareiden selvittäminen. Toisena tavoitteena on näiden em. tietojen pohjalta tehdä Excelillä käyttökelpoinen, toimeksiantajan tarpeisiin vastaava työkalu, jonka avulla yrittäjät pystyvät seuraamaan kassavirran kehitystä. Täytettävän taulukon tietojen pohjalta halutaan saada yrittäjille muutama heille hyötyä antava hälytyskello talouden mittareista, lyhyt ohjeistus seurattavista asioista kassan tilanteen suhteen sekä ohjeistus Excel-työkalun käyttöön. Yrittäjät eivät ole juurikaan tehneet budjetointia tähän mennessä, joten toiveena olisi

myös se, että tämän työkalun myötä voisi joko suoraan tehdä jonkinlaista budjetointia tai sitten tämän opinnäytetyön jälkeen voisi jatkojalostua apuväline myös budjetointiin.

## 1.2 Case-yritys

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Seinäjoella toimiva yksityinen päiväkotiyhtiö, Vihreä Willa Oy. Päiväkoti on aloittanut toimintansa vuoden 2014 alussa. Ekologisuus ohjaa päiväkodin kaikkea toimintaa ja luonto on iso osa jokaista päivää. Henkilökuntaan kuuluu tällä hetkellä 14 työntekijää ja yrittäjät itse ovat tiiviisti mukana hoitotyössä samanvertaisina ”rivityöntekijöinä” muun henkilökunnan kanssa. Vihreässä Willassa on lapsia kirjoilla lain sallima maksimi määrä ja koko yrityksen toiminnan ajan lapsia on ollut jonossa odottamassa vapautuvia hoitopaikkoja. (Vihreä Willa [viitattu syyskuu 2016], Häggblom M. & Laukka L. 2016).

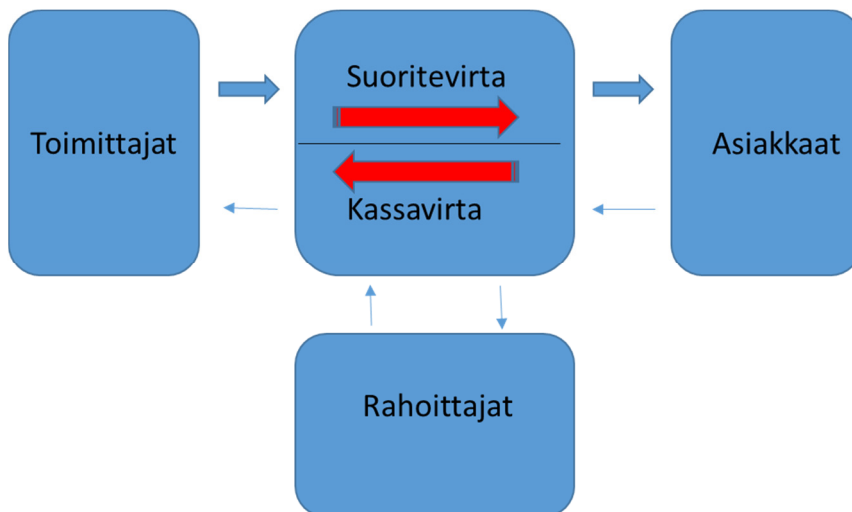
Yrittäjillä on kokemusta alalta työntekijöinä ja esimiehenä julkisella sektorilla, mutta halu toteuttaa päiväkotitoimintaa omalla tavalla ja omaan ideologiaan perustuen on ajanut heidät perustamaan oman yrityksen. Yrittäjyydestä kumpikaan ei ole haaveillut aiemmin, mutta he kokivat oman yrityksen perustamisen ainoaksi mahdollisuudeksi toteuttaa oma unelmiensa työpaikka. Haasteelliseksi tämän osakeyhtiön talouden suunnittelun tekee osaltaan se, että myytävän palvelun hinnoitteluun ei juurikaan ole mahdollisuutta vaikuttaa ja muutenkin ala on tarkasti laissa säännöstelty. Näin yrittäjien mahdollisuudet itsenäiseen päätöksentekoon ovat monessa kohtaa rajalliset. (Vihreä Willa [viitattu syyskuu 2016], Häggblom M. & Laukka L. 2016).

## 2 KASSAVIRTA JA SEN VAIKUTUKSET YRITYKSEEN

Kassavirta, sen seuranta ja suunnittelu ovat yritystoiminnan elinehto. Näiden mukana muodostuu yrityksen kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius, jotka nivoutuvat toisiinsa tarkastellen yrityksen taloudellista tilaa hieman eri kanteilta. Tässä kappaleessa on kuvattu tarkemmin näitä termejä sekä niiden yhteyksiä ja eroja.

### 2.1 Kassavirran muodostuminen

Mäkinen (2012, 176) määrittelee kassavirtaan kuuluvaksi yrityksen kassaan tulevat tulot ja sieltä maksettavat menot. Suoritevirran muuttaminen euroiksi eli kassavirraksi kertoo heti, millaisella tuloksella yritys toimii (mts. 30). Tällöin huomioidaan tuloina kaikki kassaan tulevat suoritukset ja menoina kaikki tuotteiden tai palveluiden myymisestä aiheutuneet kulut ja jäljelle jää joko voittoa tai tappiota (kuvio 1).



Kuvio 1. Kassavirta on suoritevirran peilikuva (Mäkinen 2012, 30).

Yrityksen **tulot** eli saadut rahat ja varat muodostuvat pääsääntöisesti sisäisestä tai ulkoisesta tuotteiden ja/tai palvelujen myymisestä. Tulojen muodostumista voidaan yrityksen valinnan tai tarpeen mukaan tarkastella hyvinkin monella eri tavalla ja sen perusteella saada tärkeää tietoa keinoista, joilla voidaan vaikuttaa yrityksen tulojen

muodostumiseen. Liiketoiminnan tulot saadaan selville yksinkertaisimmillaan laskemalla tuote/palvelu x myyntihinta. (Vilkkumaa 2005, 63–64.)

Tulojen jaottelu riippuu yrityksen toimialasta ja sen omista tarpeista. Tulot voidaan jakaa esimerkiksi varsinaisiin liiketoiminnan tuottoihin, sisäisiin tuottoihin ja muihin tuottoihin. Näiden otsikoiden sisällä jaottelu voi tapahtua mm. tuotemerkeittäin, tuotteittain tai sidosryhmittäin sen mukaan, mitä esimerkiksi yrityksen raportoinnin vuoksi tarvitaan. Liiketoiminnan tuotot muodostuvat yrityksen perustoiminnasta saatavista maksuista. Sisäiset tuotot ovat sisäisestä kaupankäynnistä saatuja maksuja ja muut tuotot sisältävät erilaisista, satunnaisista sijoitustoiminnoista saatavat maksut. (Vilkkumaa 2005, 64–65.)

Yritys voi saada tuloja myös mm. koneiden ja kaluston myynnistä, sijoituksista kertyvistä rahoitustuotoista, veron- ja alv-palautuksista tai vakuutuksista maksettavista korvauksista. Lisärahoitusta voidaan tarvittaessa järjestää myös omistajilta sijoituksilla tai ulkopuolisilta rahoittajilta lainaamalla ja nämä näkyvät mahdollisesti myös kassassa tulona. (Syvänperä & Lindfors 2014, 50.)

Yrityksen **menot** taas muodostuvat tuotannontekijöiden hankinnasta eli esimerkiksi materiaaleista sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisista hankinnoista. Myös kustannusten seurannan tasoon ja luokitteluun vaikuttaa haluttu raportoinnin tarkkuus, yrityksen toimiala, myytävät tuotteet jne.. Menot saadaan laskemalla esimerkiksi tuotannontekijöiden määrä x tuotannontekijän hinta yksikköä kohden. (Vilkkumaa 2005, 73–74.)

Menoja kassasta ovat myös mm. henkilöstön palkat sivukuluineen, mahdolliset vuokrat rakennuksista ja/tai koneista ja laitteista, lainanlyhennykset, vakuutusmaksut, markkinointikulut, verottajalle suoritettavat maksut ja korkokulut (Syvänperä & Lindfors 2014, 52).

Yrityksen menoja voidaan jaotella esimerkiksi tuotannontekijöiden mukaan, jolloin raaka-aineet, tarvikkeet ja puolivalmisteet erotetaan muista lyhytvaikutteisista sekä pitkävaikutteisista tuotannontekijöistä. Jaotteluna voidaan lisäksi käyttää muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, välittömiä ja välillisiä kustannuksia tai erillis- ja yhteiskustannuksia yrityksen tarpeiden mukaan. (Vilkkumaa 2005, 74.)

Em. kustannusten jaottelun esimerkeistä **muuttuvat kustannukset** ovat niitä kustannuksia, jotka muuttuvat sen mukaan, kuinka paljon yritys valmistaa tuotteita tai myy palveluitaan. Näitä ovat esimerkiksi tuotteiden valmistuksessa käytetty materiaali, autoilijan polttoainekustannukset, ison tehtaan energiankulutus jne.. **Kiinteät kustannukset** puolestaan eivät ole riippuvaisia valmistuksen tai myynnin määrästä, esimerkiksi peruspalkkakustannukset kuukausipalkkaisilla työntekijöillä ja toimitilojen vuokrakustannukset. Jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin on vaikeaa, sillä jollain tekijällä kaikki kustannukset saadaan muuttuviksi ja toisaalta esimerkiksi liian lyhyellä tarkasteluvälillä lähes kaikki kustannukset ovat kiinteitä. **Välilliset ja välittömät kustannukset** puolestaan jaetaan sen mukaan, pystyykö kustannuksen kohdistamaan suoraan tuotteen tai palvelun kustannukseksi. Välillisiä kustannuksia on näin ollen esimerkiksi johdon palkat tai yleisessä käytössä olevien koneiden ja laitteiden käyttökustannukset. Välittömiä kustannuksia on esimerkiksi raaka-aineisiin käytetyt kustannukset ja valmistuksen työn kustannukset. Myös tämän jaottelun tekeminen saattaa olla hankalaa. **Erilliskustannuksia** puolestaan ovat ne kustannukset, joita ei tule jos jotakin asiaa ei tehdä. **Yhteiskustannukset** taas pysyvät samana, vaikka em. tilanne toteutuu. Eli esimerkiksi kaupan näkökulmasta yksittäisen osaston henkilökunnan palkat ovat erillismenoja tilanteessa, jossa ko. osasto lopetetaan tai perustetaan, mutta kassahenkilökunnan palkat ovat yhteiskustannuksia, joihin yhden osaston tapahtumat ei vaikuta. (Suomela, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 94–96.)

## 2.2 Kassanhallinta

Yrityksen on pystyttävä selviytymään toiminnastaan aiheutuneista maksuista mahdollisimman kannattavasti. Tähän tarvitaan rahavaroja. Kassanhallinta pitää sisällään keinot rahavarojen hankkimiseen ja käsittelyyn. Yksi tärkeimmistä keinoista vaikuttaa yrityksen rahavaroihin on myyntisaamisten ja ostovelkojen määrä sekä niiden suhde ja nopea ohjaus oikeaan paikkaan. Kassanhallintaan kuuluu ”ylimääräisten” rahavarojen sijoittaminen tuottavasti ja vastaavasti puuttuvan rahan hankkiminen mahdollisimman halvalla. Vaikka kassanhallinta onkin usein vain pieni osa yrityksen toimintaa, voi kyseessä olla suuret rahat ja iso vaikutus yritykseen. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 189–190.)

Yrityksen kannattaa siis kiinnittää huomiota myös ”ylimääräisiin” rahavaroihin, ei pelkästään rahan riittävyteen. Sijoittaminen korkoa tuottavalle tilille mahdollistaa epäsäännöllisten ja vaikeasti ennustettavien kassatapahtumien tasaamisen. Raha pitäisi olla helposti saatavilla käyttöön, mutta kuitenkin sijoitettuna sellaiselle tilille, jossa se kasvaa korkoa. Pankin kanssa kannattaa neuvotella vaihtoehtoista ja nähdä vaivaa rahan sijoittamisessa, sillä yleensä tuotto maksaa vaivan. (Bragg & Burton 2006, 105–106.) Erityisesti pienien yritysten on syytä kiinnittää huomiota rahavaroihin ja opetella oman yrityksensä toiminnot hyvin. Pienet yritykset ovat yleensä tässäkin kohtaa huomattavasti haavoittuvaisempia kuin isot yritykset. Erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota kassatapahtumien ajoittumiseen. (mts. 112.)

Dunn ja Cheatham (1993, 1–3) tuovat pienien yritysten kassavirran hallinnan ongelmina esiin mm. huonon rahoituksen suunnittelun, riittävän rahallisen puskurin unohtamisen, huonon valmistautumisen yrityksen toiminnan alkuvaiheen ja kasvun aiheuttamiin lisäkustannuksiin sekä yritykseen vaikuttavien muutoksien huonon/vaikean ennakoimisen. Turvatakseen rahan riittävyden yritysten tulisi varsinkin toiminnan alkuvaiheessa ja myös kasvuvaiheessa kiinnittää huomiota oikeanlaiseen ja riittävän pitkään rahoitukseen sekä isommissa että pienemmissäkin hankinnoissa. Yrityksen sijoittaman rahan muuttuminen ensin tuotteeksi, sitten myydyksi tuotteeksi ja takaisin rahaksi kestää aikansa ja myös tuona aikana on omat maksut pystyttävä hoitamaan.

Yrittäjien on myös syytä välttää liiallista optimistisuutta, laiskuutta sekä tietämättömyyttä suhtautumisessaan yrityksensä toimintaan. Em. tavoin toimiva yrittäjä yliarvioi myynnin, asettaa liian suuret kasvuodotukset sekä aliarvioi aiheutuvat kulut ja tämä johtaa usein taloudellisiin vaikeuksiin. Asianmukaiseen suunnitteluun kannattaakin hakea apua ulkopuoliselta neuvojalta esimerkiksi pankista. Myös rahoitusta järjestäessään yrittäjän on syytä välttää liiallista optimistisuutta ja järjestää rahoitus myös vähän pidemmälle ajalle kuin juuri ja juuri investoinnin tai toiminnan käynnistämisen yli. Rahaa tarvitaan myös siihen asti, kun uusi toiminta saadaan tuottamaan kassavirtaa. (Dunn & Cheatham 1993, 6–7.)

