

Henrik Wallin

VENETARVIKELIIKKEEN MAKSUVALMIUDEN JA
KASSANHALLINNAN PARANTAMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

VENETARVIKELIIKKEEN MAKSUVALMIUDEN JA KASSANHALLINNAN PARANTAMINEN

Wallin, Henrik
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2018
Ohjaaja: Rajala, Jukka
Sivumäärä: 41
Liitteitä: 1

Asiasanat: Maksuvalmius, kassanhallinta, käyttöpääoma

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä tasolla kohdeyrityksen maksuvalmius on ja miten kassanhallinnan eri osa-alueet yrityksessä toimivat. Tavoitteena oli tällä tavalla löytää likviditeetin kannalta epäsuotuisasti käyttöpääomaa sitovat liiketoiminnan osat. Maksuvalmiuden tilasta ja kassanhallinnasta kokonaiskuvan muodostaminen oli perustana ehdotuksille siitä, miten voitaisiin vapauttaa pääomaa sitä sitovista liiketoiminnan osista enemmän päivittäisten menojen kattamista varten. Työn tavoitteet täyttääkseen tutkimuksen kohteena olivat lyhytaikaiset, alle vuoden sisällä vaikuttavat rahoituspäätökset.

Työ tehtiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa, joka toimii samalla kohdeyrityksenä varsinaiselle tutkimukselle. Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelminä olivat toimitusjohtajan haastattelu, tutkijan kokemuksiin perustuva havainnointi sekä kohdeyrityksen tilinpäätösdokumentit viiden vuoden tarkastelujaksolta. Lisäksi tutkija sai käyttöönsä oheisaineistona tulosteita liittyen yrityksen myyntilukuihin.

Tutkimuksellista osaa alustaa maksuvalmiutta ja kassanhallintaa käsittelevä teoreettinen tietoperusta. Teoria keskittyy maksuvalmiuden osalta staattiseen ja dynaamiseen maksuvalmiuteen ja sen mittaamiseen erilaisten tunnuslukujen avulla. Lisäksi tutkimukselle valittua lähestymistapaa, lyhyen aikavälin näkökulmaa, perustellaan lukijalle. Viimeiseksi esitellään yrityksen kassanhallintaan vaikuttavat tekijät, missä pääpaino on tutkimuksen tavoitteet huomioiden varastonhallinnassa ja maksutapahtumien hallinnassa.

Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeyrityksen staattisessa maksuvalmiudessa oli tapahtunut positiivista kehitystä tarkasteluajanjakson aikana. Dynaaminen maksuvalmius oli pääasiassa täyttänyt sitä mittaavalle tunnusluvulle asetetut vähimmäisvaatimukset. Kassanhallinnan osia tutkittaessa kävi ilmi, että käyttöpääomaa sitoutuu yrityksessä huomattavasti vaihto-omaisuuden muodossa, kun taas vastaavasti ostovelkamuotoisella rahoituksella on voitu vapauttaa pääomaa päivittäisen maksuliikenteen hoitamiseen. Työssä esitetyt ehdotukset käyttöpääoman vapauttamiseksi koskivatkin nimenomaan varastonhallintaa ja ostovelkojen hallintaa.

IMPROVEMENT OF LIQUIDITY AND CASH MANAGEMENT IN MARINE & BOATING SUPPLY STORE

Wallin, Henrik

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

March 2018

Supervisor: Rajala, Jukka

Number of pages: 41

Appendices: 1

Keywords: Liquidity, cash management, working capital

The purpose of this thesis was to find out what is the current state of liquidity and how well are the components of cash management functioning in the target company. By this way, the aim was to find the most crucial parts of business that holds working capital in illiquid form. Understanding a general view of liquidity and cash management factors was the basis for suggestions to release more illiquid capital to cover daily business expenses. To fulfill the objectives of this thesis the study was focused on short-term financing decisions affecting within one year.

Thesis was made by an assignment of the commissioning company which is also the target company of this research. This study was carried out as a qualitative case-research and was implemented by interviewing CEO of the target company, making use of researcher's personal observations and examining income statement and balance sheet over a period of five years. In addition, the researcher got access to supplementary material related to company's sales figures.

Theoretical part opens up liquidity and cash management which serves as a basis for the empirical part. Theory focuses on static and dynamic liquidity and how to measure it by using various financial ratios. Chosen approach for this study, short-term perspective, is also justified to the reader. Finally, the factors affecting the company's cash management will be presented, with emphasis on the objectives of the study, concentrating primarily in inventory management and payment transaction management.