Yrittäjiltä vaaditaan tarkkaavaisuutta myös siinä vaiheessa, kun yritystoiminnan aloittamisen jälkeen noin 3–5 vuoden kuluttua yritystoiminnassa seuraa yleensä ta-

saisempi ja taloudellisesti parempi vaihe. Jos tässä kohtaa innostutaan liikaa palkitsemaan työntekijöitä ja omistajia sekä tekemään liikaa hankintoja, voi kassanhallinta pettää. Välttyäkseen isommilta taloudellisilta ongelmilta yrittäjien on edelleen tässä vaiheessa syytä pysyä tarkkana myös mm. myyntisaamisten perimisessä, vaikka maksujen saaminen ajallaan ei olisikaan enää niin välttämätöntä kuin se yritystoiminnan alkuvaiheessa oli. Kausittain vaihtelevalla alalla kassavirtaa tasamaan voi esimerkiksi hankkia lyhytaikaista lainaa, myydä tätä tarkoitusta varten hankittuja osakkeita tms. arvopapereita tai hankkia yritykselle luotollisen tilin. Yrittäjien ei myöskään tule tuudittautua ajatukseen, että erilaiset kausivaihtelut ja suhdanteet taloudessa eivät vaikuttaisi heidän yrityksen toimintaan ja tätä kautta kassan tilanteeseen. Suhdanteet seuraavat yleensä toisiaan vauraudesta taantumaan ja laman kautta elpymiseen, mutta näiden kausien pituuden ja laajuuden ennustaminen on vaikeaa. Rahoituksen ja kaupankäynnin vaihtoehdoista on hyvä ruveta neuvottelemaan sidosryhmien kanssa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa eli jo taantumien aikana. Laman aikana voi olla jo myöhäistä yrittää tasata kassanhallinnan ongelmia. Vastaavasti elpymisen ja etenkin vauraana aikana on syytä varautua uudestaan ”pahan päivän varalle” säästämällä ja sijoittamalla huonona aikana käytetyt varat eli ”hätärahasto” takaisin. (Dunn & Cheatham 1993, 8–11.)

### **2.3 Kassavirtalaskelma**

Kirjanpitolain (L 30.12.1997/1336) 3 luvun 1 §:ssä säädetään, että kirjanpitovelvollisen suuryrityksen tai yleisen edun kannalta merkittävän yhteisön on laadittava tilikaudestaan varojensa hankintaa ja käyttöä kuvaava rahoituslaskelma. Kirjanpitolaki (§ 1, 2 ja 2a) määrää tarkennuksena ainoastaan, että rahoituslaskelmassa on oltava vertailutietoina myös edeltäneen tilikauden tiedot sekä tietojen on oltava oikea, riittävän tarkkaa ja sisältää kaiken olennaisen. Kirjanpitoasetus (A 30.12.1997/1339) ohjeistaa kirjanpitolautakunnan eli KILAn yleisohjeen (2007) kanssa, että rahoituslaskelmassa tulee kuvata sekä liiketoiminnan, investointien että rahoituksen rahavirrat. Lisäksi ainakin Yritystutkimus ry on antanut oman suosituksensa kassavirtalaskeman teosta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään enemmän suunnitteluun kuin

toteutumien seurantaan ja käytetään nimitystä kassavirtalaskelma ja kassasuunnittelu, eli tarkoitetaan vapaasti koottua laskelmaa, ei lain tarkoittamaa rahoituslaskelmaa.

Kassavirtalaskelma (kuvio 2) on maailmanlaajuisesti tunnettu ja käytössä oleva tapa seurata kassan tapahtumia. Nimitykset ja niiden tarkka sisältö saattaa hieman erota toisistaan eri maissa, mutta ajatus on sama. Juokseva kassavirta (*cash-flow from operating activities*) kuvaa päivittäisiä kassan tapahtumia ja terveellä yrityksellä se on yleensä positiivinen. Investointien kassavirralla (*cash-flow from investing activities*) kuvataan pitkäaikaisten hankintojen aiheuttamia menoja ja tuloja. Luku on yleensä negatiivinen, koska pitkäaikaiset hankinnat ovat suuria. Positiivinen luku voi viitata omaisuuden myymiseen. Rahoituksen kassavirralla (*cash-flow from financing activities*) voidaan tasata kassan saldoa positiiviseksi. Esimerkiksi otettu laina näkyy tulona ja vastaavasti maksettu laina menona tässä kohtaa. (Mäkinen 2012, 44–45.)

<b>Kassa alussa</b>
+ Juokseva kassavirta
- Investointien kassavirta
+/- Rahoituksen kassavirta
<b>Kassa lopussa</b>

Kuvio 2. Kassavirtalaskelman perusrakenne (Mäkinen 2012, 44).

Mäkisen (2012, 46–49) mukaan em. kolme kassavirtaa on syytä vielä jakaa kassasuunnittelun helpottamiseksi tuloihin ja menoihin. Yrityksen tililuettelon mukainen seuranta maksumääräisillä summilla tekee suunnittelun tarkaksi ja ajantasaiseksi. Tililuettelon mukainen suunnittelu kohdentaa tulot ja menot tarkasti ja maksumääräisellä summalla suunnittelu varmistaa oikean summan tarkastelun. Tällöin ostolaskun ja myyntilaskun loppusumma kertoo juurikin sen rahamäärän, mikä kassasta maksetaan pois tai sinne tulee suorituksena. Esimerkiksi maksuihin sisältyvät verot ja työnantajamaksut käsitellään sitten toisessa kohtaa omina menoinaan.



Kotro (2007, 72–73) puolestaan korostaa kassasuunnittelun tärkeyttä varsinkin tilanteissa, joissa tulot ja menot ovat epäsäännöllisiä ja kassan arvo muuttuu kuukaudesta toiseen. Myös riittävän lyhyt tarkastelujakso on olennaista. Hän esittää myös mallin, jossa myyntilaskut rytmitehdään sen perusteella, kuinka varmaksi suoritus arvioidaan tai tiedetään. Varmimpana hän pitää luonnollisesti käteismyyntiä, myyntisaamiset hän jakaisi varmoihin ja epävarmoihin maksajiin. Kassasta suoritettavat maksut hän jakaisi siirtojoustavuuden mukaan ja mainitsee esimerkeiksi verot, jotka joustavat huonosti ja yrittäjän palkan, joka joustaa hyvin.

Kassavirtalaskelman avulla yritys pystyy myös selvittämään mahdollisuutensa järkevään kasvuun maksuvalmiutensa puitteissa (Koski 2012, 94–96). Yrityksen kasvun aikana lähes aina kustannukset kasvavat ennen kuin kasvusta saatavat tulot saadaan kassaan, joten liian nopea kasvu ja sen kustannukset voivat helposti ajaa yrityksen maksuvaikeuksiin. Koski kirjoittaa (mp.), että tekemällä laskelmia kassavirtalaskelman avulla yrittäjät löytävät helposti optimaalisen kasvuvauhdin ja pystyvät varmistamaan maksuvalmiuden. Myös välitavoitteiden asettaminen ja seuranta helpottuvat kassavirtalaskelman avulla. Auki purettuna yrityksen toiminta auttaa päätöksenteossa ja esimerkiksi resurssien kohdentamisessa.

Koski (2012, 101–102) tuo lisäksi esiin kassavirtalaskelman hyvinä puolina sen, että erilaisiin myynti- ja hinnoitteluvaihtoehtoihin saattaa tulla aivan uusia puolia kassavirtalaskelman kautta ja eri vaihtoehtojen vaikutukset kassavirtaan on helposti laskettavissa ja esitettävissä. Kassavirtalaskelma reilusti auki purettuna on myös hyvä apuväline budjetin teossa ja antaa oikeaa pohjaa arvioiden tekemiseen.

## **2.4 Taloudellisen tilanteen mittareita**

Jokaisen yrityksen on pystyttävä kattamaan tuloillaan päivittäiset menot. Isompien hankintojen eli investointien rahoittaminen hoidetaan usein oman rahoituksen lisäksi otettavalla lainalla. Myös tämän lainan kulut ja lainanlyhennyksistä aiheutuneet maksut on pystyttävä maksamaan ja sen lisäksi tilille tulisi jäädä vielä rahaa eli likviditeettiä. Nämä talouden tapahtumat vaikuttavat yrityksen toimintaan ja niiden avulla voidaan arvioida mm. kaikkien yritysten kannattavuutta, maksuvalmiutta

sekä vakavaraisuutta. Kuviossa 3 on kuvattu näiden osien sisältöä. (Niskavaara 2010, 57–58.)



Kuvio 3. Terveen talouden analyysin kulmakivet (Niskavaara 2010, 57).

### 2.4.1 Kannattavuus

Yrityksen kannattavuus voidaan määritellä monella tavalla. Kannattavuuden määrittely riippuu esimerkiksi yrityksestä, alasta ja yleensäkin tarkastelijasta. Eri sidosryhmät saattavat tarkastella yrityksen kannattavuutta ihan eri näkökulmista ja erilaisilla mittareilla. Tarkastelu voidaan tehdä hyvinkin erilaisille ajanjaksoille ja kohteena voi olla mm. kappalemääriä, kustannuksia tai tuottoja. Yrityksien kannattavuutta voidaan tarkastella myös täysin tai osittain aineettomien mittareiden kautta sekä ns. seurauskustannusten kautta, jolloin tarkastellaan esimerkiksi tuotteen valmistuksesta aiheutuvia ympäristövaikutuksia ja tätä kautta aiheutuvia kustannuksia. (Vilkkumaa 2005, 11–12.)

Samantapainen kannattavuusajattelu voidaan viedä mille tahansa alalle hieman soveltaen. Vaikka yritykset eivät ole suoraan vertailukelpoisia keskenään, voi jokainen yritys hakea omia mittareita ja mitattavia asioita toiminnastaan ja laskea kannattavuutta erilaisilla yksiköillä, jos euromääriseksi muuttaminen ei onnistu. Minimivaati-

muksena kannattavuudessa voidaan pitää sitä, että vaikka yritys ei varsinaisesti tavoittelisi voittoa ja toimii ilman sijoittajia ja heidän tuotto-odotuksia, on kaikkien yritysten kuitenkin saatava tuloja vähintään sen verran, että se pystyy kattamaan menonsa. Toiminnan on oltava kannattavaa niin isoissa kuin pienissäkin yrityksissä. (Vilkkumaa 2005, 14–16.)

Yleensä kannattavuutta tarkastellaan rahassa, ja se perustuu yrityksen menojen ja tulojen väliseen suhteeseen. Yrityksen menoille odotetaan riskiin suhteutettuna saatavan tietyn verran tuottoa. Tilikautta tarkasteltaessa osa menoista kohdistetaan kyseiselle tilikaudella ja se osa menoista, jolle ei vielä ole saatu tuottoa, siirretään seuraavalle tilikaudelle odottamaan ko. menoihin kohdistuvaa tuottoa. (Laitinen & Laitinen 2014, 110.) Tämän kohdistamisen vuoksi voiton laskeminen on epätarkkaa ja kannattavuuden arviointi näillä tiedoilla hankaloituu. Erilaisia kannattavuutta mitaavia tunnuslukuja saadaan suhteuttamalla liikevaihtoon yrityksen eri sisältöisiä tuloksia tuloslaskelman eri kohdista. Tällöin tarkastellaan siis kannattavuutta eri kulierien kohdalla. Kun mukaan otetaan satunnaiset kulut sekä muita kuin varsinaiseen liiketoimintaan kuuluvia kuluja eli esimerkiksi rahoituksen aiheuttamia kuluja, voi kannattavuuden arviointi saada aivan toisen merkityksen ja muuttua täysin. (mts. 112–113.)

Tuloksen perusteella arvioituna yritys on kannattava vasta tuottaessaan voittoa. Tällöin yrityksestä riippuen voitto käytetään eri tavoin eli yksityisyrittäjä saa korvauksen työpanoksestaan, omistajat saavat sijoittamalleen pääomalle tuottoa ja korvauksen riskinotosta, investoinnit mahdollistuvat tai rahaa jää säästöön tuleville vuosille. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 27.) Kannattavuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet voivat olla vaikeita ja vaatia yrityksen sisäisten muutosten lisäksi erilaisia toimenpiteitä myös eri sidosryhmien kanssa. Yritys voi yrittää parantaa kannattavuuttaan esimerkiksi lisäämällä myyntiä, nostamalla hintoja, vähentämällä kustannuksia, ostamalla halvemmalla tai tehostamalla valmistusta. (mts. 57.)

Eskola ja Mäntysaari (2006, 68–70) puolestaan tuovat esiin pitkät asiakassuhteet ja niiden vaikutuksen kannattavuuteen. Yrityksen pitää toimia kannattavasti myös toimiessaan asiakaslähtöisesti ja asiakkaat olisikin syytä ottaa mukaan kannattavuutta arvioitaessa. Tarkasteltaessa yrityksen toimintaa eri asiakkaiden tai asiakasryhmien kautta, löytyy todennäköisesti eroa ryhmien välillä. Tietyiltä asiakkailta saatujen

tuottojen ja heihin käytettyjen kustannusten erotuksena saadaan ns. asiakaskate, jonka avulla nähdään eri ryhmien välisiä eroja. Näin saatetaan löytää esimerkiksi ns. Pareton 80/20-periaatteen mukainen pieni ryhmä asiakkaita, jotka tuovat ison osan yrityksen tuotoista. Tätä kautta voi löytyä yrityksen ns. hyvät asiakkaat, joihin kannattaa panostaa ja saada nopein ja tehokkain vaikutus yrityksen katteeseen. Hinnoittelulle, alennuksille ja erilaisille maksuehdoille saadaan perusteita ja kannattaviin ja kannattamattomiin asiakasryhmiin pystytään kohdistamaan erilaiset strategiat. Erityisesti palveluja myyvien yritysten on syytä ottaa tällainen tarkastelutapa käyttöön.

Kustannusten kohdistaminen asiakkaisiin sen mukaan, kuinka paljon ko. asiakas niitä aiheuttaa, voi olla hankalaa. On kuitenkin selvää, että erilaiset asiakkaat vaativat yritykseltä erilaista panostusta. Tätä kautta he aiheuttavat erilaisia kustannuksia ja niiden kohdistaminen on perusteltua edes suuntaa antavasti. Apuna on hyvä käyttää yrityksen toimintojen kautta tapahtuvaa laskentaa, jossa selvitetään toimintanalyysin kautta yrityksen kaikki toiminnot ja niihin sitoutuvat resurssit. Tällaisia eri toimintoja ovat mm. valmistus, myynti, varastointi, ostotoiminta, laskutus jne. ja resursseja ovat mm. työntekijät, tilat sekä laitteet. Eri toimintoihin liittyvät kustannukset voidaan selvittää esimerkiksi työajanseurannan ja haastattelujen avulla. Tämän jälkeen pystytään asiakkaan käyttämiä toimintoja seuraamaan ja näin kohdistamaan kustannuksia suoraan niitä käyttäville asiakkaille. Varsinkin isommissa yrityksissä tällaisen kohdistamisen ja jatkuvamman seurannan apuna voidaan käyttää kirjanpidon erilaisia tilejä ja toimintokohdistuksia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 73–75.)