The research results showed that the target company's static liquidity had encountered positive development during the period under review. Dynamic liquidity had essentially met the minimum requirements for the benchmark. When examining the parts of cash management, it became apparent that the working capital has been heavily tied up in the form of inventories. However, by negotiating better terms on accounts payable, it has been possible to release working capital for day-to-day payment transactions. Suggestions to release working capital were specifically focused on inventory management and accounts payable management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	MAKSUVALMIUS	6
2.1	Maksuvalmius liiketoiminnassa.....	6
2.2	Maksuvalmiuden mittaaminen.....	7
3	LYHYEN AIKAVÄLIN RAHOITUSSUUNNITTELU	9
3.1	Rahavirtanäkökulma	10
3.2	Tasenäkökulma	10
3.3	Kassavirtanäkökulma.....	11
4	KASSANHALLINTA.....	11
4.1	Varaston hallinta	12
4.2	Maksutapahtumien hallinta.....	15
4.2.1	Myyntisaatavien hallinta	15
4.2.2	Ostovelkojen hallinta.....	18
4.3	Kassanhallintaan kohdistuvat riskit	19
4.4	Kassabudjetointi.....	21
4.5	Kassavarannot.....	22
4.5.1	Ylijäämän sijoittaminen.....	22
4.5.2	Alijäämän rahoittaminen	23
5	ULKOILUAITTA OY	24
5.1	Toimiala	25
5.2	Tutkimuksen tarve kohdeyrityksen kannalta	25
6	TUTKIMUKSEN ESITTELY	26
6.1	Tutkimusstrategia.....	26
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	27
7	ULKOILUAITTA OY:N MAKSUVALMIUS JA KASSANHALLINTA	28
7.1	Maksuvalmiuden tila.....	28
7.2	Kassanhallinta yrityksessä	31
7.2.1	Myyntisaatavat	32
7.2.2	Ostovelat ja ostovelkarahoitus.....	34
7.2.3	Varaston ylläpito	35
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Rahoitussuunnittelun merkitys liiketoiminnan kehittämisen kannalta korostuu jatkuvasti kilpailutilanteen kiristyessä yritysmaailmassa. Lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelussa päätavoite on yrityksen maksuvalmiuden turvaaminen, mikä yhdessä tehokkaan kassanhallinnan kanssa on yrityksen kannattavan kasvun osalta tärkeimpiä kiinnekohtia. Ulkopuolisen rahoituksen saamiselle on nykyisin entistä tiukemmat ehdot, jolloin liiketoiminnan eri osiin, kuten vaikkapa käyttöpääomaan sitoutunutta rahaa on kyettävä vapauttamaan tarpeen tullen. Rahoitustarpeiden ja -lähteiden kartoittaminen vaatiikin yrityksen johdolta suunnitelmallista talousjohtamista, jonka toteuttamisella tai toteuttamatta jättämisellä on pitkällä aikavälillä suuri merkitys yrityksen taloustilanteen kehitykselle.

Kesällä 2016 työharjoittelun aikana työtehtäviini kuului mm. yrityksen reskontranhoitoa, ostolaskujen maksamista sekä saatavien perintää. Näiden tehtävien osalta kertyneen kokemuksen pohjalta tein harjoittelun loputtua valinnan opinnäytetyön tekemisestä liittyen yrityksen kassanhallintaan ja maksuvalmiuteen. Työn toimeksiantajana ja tutkimuksen kohteena on yritys, jossa tämän työharjoitteluni suoritin. Tutkimusongelma on, että miten saataisiin tulevaisuudessa yrityksen liiketoiminnan eri osista vapautettua enemmän pääomaa jokapäiväisten kulujen kattamiseen. Matkalla tutkimusongelman ratkaisemiseen selvitetään, miten kassanhallintaa on yrityksessä etenkin viime vuosina toteutettu ja millä tasolla maksuvalmius on ollut vastaavana aikana.

Työn alussa syvennyttään aiheeseen teoriaosuuden kautta, jossa avataan maksuvalmiuden käsitettä, tutustutaan lyhyen aikavälin rahoituksen näkökulmiin sekä esitellään osa-alueet, joista yrityksen kassanhallinta koostuu. Teorian jälkeen pureudutaan itse tutkimukseen, jota toteutetaan haastattelun ja kohdeyrityksen talouteen liittyvän aineiston avulla kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Taloudelliseen aineistoon kuuluu tulos- ja taselaskelmat viiden vuoden ajalta, jotta voidaan arvioida yrityksen talouden kehitystä mahdollisimman luotettavasti (Tutkimusta esitellään tarkemmin 6. luvussa). Johtopäätökset-osiossa esitetään perusteltuja ehdotuksia, joilla kohdeyrityksen kassanhallintaa voidaan tehostaa, maksuvalmiutta parantaa ja näin ollen saada rahavirrat liikkumaan liiketoiminnan pyörittämisen kannalta tehokkaammin.