#### **2.4.2 Vakavaraisuus**

Yksi tärkeä osa yritysten taloutta on vakavaraisuus, jolloin tarkastellaan oman ja vieraan pääoman suhdetta. Tämä tapahtuu yleensä suoraan taseen lukuja vertaamalla, mutta oikean tuloksen saamiseksi on tärkeää selvittää oman pääoman todellinen, nykyinen arvo. Taseessa ei myöskään näy yrityksen vieraaksi pääomaksi laskettavat muut vastuut, joita ovat esimerkiksi verovelka, takuut, takaukset ja leasingvastuut. Myös taseen valmistumisen jälkeiset tapahtumat ovat voineet muuttaa yrityksen vakavaraisuutta olennaisesti. (Laitinen & Laitinen 2014, 119–120.)

Laitinen ja Laitinen (2014, 120–124) esittävät vakavaraisuudelle varantoperusteisen ja virtaperusteisen jakoperusteen, jotka täydentävät toisiaan. Varantoperusteinen eli staattinen vakavaraisuus kuvastaa rahoitusrakennetta ja virtaperusteinen eli dynaaminen vakavaraisuus takaisinmaksukykyä. **Varantoperusteisella vakavaraisuudella** kuvastetaan yhden hetken tilannetta, jossa katsotaan oman ja vieraan pääoman suhde yrityksen kokonaisrahoituksesta. Tällä tavalla voidaan arvioida yrityksen rahoitusriskiä sekä omistajien saaman tuoton riskiä. Kun oman pääoman osuutta arvioidaan suhteessa koko pääomaan, saadaan selville omavaraisuusaste ja tätä kautta yrityksellä oleva pelivara mahdollisen tappiollisen tilikauden tullessa. Varsinkin pienet yritykset kasvattavat omaa pääomaa etupäässä tilikausien voitoilla, eli omavaraisuusaste kertoo tällöin myös pitkän aikavälin kannattavuudesta. Tämä saattaa olla merkittävä luku arvioitaessa mm. lainan myöntämistä. **Virtaperusteisella vakavaraisuudella** puolestaan kuvataan vieraan pääoman tai sen maksuvelvoitteiden suhdetta tulorahoitukseen eli tarkastelussa on yrityksen mahdollisuudet selvittää vieraan pääoman takaisinmaksusta. Tulorahoitusta voidaan laskea joko suorite- tai kassaperusteisilla katteilla.

Kannattava yritys tuottaa yleensä voittoa ja näin parantaa yrityksen vakavaraisuutta kasvattamalla omaa pääomaa. Vakavarainen yritys saa yleensä esimerkiksi lainaan pienemmän koron, se voi saada neuvoteltua paremmat hinnat ja maksuehdot ja näin parantaa voiton kautta kannattavuuttaan ja samalla myös maksuvalmiuttaan. (Mäkinen 2012, 31–32.)

### 2.4.3 Maksuvalmius

Yrityksellä katsotaan olevan hyvä maksuvalmius (likviditeetti) silloin, kun sen rahat riittävät kattamaan noin kuukauden erääntyvät maksut. Kannattava toiminta johtaa yleensä yrityksen hyvään maksuvalmiuteen, mutta suuret kasvusta ja investoinneista johtuvat kulut voivat kääntää kannattavankin yrityksen maksuvalmiuden huonoksi. Tällöin joudutaan maksuvalmius varmistamaan lainalla tai muulla pääomarahoituksella. Yrityksen saamat pitkät maksuajat ja/tai suuri pääoma voivat vastavasti kääntää kannattamattomankin yrityksen maksuvalmiuden hyväksi. (Kotro 2007, 14–15.)

Yrityksen maksuvalmius ja tehty tulos eivät aina muutu samassa linjassa toisiinsa nähden. Maksuajan vuoksi kassaan saadut maksut voivat tulla pitkänkin ajan päästä myyntitapahtumasta. Myös yrityksen suorittamat erilaiset ennakkomaksut näkyvät maksuvalmiudessa erilailla kuin tuloksessa. Varastoon ostetut tavarat ja raaka-aineet on usein maksettava pois jo paljonkin ennen sitä hetkeä, jolloin yritys itse saa jälleenmyynnistä tai valmistamiensa tuotteiden myynnistä maksut. Yrityksen käyttöomaisuuden eli esimerkiksi kalusteiden ja koneiden aiheuttamat kustannukset ovat myös usein suuremmat kuin samaan aikaan tehtävät poistot eli vaikutus maksuvalmiuteen on suurempi kuin tulokseen. Maksuvalmiuden suunnittelu ja seuranta on siis pidettävä erillään tuloksen seurannasta. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 156–158.)

Myös maksuvalmius voidaan vakavaraisuuden tapaan jakaa varantoperusteiseen ja virtaperusteiseen maksuvalmiuteen. **Varantoperusteinen** eli staattinen maksuvalmius eli rahoituspuskuri on kyseessä silloin, kun tarkastellaan likvidien varojen riittävyyttä lyhyen aikavälin sisällä tulevien maksujen suorittamiseen. Tällöin ei huomioida juoksevia tuloja ja menoja, vaan keskitytään vain tietyn hetken tilanteeseen ja siihen, mikä on nopeasti rahaksi muutettavan lyhytaikaisen omaisuuden suhde lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. **Virtaperusteinen** eli dynaaminen maksuvalmius eli tulorahoitus puolestaan kertoo tilanteesta, jossa verrataan nimenomaan yrityksen tuloja ja menoja. Virtaperusteista maksuvalmiutta tarkastellaan jollakin ajanjaksolla. Nämä eri tavat tarkastella maksuvalmiutta täydentävät toisiaan ja kertovat yrityksen tilanteesta eri näkökulmista. (Laitinen & Laitinen 2014, 124–127.)

Yrityksen maksuvalmiudella on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen, joten kassavirran seuraamisella saadaan mitattua myös yrityksen tilaa ja arvioitua sen talouden suuntaa (Mäkinen 2012, 32–33). Maksuvalmiuden kunnosapito vaikuttaa siis ajan myötä positiivisesti myös yrityksen kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen. Päivittäin muuttuvana maksuvalmius on Mäkisen mukaan (mp.) erittäin herkkä ja luotettava tapa tarkastella reaaliaikaisesti yrityksen menestystä. Maksuvalmiuden seuranta mahdollistaa myös tulevan maksuvalmiuden ennustamisen ja/tai laskemisen. (Vilkkumaa 2005, 434–435.)

## 2.5 Tunnuslukuja

Tilinpäätöksen laskelmista voidaan laskea useita erilaisia tunnuslukuja, joiden avulla voidaan tarkastella yrityksen tilaa edellisiin vuosiin tai muihin yrityksiin nähden. Verrattaessa lukuja toisiin yrityksiin tulee varmistua ensin siitä, että luvut on laskettu samalla lailla eli ne ovat vertailukelpoisia keskenään. Tunnuslukuja voidaan myös käyttää päätöksenteon yhteydessä apuna esimerkiksi eri yhteistyökumppaneiden valinnan yhteydessä. Yleensä tunnusluvut jaetaan kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden lukuihin. (Järvenpää ym. 2015, 316.)

Vilkkumaa (2005, 144) toteaa, että tunnuslukuja voidaan hyödyntää monipuolisesti sekä seurannassa että suunnittelussa. Muuttamalla laskentakaavojen lukuja nähdään muutokset eri luvuissa, muutoksien vaikutukset muissa luvuissa ja lisäksi niiden avulla pystytään saamaan tavoitteet kohdilleen. Prosentuaalisilla tunnusluvuilla taas pystytään vertailemaan esimerkiksi erikokoisia yksiköitä keskenään.

Karjalainen (2013, 48) puolestaan tuo esiin sen, että jokainen yritys/yrittäjä valitsee itse käyttöön otettavat tunnusluvut sen mukaan, mistä heille on hyötyä. Hänen mukaan tärkeää on myös se, että tunnuslukujen kertoma sisältö ymmärretään ja sen laskentaperusteet ovat oikeita ja tarvittaessa oikaistu kertomaan oikeaa tilannetta.

Tunnuslukujen laskemisessa ja niitä valittaessa on syytä kiinnittää huomiota lukujen oikeellisuuteen ja luotettavuuteen. Yrityksen kannattaa laskea vain niitä tunnuslukuja, mitkä koetaan tarpeellisiksi, ovat saman sisältöisiä eri vuosina ja saadaan laskettua helposti. Tunnuslukuja on syytä verrata keskenään 3–5 vuoden ajalta, jolloin poikkeukselliset vuodet erottuvat varmemmin ja toiminnan arvioiminen on luotettavampaa. Myös uuden yrityksen ensimmäisiin tunnuslukuihin on syytä suhtautua varauksella, koska toiminta ei välttämättä vielä ole tasaantunut oikealle tasolle. (Syvänperä & Lindfors 2014, 97–98.)

### 2.5.1 Kannattavuuden tunnuslukuja

Kannattavuudesta puhuttaessa usein tarkoitetaan yrityksen kykyä tuottaa voittoa. Tuloslaskelman tiedoista joko suoraan tuottojen ja kulujen erotuksen tai liikevaihdon

ja eri tuloksen rivien suhteiden perusteella pystytään laskemaan kannattavuuden lukuja. (Niskavaara 2010, 59.)

Ensimmäisenä yleensä lasketaan **myyntikate eli katetuotto** (KT), jossa vähennetään tuotoista muuttuvat kustannukset ja saadaan selville kiinteiden kustannusten kattamiseen sekä mahdolliseksi voitoksi jäävä osuus. **Myyntikateprosentilla eli katetuottoprosentilla** (KTP) saadaan selville em. osuus prosentteina. **Kriittinen piste** (KRP) kertoo, missä kohtaa kaikki kiinteät kustannukset katetaan myynnistä saaduilla tuotoilla, mutta ei saada yhtään tulosta. **Varmuusmarginaalilla** (VM) puolestaan selviää käytettävissä olevat varat tai lisätuottojen tarve kriittiseen pisteeseen eli nolla-tulokseen nähden. Tämä tulos voidaan ilmoittaa joko myynnin kappalemäärinä tai euroina. **Varmuusmarginaaliprosentti** (VMP) kertoo em. asian prosentteina. (Vilkkumaa 2005, 120–128.)

Laskentakaavat em. tunnusluvuille ovat seuraavat (Vilkkumaa 2005, 120–124):

- Myyntikate = tuotot – muuttuvat kustannukset
- Myyntikateprosentti = myyntikate € : tuotot € x 100
- Kriittinen piste = kiinteät kustannukset € : myyntikateprosentti x 100
- Varmuusmarginaali = toteutuneet tai tavoitellut tuotot – kriittinen piste
- Varmuusmarginaaliprosentti = varmuusmarginaali € : Tuotot € x 100.

**Myyntikatteen** laskeminen on yksinkertaista ja sitä käytetään pääasiassa sisäisessä päätöksenteossa ja seurannassa. Yrityksen voitto tai tappio selviää nopeasti tämän avulla, mutta sen avulla voidaan myös tarkastella katetta tuotteittain tai tuoteryhmittäin. Kun myyntikate lasketaan **prosentteina**, on mahdollisuus vertailla hyvinkin erikokoisia yrityksiä keskenään. **Kriittinen piste** voidaan laskea myös kappalemääräisenä, jolloin kriittinen piste euroina jaetaan yhden tuotteen myyntihinnalla. Tällöin siis saadaan tietää se myytävän tuotteen kappalemäärä, millä saavutetaan nolla-tulos. Laskemalla **varmuusmarginaalin ja -prosentin** saadaan tietää euromääräinen tai kappalemääräinen ero nollatulokseen, eli paljonko myyntiä pitää kasvattaa tai kuinka paljon yli nolla-tilanteen ollaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 64–69.)



## 2.5.2 Vakavaraisuuden tunnuslukuja

Yrityksen kykyä maksaa lainat ja niiden kulut takaisin mitataan vakavaraisuuden tunnusluvuilla. Niillä selvitetään oman ja vieraan pääoman suhdetta sekä lyhyiden ja pitkäaikaisten lainojen suhdetta toisiinsa. **Omavaraisuusaste** on yleisesti käytetty vakavaraisuuden mittari, jolla saadaan selville oma pääoma suhteessa taseen loppusummaan, josta on vähennetty saadut ennakot (kuvio 4). (Eskola & Mäntysaari 2006, 128.)

$$\text{Omavaraisuusaste} = 100 \times \frac{\text{oma pääoma}}{\text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}}$$

Kuvio 4. Omavaraisuusasteen laskukaava  
(Eskola & Mäntysaari 2006, 128).

Yritystutkimusneuvottelukunnan (YTN:n) mukaan omavaraisuusasteen ollessa yli 40 % on arvo hyvä, 20–40 % on tyydyttävä. Arvoja tulkitessa on syytä ottaa huomioon myös mm. toimialan suhdanneherkkyys ja toiminnan luonne. Omavaraisuusastetta voi parantaa kasvattamalla voittoa ja/tai omaa pääomaa ja vähentämällä viirasta pääomaa. Korkea omavaraisuuden aste kertoo toisaalta siitä, että omaa pääomaa on runsaasti suhteessa vieraaseen pääomaan, mutta toisaalta siitä, että yrityksessä ei investoitu tai sijoitettu omaa pääomaa tuottavampaan muotoon. Omavaraisuusastetta voidaan käyttää myös esimerkiksi luoton ehtona, jolloin yrityksen omavaraisuusasteelle sovitaan väli, jossa on pysyvä tai muuten luoton ehdot muuttuvat. (Niskavaara 2010, 85–87.)

**Velkaantumisaste** puolestaan kertoo, paljonko taseen loppusummasta on korollista velkaa. Se voidaan laskea yksinkertaisesti jakamalla taseessa ilmoitettujen lainojen määrä taseen loppusummalla ja kertomalla tulos sadalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 128–129.) **Nettovelkaantumisaste eli gearing-prosentti** on erityisesti pörssiyrityksien sekä kansainvälisesti rahoitettujen yritysten käyttämä laskutapa (kuvio 5). Siinä ei huomioida myyntisaamisia eikä ostovelkoja tai muita korottomia eriä. Myös gearing-prosentin tulosta tarkasteltaessa on huomioitava yrityksen toimiala ja toiminnan luonne. Yleisesti voidaan pitää hyvänä mahdollisimman alhaista

arvoa eli tällöin omaa pääomaa on enemmän kuin korollista velkaa. 100 % siis kertoo, että yrityksen oma pääoma ja korollinen nettovelka ovat yhtä suuret. (Niskavaara 2010, 87–88.)

$$\text{Gearing-\%} = 100 \times \frac{\text{korollinen vieras pääoma} - \text{likvidit rahavarat}}{\text{oma pääoma}}$$

Kuvio 5. Gearing-prosentin laskukaava (Niskavaara 2010, 88).

### 2.5.3 Maksuvalmiuden tunnuslukuja

Maksuvalmiuden mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi **quick rationia** (kuvio 6), jonka avulla selviää yrityksen maksuvalmius lyhytaikaisiin velkoihin nähden. Tämän luvun tavoitearvona voidaan yleisesti pitää lukua 1, sen alle jäävä luku kertoo yrityksen maksuvalmiuden tyydyttävästä tai heikosta tasosta. (Vilkkumaa 2005, 434–435.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{rahat} + \text{lyhytaikaiset saamiset}}{\text{lyhytaikaiset velat}}$$

Kuvio 6. Quick ration laskukaava (Eskola & Mäntysaari 2006, 126).

Koski (2012, 93–94) esittää, että laskemalla quick ratio esimerkiksi kerran kuussa ja seuraamalla sen kehitystä näkee yritys maksuvalmiutensa suunnan riittävän aikaisin. Yleensä tunnuslukua quick ratio lasketaan taseesta, jolloin se kertoo vain yhden hetken tuloksen. Varsinkin pk-yrityksillä tämä tieto tarvitaan huomattavasti useammin. Varmistamalla tunnusluvun nousevan tai tasaisen trendin pysyy yrityksen maksuvalmius hyvänä, laskeva trendi taas antaa varoituksen tulevasta maksu- vaikeudesta. (mp.)

**Current ratiossa** otetaan huomioon myös varasto (kuvio 7). Jos arvoksi saadaan 2 tai yli, on tämän tunnusluvun mukaan yrityksellä hyvä maksuvalmius. Sekä quick ratio että current ratio eivät kuitenkaan kerro taseesta laskettuna kuin tilinpäätöshet-

ken tilanteen eikä niissä arvioida esimerkiksi yrityksen mahdollisuutta eri rahoitukseen maksuvalmiuden huonontuessa. Kannattaakin lisäksi laskea esimerkiksi erilaisia käyttöpääoman eli nopeasti rahaksi muutettavien varojen kiertonopeuksia. Näitä ovat varaston kiertonopeus, sekä myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet ja niiden kiertoajat. Näiden avulla selviää siis missä ajassa raha liikkuu ja mihin suuntaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 126–127.)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{rahat + lyhytaikaiset saamiset + varastot}}{\text{lyhytaikaiset velat}}$$

Kuvio 7. Current ration laskukaava (Eskola & Mäntysaari 2006, 126).

#### 2.5.4 Kassavirtalaskelmasta saatavia tunnuslukuja

Kassavirtalaskelman pohjalta voidaan laskea kassatullos, omarahoitus ja rahoitusvara. **Kassatullos** saadaan laskemalla juoksevan kassavirran ja investointien kassavirran erotus. Se kertoo siis kassan tapahtumien kannattavuutta. **Omarahoitus** puolestaan kertoo investointeihin sijoitettavissa olevan oman rahan määrän ja se lasketaan lisäämällä alkukassa juoksevaan kassavirtaan. **Rahoitusvara** saadaan vähentämällä investoinnit omarahoituksen määrästä. Negatiivinen luku kertoo yrityksen rahoituksen tarpeen ja positiivinen luku kertoo investointien jälkeen jäljelle jäävän rahamäärän, joka voidaan käyttää esimerkiksi lainanlyhennyksiin tai jakaa voittona. (Eskola & Mäntysaari 2006, 111–112.)

#### 2.6 Yhteenveto kassavirrasta

Tässä kappaleessa pyrittiin tuomaan esiin kassavirran muodostuminen ja sen useita erilaisia tarkastelumahdollisuuksia. Tuloja ja menoja voidaan jaotella monella eri tavalla riippuen siitä, minkälainen raportti on tarpeen saada aikaiseksi ja mihin tietoa tarvitaan. Kassanhallinnan avulla pyritään mm. seuraamaan kaikkia tuloja ja menoja, ymmärtämään niiden muodostuminen sekä mikä ja miten niihin vaikuttaa. Myös rahoituksen suunnittelu ja eri asiantuntijoiden hyödyntäminen tulee voimakkaasti esiin käytetyissä lähteissä.

Kassavirtalaskelmasta on useita erilaisia versioita, mutta perusidealtaan tämän tyylinen laskelma on maailmanlaajuisesti käytössä. Siinä kuvataan juoksevat, investointien ja rahoituksen aiheuttamien tulojen ja menojen vaikutukset kassassa. Yrityksen tarpeista riippuu kassavirtalaskelman tarkkuus ja se, millä ajanjaksolla tätä tarkastelua tehdään. Kassavirtalaskelma on hyvä apuväline suunnitelmien ja seurannan tekemisessä.

Kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta tarkasteltaessa selvitetään mm. tulojen ja menojen, oman ja vieraan pääoman sekä rahan ja laskujen suhteita toisiinsa. Myös näitä tarkasteluja tulee tehdä sen mukaan ja siinä tarkkuudessa, kuin se kyseiselle yritykselle on tarpeen. Tarkastelua voidaan tehdä myös erilaisten tunnuslukujen avulla, jolloin voidaan vertailla yrityksen tilannetta edellisiin vuosiin tai eri yrityksiä keskenään. Tunnuslukujen avulla voidaan myös asettaa tavoitteita tulevaisuuteen ja seurata niiden toteutumista. Tärkeää on käyttää vain niitä tunnuslukuja, joita oikeasti tarvitaan sekä varmistua lukujen oikeasta laskentatavasta ja niiden vertailukelpoisuudesta. Lisäksi voi olla tarpeen laskea erilaisia, toisiaan täydentäviä tunnuslukuja eikä kannata tehdä päätöksiä vain yksittäisen luvun perusteella.

### 3 SUUNNITTELU, BUDJETOINTI JA SEURANTA

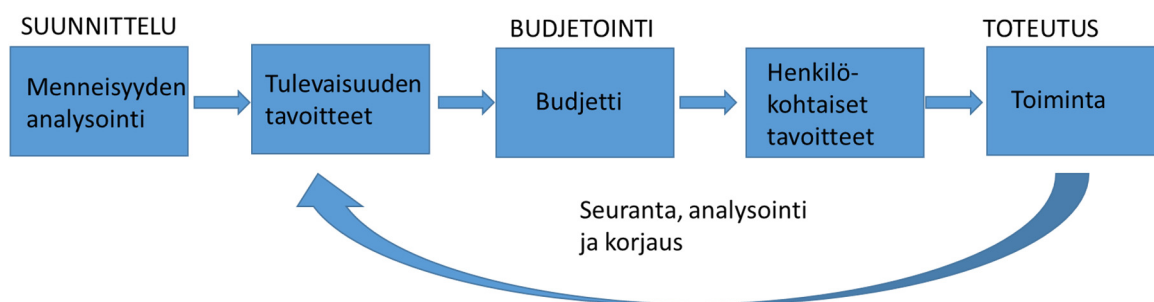
Pystyäkseen viemään yritystä eteenpäin haluamaansa suuntaan ja pystyäkseen enakoimaan tulevaisuutta, tulisi yrityksen toimintaa suunnitella sekä sanallisesti (esim. toimintasuunnitelma) että numeroiden (esim. budjetti) avulla, arvioida yrityksen sisäistä ja ulkopuolista kehitystä sekä seurata sitä, kuinka hyvin suunnitelmat ja tavoitteet ovat toteutuneet. Tässä kappaleessa tarkastellaan toiminnan suunnittelua ja talouden budjetointia sekä tarkastellaan lähemmin kassasuunnitelman merkitystä.

#### 3.1 Budjetointi ja suunnittelu

Perinteisesti yritys tekee budjetin eli talousarvion euromääräisenä kalenterivuodeksi tai yrityksen tilikaudeksi. Strategisemmassa budjetoinnissa laskelmia tehdään tätäkin pidemmäksi ajaksi. Budjetin avulla pyritään varmistamaan yrityksen kannattavuus ja suunnitella yrityksen toimintaa tavoitteellisesti eteenpäin. Siinä tulisi yhdistää eri toiminnot järkevästi ja suunnitelmallisesti toisiinsa. Yleensä ensin selvitetään erilaisia määrällisiä laskelmia esimerkiksi asiakkaista, kilpailijoista ja resursseista euromääräisen budjetin pohjaksi. Budjetoinnin laatimisessa on etsittävä sellainen menetelmä, että se palvelee juuri ko. yritystä ja vastaa heidän tarpeisiin. Budjetoinnin avulla on lisäksi tarkoitus verrata toteutuneita lukuja tehtyyn budjettiin ja tehdä tarvittavat selvitykset sekä toimenpiteet nopeastikin, jos näissä havaitaan eroja. Yrityksen tarpeista ja tarkasteltavasta toiminnosta riippuu, kuinka usein tätä seuranta on syytä tehdä. Budjetin ja toteutuneiden lukujen ero saattaa johtua mm. ympäristössä tapahtuneista muutoksista, epärealistisesti asetetuista tavoitteista sekä joko tahallisesti tai tahattomasti väärin tehdystä budjetista. Tärkeää on myös varmistaa, että budjetilla asetetut tavoitteet ovat realistisia, esimiehet pystyvät ne hyväksymään ja koko henkilöstö on niistä tietoinen. Ainoastaan näin henkilökunta pystyy sitoutumaan tavoitteisiin ja yrityksen on ne mahdollista saavuttaa. Sitoutumiseen vaikuttaa myös se, millä kokoonpanolla ja tasolla yrityksessä budjetti laaditaan eli onko budjetti "vain ilmoitusluontoinen asia" johdon taholta vai pääsevätkö työntekijät itse asettamaan tavoitteita budjettiin. Budjetteja tehdään yleensä yrityksen tarpeiden pohjalta osabudjettien eli eri vastuualueiden, toimintojen tms. omien budjettien

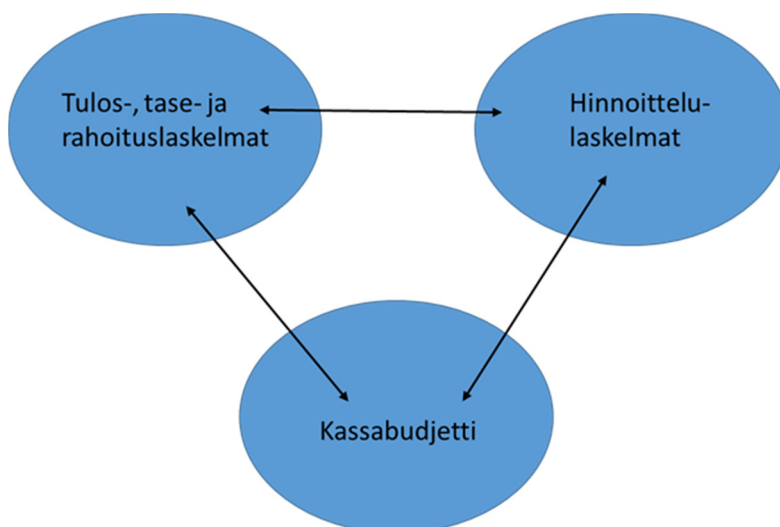
kautta ja kasataan ne pääbudjetiksi. Myyntibudjetin laatiminen ensimmäisenä on kuitenkin perusteltua, koska se tulisi ottaa kaikkien muiden osabudjettien perusteeksi. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88–91.)

Eklund ja Kekkonen (2011, 147–148) kuvaavat budjettia ja sen tekoa johtamisen apuvälineeksi, jonka avulla käydään läpi yrityksen tavoitteet ja toiminnot. Budjetin tarkkuus riippuu siitä tasosta, mille se yrityksessä tehdään. Esimerkiksi ylimmälle johdolle on todennäköisesti tarpeen tehdä strateginen budjetti, jossa aikaväli on pitkä ja tavoitteet sekä toimintatavat väljempinä. Vastaavasti taas operatiivisen tason budjetti on tehty lyhyemmälle ajalle ja voi olla tehty esimerkiksi kuukausitasolle ja työntekijä- tai tuotekohtaisesti. Riippumatta siitä, minkälaisia budjetteja ja kuinka monta niitä laaditaan, on yrityksen budjettien oltava linjassa keskenään. Budjetoinnin prosessimainen koostuminen on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät (Eklund & Kekkonen 2011, 148).

Yrityksen taloudellisen tilanteen seurantaan ja suunnitteluun tarvitaan kolme erilaista laskelmaa (kuvio 9). Tilikauden tapahtumia kuvataan tulos-, tase- ja rahoituslaskelmilla. Niiden avulla selviää rahojen riittävyys tilikauden aikana. Näiden kolmen laskeman on tavoiteltava ja päästävä lähes samoihin lopputuloksiin. Kassabudjetin avulla selvitetään yrityksen kassan tapahtumia lyhyellä ajanjaksolla ja saadaan tietoa yrityksen talouden suunnasta. Hinnottelulaskelmien avulla selvitetään, millaisella myyntihinnalla päästään asetettuihin tulostavoitteisiin sekä eri tuotteiden kannattavuuksia. Näiden laskelmien avulla yksin ja yhdessä pystytään seuraamaan ja suunnittelemaan yrityksen toimintaa. (Karjalainen 2013, 14.)



Kuvio 9. Taloudellisen tilanteen seurannan ja suunnittelun laskelmia (Karjalainen 2013, 14).

Eskola ja Mäntysaari (2006, 91) tarkentavat em. laskelmia ensinnäkin määrittelemällä tulos- ja rahoitusbudjetin pääbudjeteiksi. Tulosbudjetti tehdään yksinkertaisen tuloslaskelman mallilla suoriteperusteisesti ja siinä ennakoidaan tuotot ja kustannukset. Seurannan helpottamiseksi se jaetaan usein lyhempiin ajanjaksoihin, esimerkiksi kuukauden ajalle. Rahoitusbudjetti puolestaan laaditaan maksuperusteisesti tuloslaskelman ja taseen lukujen pohjalta. Sen avulla tarkkaillaan rahojen riittämistä ja maksukyvyyn säilymistä. Kuukausittaisien vaihteluiden sekä yrityksen rahatilanteen tarkemman seurannan tarpeen vuoksi rahoitusbudjetti on syytä laatia alle vuoden mittaisiin jaksoihin ns. kassabudjeteiksi. Taselaskelma muodostetaan taseen mukaan ja se näyttää yrityksen taloudellisen aseman ennusteen tilikauden viimeisenä päivänä. Taselaskelman tulee mennä jo budjetointivaiheessa tasan vastaavan (eli yrityksen varallisuuden) ja vastattavan (eli yrityksen pääoman ja velkojen) kesken.

Laitinen ja Laitinen (2014, 12–13) korostavat, että taloudellisen tilan seuranta erilaisien hälytysjärjestelmien avulla on tärkeää, että mahdollinen tulossa oleva maksukyvyttömyys havaitaan ajoissa. Kun häiriöt maksukyvyttömyydessä havaitaan ajoissa, pystytään todennäköisemmin tekemään korjausliike ja toivottavasti välttämään maksuvaikeudet ja siitä johtuvat seuraamukset. Jos taas todetaan, ettei tilannetta saada korjatuksi omin keinoin, on syytä miettiä muita keinoja tilanteen selvittämiseksi. Koska syyt maksuvalmiuden heikkenemiseen ovat hyvin moninaisia, on

hälytysjärjestelmän kehittämien hankalaa. Laitinen ja Laitinen (mp.) esittävät yhtenä yrityksen johdon keinona sen, että otetaan sisäiset tunnusluvut ja tiedot sekä mahdollisimman tiivis ja monipuolinen seuranta käyttöön. Paras tilanne on silloin, kun yrityksessä havaitaan maksuvalmiuden heikkenemisen uhka niin varhain, että sen syyt pystytään poistamaan tai suunta korjaamaan jo ennen kuin maksukyvyttömyys on päällä. Mikäli tilanteen annetaan kehittyä liian pitkälle, seuraa siitä joko vapaaehtoinen tai lakisääteinen saneeraus ja pahimmassa tapauksessa konkurssin kautta yrityksen toiminnan lopettaminen (mp.).