2 MAKSUVALMIUS

Yrityksen rahaprosessin keskeinen tavoitealue pääomarakennetavoitteiden ohella on maksuvalmius eli likviditeetti. Likviditeettitavoitteita voi yrityksellä olla monenlaisia liittyen mm. likviditeetin varmistamiseen, likviditeettireservin suuruuteen, käyttöpääoman sitoman rahoituksen määrään sekä maksuvalmiuteen vaikuttavien tekijöiden kiertoaikoihin. Lisäksi yritys saattaa asettaa kassavirtatavoitteita, joissa määritellään ensisijaisesti ne kassavirrat, jotka tulorahoituksen tulisi vähintään kattaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 282–283.)

2.1 Maksuvalmius liiketoiminnassa

Yrityksen maksuvalmiudella kuvataan sen kykyä suoriutua kaikista maksuvelvoitteista mahdollisimman edullisesti. Maksuvalmiutta voidaan lähtökohtaisesti pitää hyvänä, mikäli yritys kykenee hyödyntämään kassa-alennuksia sekä pystyy olemaan turvautumatta sekkitililimiittiin. Sen sijaan erääntyneet maksut, kallis lisärahoitus ja maksetut yliaikakorot ovat merkkejä heikosta maksuvalmiustilanteesta. Maksuvalmiuden mittaamiseen on olemassa kaksi tapaa. Dynaaminen maksuvalmius mittaa sitä, miten tulorahoituksella kyetään kattamaan tilikauden aikana liiketoiminnan juoksevat menot ja staattinen maksuvalmius puolestaan antaa informaatiota maksuvalmiustilanteesta tilinpäätöshetkellä vertaamalla nopeasti rahaksi muutettavia eriä suhteessa lyhytaikaisiin velkoihin. (Yritystutkimus ry 2013, 71.)

Käytännössä yrityksen toiminnalle on usein tunnusomaista se, ettei sen tarvitse välttämättä olla likvidi jatkuvasti, vaan tavoitteena on selvittää maksuvelvoitteista jonkin asetetun ajanjakson puitteissa. Esimerkkinä tästä on sellainen tilanne, jossa lykätään maksujen suorituksia väliaikaisesti, jotta voidaan turvata maksuvalmius seuraavan 1-2 viikon ajaksi. Likviditeettiä käsitteenä on mahdollista täsmentää yrityskohtaisesti määrittelemällä se kolmen aspektin avulla. Raha-aspektia pohdittaessa tulisi rajata rahaksi luettava omaisuus. Muun muassa myyntisaamiset ovat sellainen tekijä likviditeettisuunnittelussa, jota voidaan pitää rahana jo ennen kassaan tuloa tai vaihtoehtoisesti jättää pois laskuista määriteltäessä yrityksen rahavaroja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 282.)

Toinen tarkentava tekijä on aika-aspekti, josta käy ilmi jo aiemminkin mainitut maksukykyisyyteen liittyvät aikatavoitteet eli, että minkä pituisella periodilla on yrityksellä pyrkimyksenä olla maksukykyinen. Huomioitavaa on, että lyhytaikaisen likviditeetin varmistaminen on suunnittelumielessä vaativampaa kuin pidemmälle asetettujen likviditeettitavoitteiden täyttäminen. Kolmas maksukykyisyyden aspekti tarkastelee yrityksen suhtautumista riskeihin, joita piilee likviditeettisuunnittelussa. Varman päälle suunnitteleva ei pidä tulevia myyntien kassatuloja likviditeettireservinsä peruslähtökohtana vaan käyttää suunnittelun pohjana varmoja likvidejä reservejä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 282–283.)

2.2 Maksuvalmiuden mittaaminen

Quick ratio –tunnusluku havainnollistaa yrityksen mahdollisuuksia selviytyä lyhytaikaisista veloistaan nopeasti rahaksi muutettavilla omaisuuserillä eli rahoitusomaisuudellaan.