### 3.2 Budjetoinnin kautta saatavia hyötyjä

Drury (2006, 426) esittelee budjetoinnin kuusi hyödyllistä tarkoitusta. Ne ovat vuoden toimintojen **suunnittelu**, yrityksen eri osien **koordinointi** ja niiden hyvän yhteistoiminnan varmistaminen, keskeisten vastuuhenkilöiden **kommunikointi** yrityksen suunnitelmista, johdon **motivoiminen** ponnistelemaan yrityksen tavoitteita kohti, toimintojen **kontrolloiminen** sekä johdon onnistumisen **arviointi**.

**Suunnittelusta** iso osa tehdään pitkän tähtäimen suunnittelussa eli strategisessa työssä. Budjetointia tehtäessä tehdään täsmällisempiä suunnitelmia ja näin strategian suunnitelmat vain paranevat. Päivittäiset asiat ja ongelmat voivat helposti viedä johtajilta kiinnostuksen tehdä tulevaisuuden suunnitelmia ja näin budjetin teolla varmistetaan yrityksen johdossa tulevaisuuden huomioiminen ja tulevien muutoksien arvioiminen sekä niihin varautuminen. Tällöin välttyään usein myös hätiköidyiltä ja kiireessä tehdyiltä päätöksiltä. Budjetoinnin avulla saadaan organisaation eri osat yhdistettyä yhdeksi kokonaisuudeksi. Ilman **koordinointia** eri osastojen esimiehet voivat luulla tekevänsä yrityksen kannalta hyviä suunnitelmia ja päätöksiä, vaikka todellisuudessa ne voivat olla hyviä vain oman osaston kannalta ja aiheuttaa vaivaa ja hankaluuksia muille osastoille. Budjetoinnissa esimiehet pakotetaan tutkimaan osastojen vaikutuksia toisiinsa nähden ja selvittämään niiden välisiä ongelmia. Onnistuakseen tässä yrityksessä täytyy olla myös hyvä **kommunikointi** eri osastojen välillä. Tällöin varmistetaan koko organisaatiossa hyvä tiedonkulku suunnitelmista, menettelytavoista ja muista keinoista, joita tarvitaan henkilökunnalta mm. budjetin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Drury 2006, 427.)



Budjetti voi olla yksi hyvä keino silloin, kun **motivoidaan** yrityksen johtoa toimimaan ja pysymään samassa linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Budjetti asettaa päämäärät ja ohjaa toimintaa siihen suuntaan, että niihin päästään. Tämä toimii yleensä silloin, kun työntekijä on itse päässyt osallistumaan ja vaikuttamaan budjetin laadintaan. Jos taas budjetti on laadittu vain ylimmän johdon toimesta, voivat työntekijät kokea budjetin enemmänkin uhkana kuin positiivisena haasteena. Budjetin avulla voidaan ohjata esimiehiä **kontrolloimaan** oman vastuualueensa toimintoja. Budjettia ja toteutuneita lukuja seuraamalla löytyvät toimenpiteitä vaativat, budjetista poikkeavat kohdat ja tilanne voidaan korjata toimintaa muuttamalla. Budjetin tavoitteiden saavuttaminen on hyvä keino **arvioida** eri tasolla yrityksessä työntekijöiden, osastojen ja esimiesten onnistumista työssään. (Drury 2006, 427–428.)

### 3.3 Talouden suunnittelun vaihtoehtoja

Varsinkin perinteinen budjetointi voi tuntua usein liian aikaa vievältä ja hankalalta tehtävältä. Ongelmana on myös usein se, että valmistuttuaan budjetti on jo vanhentunut muuttuneiden tarkastelukohteiden vuoksi tai tarkasteluväli on liian pitkä. Tämän vuoksi monet yritykset ovat siirtyneet ajantasaisempaan seurantaan ja muihin, kevyempiin ennustamismenetelmiin. Esimerkiksi **rullaavassa budjetoinnissa** päivitetään tietoja tarkasteluhetken tietojen perusteella ja seuranta tehdään lyhyemmällä aikavälillä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 95.)

Åkerberg (2006, 58–59) tuo esiin rullaavan budjetoinnin mahdollisina hyötyinä myös mm. vuosituloksen paremman ennakkoinnin, suunnittelun muuttumisen jatkuvaksi entisen (kalenteri)vuosiohjauksen sijaan, kassavirran hallinnan paranemisen ja tarpeettoman työn vähenemisen yrityksessä. Rullaavaan budjetointiin siirtyminen vaatii tarkempaa tietoa mm. yrityksen sisäisistä valtuuksista sekä myytävän ja ostettavan tavaran liikkumisesta yrityksessä. Rullaavaan budjettiin siirtymisen yhteydessä onkin yrityksessä usein tehtävä myös uudistavia muutoksia johtamisessa. Budjetoinnin muuttaminen on suunniteltava hyvin ja johdon on sitouduttava muutokseen ja tavoitteisiin. Jos näin ei tehdä, jää yrityksen saamat hyödyt budjetointimenetelmän muutoksesta todennäköisesti saavuttamatta ja budjetointi koetaan vaan entistä budjetointimenetelmää hankalammaksi ja aikaa vieväksi.

Åkerbergin (2006, 62–64) mukaan olennaista on myös se, että jokaisen yrityksen on etsittävä heille paras tapa ja aikajänne tehdä rullaavaa budjetointia. Ensin on selvitettävä nimenomaan oman yrityksen tämänhetkiset raportointimenetelmät, sisäiset vastuut ja toimintatavat sekä kriittiset menestystekijät ja tämän jälkeen tehdä päätökset uudesta budjetointimenetelmästä. Rullaavan budjetoinnin tekijät budje-toivat vain lukuja, mihin he pystyvät itse vaikuttamaan, yleiskustannukset kuten pal-kat ja vakuutukset eivät ole jatkuvassa seurannassa vaan ne muutetaan vain tarvit-taessa ja sisäiset erät selvitetään ja käsitellään erikseen. Strategian teon yhtey-dessä asetetaan tavoitteet ja näitä päivitetään rullaavan budjetoinnin yhteydessä.

Yksi vaihtoehto perinteiselle budjetoinnille on myös ns. **tulevaisuuskirjanpito**, joka voidaan tehdä laskujen perusteella selvittämällä niistä lähitulevaisuuden todennä-köisiä tuloja ja menoja. Epävarmuudesta huolimatta tulevaisuutta voidaan tässä yh-teydessä ennustaa myös tilauksien, sopimuksien, tarjouksien ym. asiakirjojen pe-rusteella. Ennuste tarkentuu sitä mukaa kun sopimukset ja tilaukset etenevät. Vetä-mällä yhteen näitä tietoja voidaan saada myös sellaista tietoa, jonka perusteella voidaan ohjata yrityksen toimintoja kannattavaan ja tehokkaampaan suuntaan. (Es-kola & Mäntysaari 2006, 113–114.)

Muina budjetoinnin kehittämisvaihtoehtoina Järvenpää ym. (2015, 277–280) tuovat esiin

- budjetoinnin koko **prosessin keventämisen** esimerkiksi tietojärjestelmien tai mukaan otettavien kustannuserien karsimisen avulla,
- **tulevaisuuden huomioimisen** budjetoinnissa ja sen seurannassa mennei-syyden sijaan esimerkiksi strategiaan pohjautuvien mittareiden ja strategian tavoitteista pilkottujen osatavoitteiden avulla,
- **kustannusten** tarkemman analysoinnin ja **kohdistamisen toimintojen mu-kaisesti** tarkemman seurannan varmistamiseksi,
- osastokohtaisen ajattelun sijaan **prosessiajattelun** kehittämisen, jonka kautta tehtävän budjetoinnin tuomia etuja on mm. osastojen parantuvan yh-teistyön myötä,

- toiminnan ohjaukseen saatavan hyödyn **rullaavan budjetoinnin** reaaliaikaisuuden kautta,
- lyhyen ja pitkän aikavälin budjetteja kehittämällä yhdenmukaisemmiksi ja taseisemmiksi mm. palkitsemisperusteiden ajanjaksojen muuttamisella ja muiden kuin euromääräisten **laskentaperusteiden kehittämällä** vältetään esimerkiksi osastojen kikkailu tuloksen parantamiseksi,
- sekä budjetin seurannan **mittareiden kehittämisen, reaaliaikaisen seurannan ja budjettiin sitoutumisen**, joiden myötä toiminnan ohjattavuus ja kehittäminen paranee.

Karjalainen (2013, 14) puolestaan tuo esiin sen, että **kokeilemalla** yrityksen budjetoinnissa ja seurannassa käyttämiin eri **laskelmiin eri vaihtoehtoisia lukuja** nähdään, miten erilaiset tapahtumat vaikuttavat yrityksen tulokseen. Kokeileminen kannattaa tehdä myös niin, että asetetaan tavoitteena olevat lopputulokset laskelmiin ja katsotaan, millaisia lukuja tavoitteet vaativat. Tällöin havaitaan nopeasti, ovatko suunnitelmat edes mahdollisia toteuttaa, mitä ne yritykseltä vaativat ja kannattaako niihin ylipäättään ryhtyä.

### 3.4 Kassasuunnitelma

Kassan seuranta voidaan tehdä taaksepäin tai tulevaisuuteen. Kassakirjanpidon avulla nähdään taaksepäin, miten rahat ovat riittäneet. Menoja ei varsinaisesti kohdisteta tuloihin niin kuin yleensä kirjanpidossa tehdään, vaan yksinkertaisesti tarkastellaan menevän ja tulevan rahan määrää ja sen riittävyyttä. (Mäkinen 2012, 36.)

Kassasuunnittelu taas katsoo eteenpäin ja sen avulla pystytään vielä vaikuttamaan tuleviin tapahtumiin (Mäkinen 2012, 42). Yleensä yrityksissä ennustetaan, arvioidaan tai budjetoidaan tulevaisuutta ja ajanjakso on jopa vuoden mittainen. Mäkinen huomauttaa (mp.), että näin saadut luvut eivät välttämättä toteudu ollenkaan ja pitkän aikavälin arviot ja budjetit jättävät helposti pitkiä aikoja täysin ilman tarkastelua. Jo toteutuneisiin lukuihin ja tapahtumiin ei enää pystytä vaikuttamaan, ja talouden huonoa suuntaa voi olla hyvinkin vaikea korjata.

Mäkinen (2012, 28–30) toteaa, että kassasuunnitelma ja sen seuranta vaatii yrittäjiltä huolellisuutta ja viitseliäisyyttä. Sen avulla seurataan yrityksessä tapahtuvaa tavaroiden ja/tai palveluiden liikkumista sekä niiden hankinnan ja myymisen aiheuttamia tapahtumia kassassa. Erotukseksi saadaan voitto tai tappio ja kun tätä seuranta tehdään tarpeeksi tiiviisti (jopa päivittäin), pystyy yrittäjä seuraamaan rahan riittävyyttä kassassa. Tällöin pystytään reagoimaan jatkuvasti muuttuvaan tulevaisuuteen riittävän nopeasti. Yrityksen on pääsääntöisesti toimialasta riippuen ostettava ensin jotain tuotannontekijöitä pystyäkseen valmistamaan tuottamia tuotteita ja/tai palveluita. Yleensä myös asiakkaat maksavat ostamansa tuotteet ja/tai palvelut vasta ostohetkellä. Tämä johtaa siihen, että yrityksellä on kuluja ennen kuin se saa myymästään tuotteesta ja/tai palvelusta tuloja. Suuri riski yritystoiminnassa on Mäkisen mukaan (mp.) juuri tässä välissä, ennen kuin jo aiheutuneisiin kuluihin saadaan vastinetta. Varsinkin yrityksen toiminnan alkuvaiheessa tämä voi olla hankala ajanjakso.

Yrityksen kassa olisi hyvä pitää mahdollisimman suppeana, jolloin kassassa olevat varat on mahdollista käyttää maksuihin heti. Kassa koostuu tällöin käteisestä, lyhytaikaisista pankkisaamisista sekä luotollisten pankkitilien varoista. (Eskola & Mäntyselä 2006, 110.)

Kassasuunnitelmassa otetaan huomioon kaikki yrityksen kassan kautta tulevat ja menevät suoritukset. Varsinkin uutta yrittäjää se auttaa huomioimaan kaikki tulot ja kulut. Yksinkertaisimmillaan suunnitelman tekeminen onnistuu jopa pelkän kynän ja ruutupaperin avulla. Taulukkolaskentaohjelman avulla laadittu suunnitelma on myös helppo tehdä ja sen avulla budjetti pystytään esittämään myös graafisesti. Olennaista on kuitenkin, että kaikki yritystoiminnan suoritukset otetaan mukaan. Tekotavan lisäksi yritys voi itse valita, kuinka tarkasti tapahtumia seurataan vai ryhmiteläänkö niitä ja minkälaisia ajanjaksoja seurataan. Suunnitelman avulla voidaan nähdä esimerkiksi sopivat maksuajankohdat sellaisille maksuille, joihin pystytään vaikuttamaan. Lisäksi kannattaa huomioida se, että mitä lyhemmän aikavälin seuranta ja suunnitelmaa tehdään, sitä paremmin nähdään muutokset yrityksen maksukyvyssä. (Karjalainen 2013, 84–88.)

Kassasuunnitelman teko on erityisen tärkeää yrityksissä, joissa tulot ja menot ovat epäsäännölliset. Kassasuunnitelma voidaan laatia sen mukaan, kuinka varmaksi tulon saaminen arvioidaan ja menot niiden siirrettävyyden mukaan jaoteltuna. Koska kassasuunnitelma laaditaan maksupäivän perusteella, tulee esimerkiksi palkoissa huomioida ennakonpidätyksien budjetointi vasta nettopalkan maksua seuraavalle kuukaudelle. Arvonlisäverot taas annetaan olla saaduissa maksuissa mukana ja ne suunnitellaan tilityksen mukaan oikealle kuukaudelle menoksi. (Kotro 2007, 72–73.)

Mäkisen (2012, 98) mukaan kassasuunnitelman avulla vastataan kysymyksiin ”Miten paljon rahaa tulee tai menee?” ja ”Milloin tämä raha tulee tai menee?”. Vastaukset näihin kysymyksiin löytyvät yrityksen eri toiminnoista ja vastuuta tiedon keräämiseen olisikin syytä jakaa laajalti yrityksen henkilökunnan keskuudessa sen mukaan, missä tieto on.

Kassasuunnitelman laatimisen muina tavoitteina edellä kerrottujen lisäksi voidaan mainita mm. hyvällä suunnittelulla saavutettavat paremmat maksuehdot, rahoituskulujen laskeminen sekä ylimääräisillä rahoilla saatava tuotto (Syvänperä & Lindfors 2014, 49).

### **3.5 Yhteenveto suunnittelusta, budjetoinnista ja seurannasta**

Yritystoimintaa suunnitteleamalla ja näiden toteutumista seuraamalla yrittäjät pystyvät viemään yritystään haluamaansa suuntaan. Budjetointi on sanallisten tavoitteiden muuttamista esimerkiksi rahalliseen muotoon. Näiden avulla tulevaisuuden enakoiminen helpottuu ja edessä olevat muutokset, ongelman ja huonommat ajat pystytään yleensä huomaamaan ajoissa ja mahdollisesti vielä vaikuttamaan niiden toteutumiseen tai vaikutuksen suuruuteen. Henkilökunta on otettava mukaan kaikkien suunnitteluun ja sitouttaa siihen, jos halutaan tavoitteet saavuttaa.

Suunnittelun, seurannan ja budjetin tarkkuus riippuu paljon yrityksestä ja sen tarpeista. Eklund ja Kekkonen (2010,148) esittävät budjetoinnin prosessina, jossa menneisyyttä analysoimalla asetetaan tulevaisuuden tavoitteet, sen perusteella laaditaan budjetti ja henkilökohtaiset tavoitteet ja kun on toimittu näiden mukaan, seurataan ja analysoidaan toteutumista ja tehdään tarvittavat korjaukset tavoitteisiin.

Karjalainen (2013, 14) esittää seurannan toteuttamiseen tulos-, tase- ja rahoituslaskelmia, joissa selviää rahojen riittävyys tilikauden aikana. Näistä voidaan tehdä lyhemmän ajan budjetteja, jolloin saadaan tarkempaa tietoa ja niihin pystytään vaikuttamaan paremmin. Kassasuunnitelma on yksi tällainen lyhemmälle ajalle tehtävä ja tarkempi laskelma. Sen laatiminen vaatii viitseliäisyyttä, mutta sen avulla pystytään paremmin ennakoimaan rahan riittäminen yrityksessä ja pystytään puuttumaan asiaan ennen kuin rahan vähydestä aiheutuvat ongelmat syntyvät.

Drury (2006, 426) mukaan yritykset hyötyvät budjetoinnin teosta ja pystyvät parantamaan sen avulla suunnittelua, koordinointia, kommunikointia, motivointia, kontrollointia sekä arviointia yritystoiminnassaan. Teoriaosuuden lähteistä tuli esiin suunnitelmien ja budjetoinnin tekoon useita erilaisia vaihtoehtoja, mm. yleensä vuodeksi laadittava perinteinen budjetti, tämänhetkisiin tietoihin perustuvaksi päivitettävä rullaava budjetti tai tulevaisuuskirjanpito, joka laaditaan laskujen, tilauksien, sopimusten, tarjouksien ym. asiakirjojen perusteella. Olennainen asia myös budjetoinnissa on se, että yrityksen on etsittävä itselleen paras ja käyttökelpoisin tapa budjetoida.

## 4 TYÖKALU KASSAVIRRAN HALLINTAAN

Tässä kappaleessa kuvataan case-yrityksen tarpeesta nousseelle työkalulle asetettuja tavoitteita ja sen sisältöä. Lisäksi tuodaan esiin aiheeseen liittyvän teorian läpikäymisen yhteydessä vastaan tulleita muita vaihtoehtoja kassavirran hallintaan, joita yrittäjät voisivat harkita ja selvittää lisää oman yrityksensä näkökulmasta.

### 4.1 Aineiston hankkiminen

Case-yrityksen yrittäjien tilannetta ja tarpeita selvitettiin haastattelemalla heitä. Haastattelu tehtiin 17.6.2016 päiväkodilla ja paikalla oli haastateltavana yrittäjät Miira Häggblom ja Laura Laukka. Haastattelulle oli varattu aikaa noin tunti. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin. Haastattelun kysymykset haastatteli oli tehnyt etukäteen (liite 1), mutta hieman keskustelu rönsyili haastattelun edetessä. Kysymykset nousivat esiin teoriaosuutta tehdessä kirjallisuudessa ja artikkeleissa käsiteltyjen asioiden pohjalta. Muutama lisäkysymys tehtiin vielä haastattelun jälkeen sähköpostilla (liite 1) ja näillä tarkennettiin yrityksen nykyisiä käytäntöjä myöhässä olevien maksujen perinnästä sekä yrityksen käyttämän pankin palveluiden hyödyntämisestä. Opinnäytetyön tekijä on myös työskennellyt pienen hetken ko. yrityksessä sen perustamisvaiheessa, eli tätäkin kautta saatiin opinnäytetyön sisältöä linjattua.

### 4.2 Tarpeet case-yrityksessä

Teoriaosuuteen peilaten ja haastattelun pohjalta case-yrityksen ”ongelmakohtiksi” nousi yrittäjien koulutuksen puute, epäsäännölliset menot sekä budjetoinnin puute.

#### 4.2.1 Koulutus sekä yrittäjänä toimiminen

Yrittäjät kertoivat, että talousasioista heillä on hyvin vähän kokemusta ja koulutusta, ainoastaan pieni pintaraapaisu yrittäjäkurssiin liittyen. He kuitenkin hoitavat päivä-

kodissa päivittäisen rahaliikenteen eli maksavat laskut ja laskuttavat asiakkaat. Yrityksen talouden hoitamisessa on apuna ulkopuolinen kirjanpitäjä, joka hoitaa mm. palkkojen maksun ja kirjanpidon. Yrityksen lyhyen toiminnan aikana on jo kertaalleen pitänyt vaihtaa kirjanpitäjää olennaisten asioiden huonon hoidon vuoksi. Nyt yrittäjät kuitenkin kokevat pystyvänsä luottamaan kirjanpitäjänsä, uskovat hänen ammattitaitoonsa sekä tietävät voivansa kysyä häneltä neuvoja aina tarpeen tullen. (Hägglom M. & Laukka L. 2016.)

Lisäksi yrityksen pyörittämisessä hankaluutta aiheuttaa tavallaan se, että päiväkodin perustaminen on lähtenyt halusta tehdä töitä omalla tavalla unelmiensa työpaikassa eikä niinkään halusta toimia yrittäjänä, työnantajana ja perustaa oma yritys. Yrityksen perustaminen sinällään ei kumpaakaan nykyistä yrittäjää ole koskaan kiinnostanut. Halu ja tarve tehdä mahdollisimman paljon töitä lapsien parissa ja osallistua mahdollisimman paljon päiväkodin arkeen aiheuttaa puolestaan sen, että yrittäjän hallinnollisiin töihin paneudutaan yleensä vasta täyden työpäivän päälle iltaisin tai viikonloppuisin. *”Se on juuri ehkä se yksi meidän ongelma, kun me ollaan kiinni tässä työssä [lasten parissa], niin sitten tämä hallinto on niin kuin kakkosjuttu, koska ei me voida tuota [lapsiryhmien] päätä venyttää. Sitten me tehdään laskut monesti niin, että viimeksikin me oltiin täällä perjantai-iltana kahdeksaan, työpäivän perään.”* Aika ja resurssit ovat siis näilläkin yrittäjillä kovasti kortilla ja esimerkiksi juuri talouden asioihin paneutuminen rajallista. (Hägglom M. & Laukka L. 2016.)

#### 4.2.2 Yrityksen tulot ja menot

Yrittäjät kertoivat haastattelussa myös sen, että he kokevat suurimmaksi ongelmaksi erityisesti menojen epäsäännöllisyyden. Tulot vaihtelevat, mutta ne on etukäteen laskettavissa sovittujen hoitopäivien mukaan. Tulot on laskettu niin tarkasti kattamaan menot, että pelivaraa ei juurikaan jää yllättäville menoille. Esimerkiksi jonkun laitteen rikkoutuminen tai henkilökunnan sairauslomista johtuvat ylimääräiset palkkamenot voivat näin pienessä yrityksessä sekoittaa taloutta pitkäksikin aikaa. *”Juuri sellainen kuin tavallinen kuukausi, niin ei sellaista ole. Sitä ei vaan ole, aina tulee jotakin. Joku hajoaa tai joku sairastuu – tai aina jotakin. Ei semmoista perus-*



*kuukautta ole ollut varmaan yhtään.*” Koska tulot on sidottu hoitolapsien lukumäärään, on kesällä lasten lomien vuoksi tuloja vähemmän. Tulot muodostuvat pääosin Seinäjoen kaupungilta saatavista palveluseteleistä sekä perheiltä laskutettavista hoitomaksuista.

Seinäjokiset perheet voivat tietyin ehdoin saada Seinäjoen kaupungilta palvelusetelin kattamaan yksityisen päivähoidon korkeampaa kustannusta lähes samalle tasolle kaupungin perimää päivähoitomaksua. Näin on monipuolistettu ja lisätty kaupungin päivähoitotarjontaa. Perhe hakee kaupungilta palvelusetelin ja päiväkodista hoitopaikan. Päivähoitopaikka perii perheeltä hoitomaksun ja mahdolliset lisäkulut harrastuksista, ruuasta ym. ylimääräisestä palvelusta. Kaupunki vähentää palvelusetelin arvosta hoitomaksun verran ja maksaa päiväkodille erotuksen verran joka kuukausi. (Palvelusetelillä päivähoitoon, [viitattu 3.8.2016].)

Haastattelussa tuli esiin isona etuna se, että koska yrittäjät itse seuraavat tuloja, pystyvät he herkästi puuttumaan myöhässä oleviin hoitomaksuihin. Yrittäjillä on tapana lähettää hyvin pian eräpäivän jälkeen sähköpostilla muistutus myöhässä olevasta maksusta asiakkaalle ja yleensä tämän jälkeen maksu suoritetaan heti. Päiväkoti laskuttaa asiakkailtaan etukäteen tulevan kuukauden hoitomaksun ja jos maksua ei ole suoritettu, on päiväkodilla oikeus irtisanoa hoitosuhde. Näin yrityksen tilanne on melko hyvin turvattu, koska asiakkaiden lapset eivät voi olla hoidossa ns. velaksi. (Hägglom M. & Laukka L. 2016.)

Päiväkodilla on jälleenmyynnissä jonkin verran erilaisia tuotteita lähinnä hoitolapsien perheille, mutta tämä toiminta on haluttu pitää pienimuotoisena, ylimääräisenä kivana perheille. Myytävät tuotteet vaihtelevat kausien ja ideoiden mukaan esimerkiksi pyöräilykypäristä ihonhoitotuotteisiin. Tuotemyynnillä ei ole tarkoitettu lisätä tuloja eikä tehdä siitä sen suurempaa osaa yrityksen toimintaan. *”...meillähän on vähä halvempaa kuin missään muualla kaikki [myytävät tuotteet]. – – se perustuu vaan siihen, että tämä on semmoista kivaa ekstrapaa, ei ole meille mikään bisnes.*” (Hägglom M. & Laukka L. 2016.)

Case-yrityksen menot puolestaan muodostuvat hyvin tavanomaisista eristä, mm. henkilöstökuluista, vuokrasta ja ruokatarvikkeista. Ne ovat melko hyvin arvioitavissa, mutta yllätyksiä tulee yrittäjien mielestä lähes joka kuukausi ja niiden varalle on hyvin hankala saada rahaa säästöön. (Hägglom M. & Laukka L. 2016.)

#### 4.2.3 Budjetointi ja suunnittelu

Yrittäjät kertoivat haastattelussa, että budjettia ei tässä yrityksessä ole laadittu oikein kunnolla missään vaiheessa, silloin tällöin on kirjanpitäjän kanssa hetki istuttu ja katsottu taloudellista tilannetta ja tulevia tapahtumia. *”Mutta onhan se ehdottomasti meidän heikko kohta. Vähän niin kuin että tämän verran tuli ja tämän verran lähti, siis sellainen ennakointi on tosi hankalaa, kaikkea yllättävää tulee koko ajan.”* Varsinkin kesä on päiväkodissa hiljaisempaa aikaa ja tänä vuonna ensimmäistä kertaa kesää yritettiin ennakoida hieman tarkemmin. Uuden kirjanpitäjän kanssa onkin asetettu tavoitteeksi saada hyvä, kokonaisvaltainen budjetin ja suunnittelun tekeminen käyttöön. Haastattelun myötä tuli siis konkreettisesti esiin teoriaosuudessa korostetun budjetoinnin, suunnittelun ja seurannan puuttuminen case-yrityksen toiminnasta. (Hägglom M. & Laukka L. 2016.)

#### 4.3 Työkalun tavoitteet

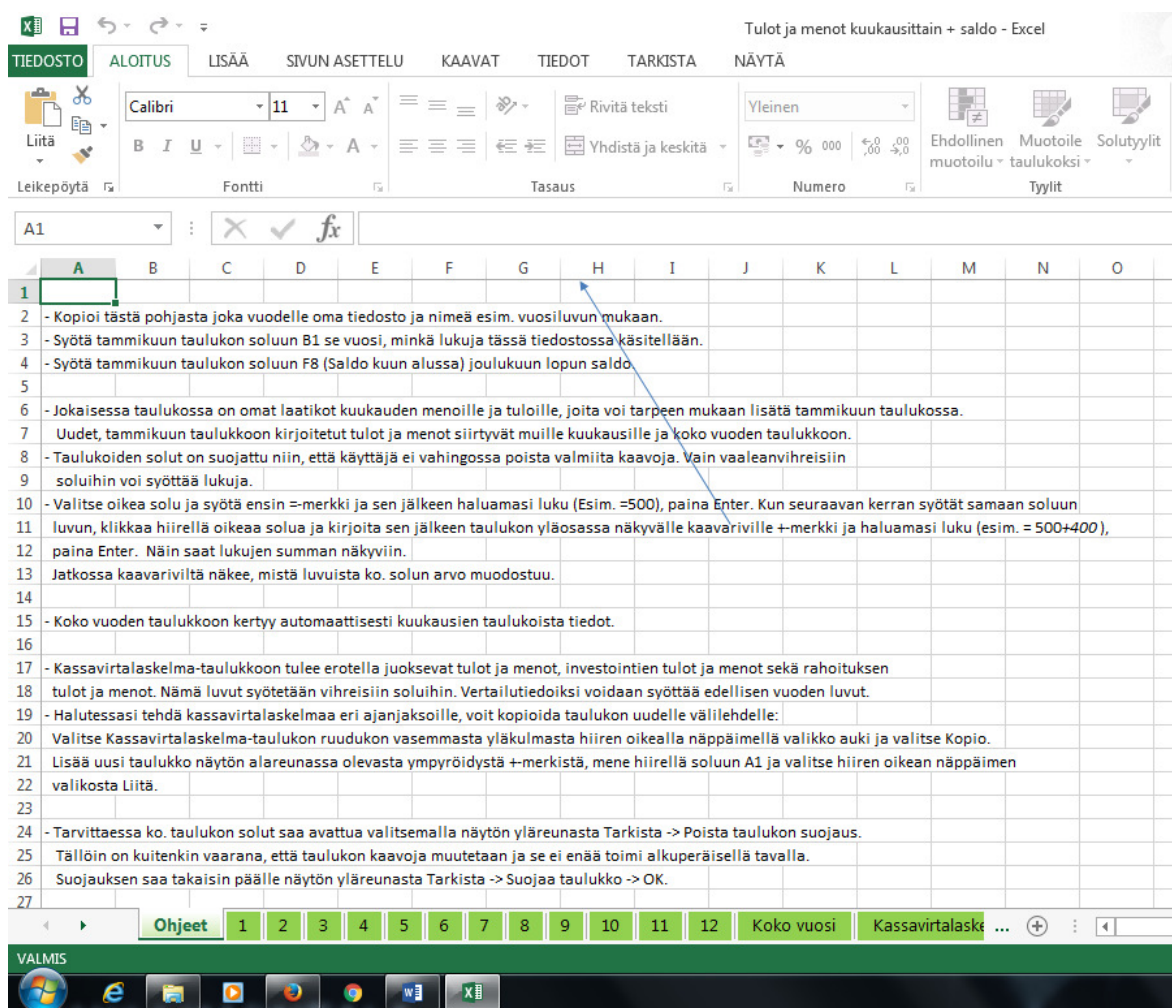
Etukäteen asetettuja tavoitteita tämän opinnäytetyön myötä tehtävälle Excel-pohjaiselle työkalulle on ensinnäkin yrittäjien puolelta helppokäyttöisyys ja hyvät käyttöohjeet. Opinnäytetyön tekijä asetti lisäksi työkalulle tavoitteeksi selkeyden ja hälytysmerkit, jotka reagoivat tiettyjen arvojen tai tunnuslukujen suuruuksiin. Työkalusta pyrittiin tekemään niin helppokäyttöinen, että se oikeasti on avuksi ja nopeasti käytettävissä. Helppokäyttöisyys on tarpeen sekä ajan puutteen että yrittäjien kouluttamattomuuden vuoksi. Taulukko on oltava helposti täytettävissä ja sen on kerrottava nopeasti ja luotettavasti talouden kehityksen suunta, muuten sen käyttö tulee olemaan vähäistä ja tällöin se ei palvele kunnolla tai sitten se jää nopeasti pois käytöstä kokonaan.

#### 4.4 Työkalun toteutus ja esittely

Teorian keräämisen ja työstämisen, sekä yrittäjien haastattelun myötä alkoi muotoutua kuva siitä, minkälaista työkalua lähdetäisiin tekemään. Tärkeintä olisi ehdottomasti helppokäyttöisyys ja selkeys, jolloin työkalu pysyisi varmemmin käytössä ja auttaisi yrittäjiä akuuteimmassa ongelmassa. Tämän tärkeys korostui sekä teorian kokoamisessa käytetyissä kirjoissa että haastateltavien kertomana. Tunnuslukujen laskemisesta luovuttiin ainakin tässä kohtaa, koska ei löytynyt sellaista tunnuslukua, joka olisi palvellut yrittäjiä tämän työkalun tietojen pohjalta. Tunnuslukujen laskeminen vaatisi lisää tietojen syöttämistä taulukoihin ja tämä taas vaatisi lisää aikaa sekä seuranta yrittäjiltä. Tämän tilalle taulukon laskeman saldon soluun tehtiin kaava, jonka mukaan solu vaihtaa väriä saldon suuruuden mukaan. Tällöin saldon määrä vielä korostuu värin perusteella ja on havainnollisempi. Työkaluun tehtiin viimeiseksi taulukko, johon yrittäjät voivat lajitella tulot ja menot ja näin muodostaa yritykselle kassavirtalaskelman. Tähän taulukkoon on laskettu myös teoriaosassa kohdassa 2.5.4 mainitut kassavirtalaskelman pohjalta saatavat tunnusluvut. Tämän taulukon täyttäminen vaatii kuitenkin hieman enemmän aikaa ja vaivaa yrittäjiltä.

Malleja vastaavanlaisille taulukoille löytyy internetistä ja kirjallisuudesta paljon. Tämä taulukko tehtiin kuitenkin pääasiassa opinnäytetyön tekijän Excelin käyttökokemuksien pohjalta, vastaavista taulukoista saatiin vain vahvistusta omille ajatuksille siitä, millainen olisi hyvä taulukko ja riittävä näin pienen yrityksen tarpeisiin. Erilaisia taloushallinnon tietojärjestelmiä on myös useita. Mäkinen (2012, 81) toteaa, että ihan perus taulukkolaskentaohjelmat ovat hyviä ja riittävät vaativaankin kassanhallintaan. Pitkälle vietyinä tämä vaatii kuitenkin taitoa ja kovin käyttäjäystävällisiä nämä eivät ole, jos mukaan otetaan sekä laskutus että tilaus- ja tarjoustiedot.

Tässä opinnäytetyössä Excelliin tehty työkalu on ajateltu yhden kalenterivuoden pituiseen käyttöön. Seuraavaa vuotta varten otetaan kopio tyhjistä, täyttämättömästä työkalusta ja nimetään se halutulla tavalla, esimerkiksi ko. vuoden nimiseksi. Kuvassa 1 on näkyvissä tila, jossa työkaluksi tehty Excel avautuu ensimmäisen kerran. Ensimmäisessä taulukossa on lyhyt ohjeistus taulukoiden käyttöä varten. Siinä kerrotaan uuden taulukon käyttöönotosta, tietojen syöttämisestä, ohjeistetaan lukujen lisääminen kaavaan sekä taulukoiden solujen lukituksen poistaminen.



Kuva 1. Työkalun avautumisenäkymä.

Tämän jälkeen valitaan tiedoston alareunasta sen kuukauden taulukko, mitä on tarkoitus täyttää. Jokaiselle kuukaudelle on oma taulukko ja lisäksi viimeisenä on koonnitaulukko koko vuoden luvuista. Kuvassa 2 näkyy mallina helmikuun taulukko.

Tulot ja menot kuukausittain + saldo - Excel

TIEDOSTO ALOITUS LISÄÄ SIVUN ASETTELU KAAVAT TIEDOT TARKISTA NÄYTÄ

Comic Sans MS 11

Leikepöytä Fontti Tasaus Numero Ehdollinen Muotoilu taulukok Tyyli

B2 : x ✓ fx Helmikuu

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		2016							
2		Helmikuu							
3									
4		<b>Kuukauden tulot</b>							
5		Hoitomaksut							
6		Palveluseteli			Saldo kuun alussa	0,00 €			
7		Muu myynti			Kuukauden tulot	0,00 €			
8		Muut tulot			Kuukauden menot	0,00 €			
9					Saldo tällä hetkellä	0,00 €			
10									
11									
12									
13		Yhteensä	0,00 €						
14									
15									
16		<b>Kuukauden menot</b>							
17		Sähkö							
18		Vesi							
19		Vuokra							
20		Palkat sivukuluineen							
21		Ruokatarvikkeet							
22		Lainakulut							
23		Muut menot							
24									
25		Yhteensä	0,00 €						

Ohjeet 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 Koko vuosi Kassavirtalask...

VALMIS

Kuva 2. Työkälun taulukko.

Kaikkien kuukausien taulukot näyttävät samalta. Tammikuun taulukossa tulee ensin lisätä vuosiluku yläosaan taulukkoa. Myös tulojen ja menojen nimiä voidaan lisätä ja/tai muuttaa ainoastaan tammikuun taulukossa. Nämä ainoastaan tammikuulla lisättävät tiedot kopioituvat muillekin kuukausille, sekä lopussa olevalle koko vuoden taulukolle. Muissa kuukausissa lähes kaikki solut on lukittu ja täyttämään pääsee ainoastaan tulojen ja menojen lukuja. Ajatus olisi, että taulukkoa täytetään useamman kerran kuukaudessa, esimerkiksi vähintään kerran viikossa syötettäisiin kaikki edellisen täyttökerran jälkeen tulleet laskut. Nämä luvut on ajateltu lisättävän kaavariville, koska näin on helpompi seurata, mistä luvuista ko. rivin tulot tai menot muodostuvat eli voidaan tarkistaa kaikkien tarvittavien lukujen olevan syötettynä taulukkoon. Näin virheiden mahdollisuus pienenee ja pystytään tarkistamaan tietoja

jälkikäteen. Lisäksi erillinen, esimerkiksi laskukoneella tehtävä yhteensä-luvun laskeminen jää pois. Taulukossa on kaavat, jotka laskevat menot ja tulot yhteensä sekä tämän hetkisen kassan saldon. Kuukauden saldon solun väri vaihtuu punaisesta keltaiseksi ja vihreäksi saldon määrän mukaan. Nämä värien vaihtumisen raja-arvot määritellään toimeksiantajan kanssa sellaisiksi kuin he ne haluavat. Saldo kuun alussa -soluun kopioituu edellisen kuukauden saldo kaavan avulla, tammikuun taulukkoon tähän kohtaan syötetään edellisen vuoden joulukuun taulukosta kuun lopun saldo.

Toiseksi viimeiseen taulukkoon kerätään kuukausien taulukoihin syötetyt luvut kaavojen avulla koko vuoden luvuiksi (kuva 3).

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Yht.
Kassan kauden alussa	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Kuukauden tulot													
Haitonakaut	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Palveluseteli	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Muu myynti	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Muut tulot	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Yhteensä	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Kuukauden menot yhteensä													
Sähkä	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Vesi	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Vuokra	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Palkat sivukuluineen	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ruokatarvikkeet	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Lainakulut	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Muut menot	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Yhteensä	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Kassan kauden lopussa	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Kuva 3. Koko vuoden koontitaulukko.

Tähän koko vuoden taulukkoon ei pääse syöttämään lukuja ollenkaan, vaan muihin taulukoihin syötetyt luvut siirtyvät tähän kaavojen avulla. Kuukausien välistä vertailua, seuranta ja budjetointia helpottamaan myös tähän taulukkoon tulot ja menot eritellään ja lasketaan lisäksi meno-/tulolajeittain yhteen. Taulukossa näkyy kuluvan vuoden tilanne reaaliaikaisena sitä mukaa kun kuukausien taulukoihin syötetään tietoja.

Viimeiseen taulukkoon (kuva 4) tehtiin kaava kassavirtalaskelman tekoon. Kassa-  
virtalaskelmasta kerrottiin tarkemmin tämän opinnäytetyön kohdassa 2.3. Taulukon  
täyttäminen vaatii enemmän vaivannäköä ja aikaa yrittäjiltä kuin kuukausittaisen  
kassavirran seuraaminen. Tässä taulukossa on tarkoitus ensin laskea erikseen tulot  
ja menot sekä juoksevista kassatapahtumista että investoinneista ja rahoituksesta.  
Tarvitaan myös kauden alun kassan saldo. Tiedot syötetään taulukkoon ja kaava  
laskee muutokset kassassa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kohdassa 2.5.4 kerro-  
tut kassavirtalaskelman perusteella saatavat tunnusluvut lasketaan kaavojen avulla  
tähän taulukkoon. Vertailutiedoiksi voi syöttää edellisen vuoden tietoja. Tätä tauluk-  
koa voi täyttää haluamalleen ajanjaksolle eikä sen täyttäminen ole pakollista. Se ei  
siis ole riippuvainen työkalun muiden taulukoiden käytöstä ja päinvastoin. Kassavir-  
talaskelma-taulukosta voi ottaa kopioita uusille välilehdille ja näin tehdä kassavirta-  
laskelmia useita, haluamilleen ajanjaksoille.

Tulot ja menot kuukausittain + saldo - Excel

TIEDOSTO ALOITUS LISÄÄ SIVUN ASETTELU KAAVAT TIEDOT TARKISTA NÄYTÄ

Comic Sans MS 11

Leikepöytä Fontti Tasaus Numero Tyylit

A2 KASSAVIRTALASKELMA

	2016	2015
<b>Kassavirtalaskelma</b>	<b>kuluva vuosi</b>	<b>edellinen vuosi</b>
+ kassa kauden alussa		
+ juoksevat tulot kassaan		
- juoksevat menot kassasta		
= kassa ennen investointeja	0,00 €	0,00 €
+ investointien tulot kassaan		
- investointien menot kassasta		
= kassa ennen rahoituseriä	0,00 €	0,00 €
+ rahoituksen tulot kassaan		
- rahoituksen menot kassasta		
= kassa kauden lopussa	0,00 €	0,00 €
<b>Kassatulos</b>	0,00 €	0,00 €
<b>Omarahoitus</b>	0,00 €	0,00 €
<b>Rahoitusvara</b>	0,00 €	0,00 €

VALMIS

Kuva 4. Kassavirtalaskelman taulukko.

Koska haastattelussa selvisi, että budjetointia ja seuranta ei ole juurikaan toteutettu, yritettiin se ottaa huomioon myös taulukon suunnittelussa. Tiedostosta voisi pitää toista kopiota budjetoinnin työkaluna. Siinä voi yksinkertaisesti asettaa erilaisilla luvuilla tavoitteita ja kokeilemalla näkee, miten paljon muutokset eri tulo- ja/tai menolajeissa aiheuttavat toimenpiteitä toisessa kohtaa. Tällöin saataisiin työkalusta apua myös pidemmän tähtäimen suunnitteluun, mitä teoriaosuudessa on tuotu esiin.

#### **4.5 Muut kehitysideat case-yritykselle työkalun lisäksi**

Tämän opinnäytetyön pohjalta tuli esiin muutamia vaihtoehtoja hankkia tietoa ja apua yrittämisestä ja yrityksen taloudesta, jotka varmasti sopisivat yleensäkin uusille yrittäjille. Teorian ja haastattelun pohjalta nousi esiin esimerkiksi se, että yrittäjien kannattaa systemaattisesti järjestää aikaa ja selkeästi oma hetki hallinnollisille ja talouden hoitoon liittyville asioille. Case-yrityksen yrittäjien työ päiväkodissa on hektistä ja vaihtelevaa, mutta yrittäminen vaatii panostusta myös hallinnossa. Erilaisia vaihtoehtoja tiedon ja avun hankkimiseen on varmasti mietittykin yrityksessä sen perustamisvaiheessa sekä myöhemminkin, mutta kaikkia erilaisia vaihtoehtoja voisi olla hyvä miettiä tasaisin väliajoin mm. oman yrittäjä-kokemuksen karttuessa, yrityksen tilanteen muuttuessa, toiminnan vakiintuessa jne.. Jos yrittäjille suunnatut lähemmätkään kurssit ja koulutukset eivät tule kysymykseen, niin useat tämän opinnäytetyön lähteinä käytetyistä kirjoista sopisi varmasti hyvin yrittäjille luettavaksi tuomaan perustietoa ja ymmärrystä talouden eri osa-alueisiin. Näitä voisivat olla esimerkiksi Niskavaaran tai Karjalaisen kirjat. Molemmat teokset ovat opinnäytetyön tekijän mielestä selkeitä, helppolukuisia, riittävän laajoja ja tehty yrittäjän näkökulmasta.

Case-yrityksen yrittäjien haastattelussa tuli esiin myös se, että yrityksellä on oma pankkineuvoja, jota he eivät juurikaan ole hyödyntäneet toiminnassaan tähän mennessä. Oman pankkineuvojan kanssa kannattaisi ehkä käydä keskustelemassa ja hakea vinkkejä juuri oman yrityksen tilanteeseen ja toimintaan. Kannattaisi myös selvittää pankin tarjoamat muut apukeinot ja palvelut yrittäjille. Jo eri pankkien net-



tisivuilla esitellään runsaasti vaihtoehtoja pankeista saatavista palveluista. Näitä selvitettäviä palveluita saattaisi olla esimerkiksi luottolimiitillä varustettu pankkitili, jonka avulla yritys pystyisi tasoittamaan kassan vaihteluita ja varmistamaan oman maksuvalmiutensa. Toinen mahdollinen selvitettävä asia voisi olla laskujen osto -palvelu, jolloin pankki tai muu rahoituslaitos ostaa erilaisin ehdoin ja hinnoin yrityksen myyntilaskut. Tällöin yritys saa heti rahat kassaan ja kassavirta tasaantuu sitä kautta. Pankkien nettisivujen läpikäyminen paljasti, että sopimuksen tarjoajasta ja laajuudesta riippuen vaihtoehtoja on useita, myös hinta vaihtelee. Omasta pankista kannattaisi ehkä selvittää tällaisen palvelun mahdollisuus ja miettiä, olisiko tällä tavoin mahdollista tasoittaa kesäkausien kassavajetta. Esimerkiksi Karjalainen (2013, 99) korostaa näiden erilaisten verkostojen ja eri ammattilaisten käytön ja hyödyntämistä tärkeyttä varsinkin pienissä yrityksissä. Myös Dunn ja Cheatham (1993) toivat esiin avun hakemisen ja lisäksi rahoituksen suunnittelun sekä sen vaihtoehtojen selvittämisen tärkeyden.

Kolmas kohta kehitettäväksi olisi budjetoinnin kehittäminen ja käyttöönotto yrityksen tarpeita vastaavalla tasolla. Tähän kannattaisi hakea apua esimerkiksi yrityksen kirjanpitäjältä. Budjetointiin ja suunnitteluun liittyen päiväkodin toiminnasta aiheutuvat tulot ja menot olisi myös hyvä kartoittaa mahdollisimman tarkasti. Tulojen osalta voisi miettiä, voisiko nyt päiväkodilla myynnissä olevilla tuotteilla kuitenkin jonkin verran parantaa tulosta ja saada hieman korkeammilla katteilla sitä pelivaraa esimerkiksi kesälle, vaikka siitä ei suurempaa bisnestä tähän mennessä olekaan haluttu tehdä. Myös kustannusten muodostumista kannattaa tutkia ja arvioida osana talouden suunnittelua, varsinkin jos tätä ei ole aiemmin tehty. Näissä voi mahdollisesti olla kohteita, mihin pystytään vaikuttamaan menoja pienentävästi tai tasaa-vasti ja myös tulopuolella voi löytyä mahdollisia kehittämisen kohteita. Samassa yhteydessä voisi kartoittaa myös sitä, mitkä kustannukset joustavat maksuaikojensa puolesta ja huomioida nämä kassavirtojen tasaamisessa. Esimerkiksi teoriaosuuden kohdassa 2.2 tulee tähän liittyen esiin, kuinka Bragg ja Burton (2006) korostavat, että erityisesti pienien yrityksiä on syytä opetella tuntemaan hyvin kaikki yrityksen toiminnot ja selvittää rahavirrat sekä mahdollisuudet vaikuttaa niihin. Sama asiaan viittaa myös Kotro (2007) teoriaosuuden kohdassa 2.3.

#### 4.6 Yhteenveto työkalun sisällöstä ja kehitysehdotuksista

Case-yrityksen yrittäjien haastattelun ja opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta syntyi hyvin yksinkertainen, selkeä ja helppokäyttöinen työkalu yrityksen kassanhallintaan. Työkalussa on lyhyt ohjeistus taulukon käyttöön, vuoden ajaksi jokaiselle kuukaudelle oma taulukko tulojen ja menojen täyttämistä varten, reaaliaikaisesti kuukausitaulukoiden täyttämisen mukaan päivittyvä koontitaulukko sekä oma, erillisesti toimiva taulukko kassavirtalaskelman tekoon. Kuukausien välilehdillä näkyy edellisen kuukauden kassan saldo, kyseisen kuukauden tulot ja menot sekä eriteltynä että yhteensä ja tämänhetkinen kassan saldo. Taulukoiden sisältöä pystytään muokkaamaan hieman tarkemmaksikin. Kuluvan kuukauden saldo muuttuu määränsä perusteella vihreäksi, keltaiseksi tai punaiseksi sen mukaan, minkälaiset hälytysrajat kassalle on asetettu. Koko vuoden taulukkoon luvut kertyvät kuukausien taulukoista. Kassavirtalaskelman avulla pystytään tarkastelemaan sekä juoksevia että investointien ja rahoituksen tuloja ja menoja. Työkalusta voidaan käyttää yhtä versiota myös yksinkertaisen budjetin laadintaan.

Työkalun lisäksi case-yrityksen yrittäjille löytyi ehdotetuiksi kehittämiskohteiksi hallinnollisen työn tekemisen vaatiman ajan järjestäminen, koulutuksen, tiedon ja asiantuntijoiden avun hankkiminen talouteen liittyen, yrityksen tulojen ja menojen muodostumisen kartoittaminen sekä heille sopivan budjetointimenetelmän etsiminen ja käyttöönotto.

## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyö toteutui kehittämistyönä, koska sillä haettiin ratkaisua olemassa olevaan ongelmaan. Teoriaosuus toteutettiin kirjallisuudesta haetun tiedon kokoamisella. Tavoitteena oli löytää pk-yrityksien kassavirran tärkeimmät pointit, epätasaisen kassavirran aiheuttamat ongelmat yrityksille ja ratkaisuvaihtoehtoja sen aiheuttamien ongelmien minimoimiseen. Seurannan tärkeys, vaihtoehdot ja sen tarjoamat mahdollisuudet kiinnostivat myös. Case-yrityksen nykytilanne selvitettiin yrittäjien haastattelulla. Tarkoitus oli vielä siinä yhteydessä tarkentaa yrityksen nykyiset toimintatavat, esille tulleet ongelmat sekä yrittäjien odotukset opinnäytetyön suhteen.

Tämän jälkeen tehtiin Excelillä työkalun, johon yrittäjät täyttävät tiedot ja näin näkevät yrityksen kassan tilanteen. He pystyvät seuraamaan tilannetta reaaliaikaisesti sekä tarkastelemaan, mihin suuntaan tilanne on menossa. Muutaman mittarin avulla haluttiin antaa yrittäjille ”hälytyskellot”, joiden avulla talouden seuraaminen helpottuu. Tavoitteena oli tehdä täytettävästä Excel-taulukosta niin yksinkertainen kuin mahdollista, tarpeen oli myös laatia lyhyt ohjeistus työkalun käytöstä sekä nostaa esiin kohdat, joiden seuraaminen on tärkeää. Vaikka opinnäytetyön ohella valmistunut työkalu on periaatteessa minkä vaan yrityksen käytettävissä, haluttiin se tehdä mahdollisimman hyvin nimenomaan case-yrityksen tarpeita vastaamaan. Taulukosta tehtiin lopulta hyvinkin yksinkertainen ja tunnuslukujen käytöstä luovuttiin. Tähän päädyttiin, koska taulukon täyttö on pakko pitää yksinkertaisena ja näin ollen päädyttiin seuraamaan pelkästään tuloja ja menoja. Työkaluun tehtiin myös erillinen taulukko, joka vaatii käyttäjältä hieman enemmän vaivannäköä lukujen selvittämiseen, mutta sen täyttäminen voidaan pitää erillään muusta taulukoiden käytöstä.

Opinnäytetyön onnistumisen näkee kunnolla vasta käytännössä jonkin ajan kuluessa, kun yrittäjät ovat käyttäneet työkalua jonkin aikaa. Yksinkertaista mallia lähdettiin hakemaan ja se tehtiin, mutta vaarana onkin nyt, jos se on liiankin yksinkertainen eli saadaanko siitä yrittäjille se hyöty, mitä toivottiin. Opinnäytetyön teon aikana tuli esiin myös se, että yrittäjien on syytä panostaa lisää yrityksen talouden hoitoon muutenkin, tämä työkalu ei pelkästään riitä. Ja lisäksi tästä työkalusta saadaan hyöty vain, jos sitä oikeasti käytetään säännöllisesti. Tunnuslukujen kohdalla tässä

opinnäytetyössä epäonnistuttiin, koska niitä ei työkaluun saatukaan järkevästi ja käyttökelpoisesti lisättyä. Toisaalta kuitenkin löytyi muita ehdotuksia yrittäjille, joista voi olla tässä kohtaa enemmän hyötyä kuin tunnusluvuista.

Teoriaosuuden teon aikana budjetoinnin ja sen seurannan tärkeys yrityksen toiminnassa korostui siinä määrin, että sen nostaminen mukaan työhön tuntui tarpeelliselta. Kirjallisuudessa tuli esiin jatkuvasti se, että olennaista on löytää juuri omaa yritystä palvelevat tavat suunnitteluun ja seurantaan. Pienien yritysten on syytä hakea tähän ulkopuolista apua, jos omat resurssit ja/tai tiedot eivät riitä vaihtoehtojen miettimiseen. Hyvä budjetointi auttaa ennakoimaan ja tällöin pystytään usein vaikuttamaan yrityksen toiminnan suuntaan ajoissa.

Teoriasta tuli esiin myös se, että vaikuttaakseen yrityksen kannattavuuteen, vakaaraisuuteen ja maksuvalmiuteen tulisi yrittäjien tarkastella yrityksen toimintaa monelta kantilta ja tätä kautta etsiä kohtia, millä tilannetta voisi parantaa. Case-yrityksen ongelmana on se, että asiakkaiden lisääminen ei ole mahdollista lain asettamien vaatimuksien vuoksi. Toimitila mahdollistaa vain tietyn määrän lapsia päiväkohtiin ja jos lapsia lisättäisiin, niin myös henkilökunnan määrää pitäisi kasvattaa eli tällöin myös kustannukset nousisivat. Myös hinnoittelu on linjattu kaupungin taholta. Esimerkiksi näiden seikkojen vuoksi yrittäjillä ei ole ollenkaan niin paljon mahdollisuutta vaikuttaa yrityksensä kassavirtaan ja sen tasaamiseen.

Yrittäjänä toimiminen vaatii laajaa tietoa, taitoa ja kiinnostusta oman alan lisäksi myös mm. talouden hoitamisesta ja muista siihen liittyvistä asioista.

## LÄHTEET

A 30.12.1997/1339. Kirjanpitoasetus.

Andersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Helsinki: Tietosanoma.

Bragg, S. & Burton E. 2006. Accounting and Finance for Your Small Business. 2<sup>nd</sup> edition. Hoboken: Wiley.

Drury, C. 2006. Cost and management accounting: an introduction. 6th edition. London: Thomson.

Dunn, P. & Cheatham, L. 1993. Fundamentals of small business financial management for start up, survival, growth and changing economic circumstances. [Verkkolehtiartikkeli]. Managerial Finance. 19 (8), 1–13. [Viitattu 19.10.2016]. Saatavana ProQuest –tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

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

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.

Hägglom, M. & Laukka, L. 2016. Yrittäjät. Päiväkoti Vihreä Willa Oy. Haastattelu 17.6.2016.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus.

Kirjanpitolautakunnan yleisohje. 30.1.2007. [Verkkosivusto]. Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta. Kirjanpitolautakunta. [Viitattu 13.5.2016]. Saatavana: <https://www.edilex.fi/kilaohje>

Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talusjohtaminen. Helsinki: Kauppamari.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita.

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki.

- Laitinen, T. & Laitinen, E. 2014. Yrityksen maksukyky: arviointi ja ennakointi. Helsinki: KHT-Media.
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu: kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Helsinki: Yrityskirjat.
- Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro.
- Palvelusetelillä päivähoitoon. [Verkkosivusto]. Seinäjoki. [Viitattu 3.8.2016]. Saatavana: <http://www.seinajoki.fi/varhaiskasvatusjakoulutus/varhaiskasvatuspalvelut/vaihtoehtojakunnallisellevarhaiskasvatukselle/6FwOLWhv3.html>
- Suomela, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Vihreä Willa. [Verkkosivusto]. Seinäjoki. [Viitattu syyskuu 2016]. Saatavana: <http://www.vihreawilla.fi/>
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.
- Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum.

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelun kysymykset

## **Liite 1. Haastattelun kysymykset**

- Kuka teillä hallinnon puolella tekee nyt mitäkin, kuinka teidän talouspuoli hoidetaan tällä hetkellä?
- Kuinka paljon pystytte itse vaikuttamaan hinnoitteluun?
- Mistä tulot ja menot muodostuu? Miten ne vaihtelee esim. suuruudeltaan, ajoitukseltaan jne.?
- Kuinka paljon te olette itse saaneet talouspuolen koulutusta?
- Miten teillä budjetoidaan/suunnitellaan ja seurataan taloutta?
- Millainen teidän budjetti on? Teettekö sen vuodeksi vai mille ajalle?
- Millaisia taloudellisia tavoitteita on asetettu?
- Asiakastilanne nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä koette pahimmiksi uhiksi tällä hetkellä taloudellisesti?
- Myynnissä olevat muut tuotteet ja niiden ajatus?
- Kuinka tarkasti te haluaisitte seurata yrityksen taloutta ja mitä tehdä talouden seuraamisen eteen, ajallisesti resurssit jne.?

## **Sähköpostilla yrittäjille lähetetyt lisäkysymykset**

- Oletteko saaneet laskuista maksun suurin piirtein ajallaan?
- Mitä te teette, jos huomaatte että lasku on myöhässä?
- Kuinka tiiviisti seuraatte, että laskut maksetaan teille päin?
- Onko teillä "suunnitelma" sen varalle, että joku ei maksa?
- Missä pankissa teillä on tili?
- Oletteko pankista saaneet/pyytäneet mitään apua/neuvontaa tai selvittäneet eri vaihtoehtoja raha-asioiden hoitamiseen?