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Quick ration yleiset ohjearvot ovat seuraavat:

Yli 1	Hyvä
0,5 - 1	Tyydyttävä
Alle 0,5	Heikko

Kun tunnusluvulle asetetaan tavoite yrityksessä, on talousjohto vastuussa päätöksestä siitä, että minkä kokoinen osa alle vuoden sisällä erääntyvistä veloista katetaan rahoitusomaisuudella. Verrattaessa kauppaliikkeitä teollisuusyrityksiin, voidaan niillä yleensä tasaisemmista päivittäisistä rahavirroista johtuen pitää matalampaa quick ratio – arvoa riittävänä, sillä esim. teollisuusyrityksessä saatetaan nähdä arvo 0,7 tyydyttävänä varmistustasona, kun taas kauppaliikkeessä samainen taso voi olla asetettu arvoon 0,5-0,6. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 283.)

Current ratio eroaa quick ratiosta siinä mielessä, että rahoitusomaisuuden lisäksi myös vaihto-omaisuus tulkitaan voitavan realisoida kattamaan lyhytaikaisia velkoja. Current ratio on oikeastaan yhtä kuin nettokäyttöpääoma ([Brutto]käyttöpääoma-Lyhytaikaiset velat), joka on vain muutettu suhdelukumuotoiseksi. (Niskanen & Niskanen 2016, 61.)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Käyttöpääoma}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} = \frac{\text{Vaihto} - \text{omaisuus} + \text{rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Ohjearvoina Current ratiolle pidetään seuraavia:

Yli 2	Hyvä
1 – 2	Tyydyttävä
Alle 1	Heikko

Koska Quick ja Current ratio mittaavat maksuvalmiuden tilannetta nimenomaan taseen laatimispäivänä, kutsutaan niitä staattisen maksuvalmiuden tunnusluvuiksi. Tämä mittaushetki aiheuttaa haasteita näiden tunnuslukujen luotettavuudelle, sillä maksuvalmius saattaa tilikauden aikana heilahdella suuntaan tai toiseen merkittävästikin. Toinen luotettavuutta kyseenalaistava seikka on mahdolliset rahoitusomaisuuteen kuuluvat arvottomat erät, joita voi olla esimerkiksi luottotappioiksi tulkittavat saamatta jääneet tulot. (Yritystutkimus ry 2013, 72.)

Dynaamisilla, kassavirtaan perustuvilla maksuvalmiutta kuvaavilla mittareilla saadaan parannettua luotettavuutta ottamalla ne tarkasteluun staattisten tunnuslukujen rinnalle. Rahoitustuloksesta ilmenee se tulorahoituksen määrä, jonka yrityksen varsinainen liiketoiminta tuottaa. Rahoitustuloksen oletetaan kattavan lainojen lyhennykset, käyttöpääoman lisäyksen, investointien omarahoituksen sekä lisäksi voitonjaon omalle pääomalle. (Balance consulting 2016.)

$$\text{Rahoitustulos} - \% = 100 \times \frac{\text{Nettotulos} + \text{poistot ja arvonalentumiset}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}}$$

Nettotulos muodostuu lisäämällä liiketulokseen tuloslaskelman rahoitustuotot, minkä jälkeen niiden yhteissummasta vähennetään vielä rahoituskulut ja verot. Tämän avulla

saadaan selville rahoitustulos laskemalla yhteen nettotulos sekä poistot ja arvonalentumiset, josta saadaan johdettua vielä käyttökelpoisempi rahoitustulos-% jakamalla rahoitustulos liiketoiminnan tuotoilla. (Yritystutkimus ry 2013, 62.)

Vähennyslaskumuotoisen kassavirtalaskelman jäämät mittaavat tulorahoituksen riittävyyttä. Huomiota on syytä erityisesti kiinnittää toimintajäämään, joka tulee olla kannattavuuden ja maksuvalmiuden takaamiseksi jatkuvasti positiivinen. Siitä ilmenee, kuinka paljon jää jäljellä myyntituloja sen jälkeen, kun liiketoiminnan lyhytvaikutteiset menot on hoidettu. Tehtäessä johtopäätöksiä toimintajäämästä, tulee kiinnittää huomiota siihen missä elinkaaren vaiheessa yritys on kyseisellä hetkellä. Voimakkaan kasvun vaihe esimerkiksi sitoo käyttöpääoman kasvaessa kassavaroja, jolloin toimintajäämä saattaa hyvinkin näyttää miinusmerkkistä arvoa, mikä vääristää kuvaa yrityksen tilasta. (Yritystutkimus ry 2013, 62.)

3 LYHYEN AIKAVÄLIN RAHOITUSSUUNNITTELU

Yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta on merkittävässä asemassa rahoitussuunnittelu, jota toteuttamalla pyritään selvittämään yrityksen toimintaan sitoutuvan rahan määrä. Käyttöpääoman rahoittamiseen tarvittavan rahamäärän arviointi on yksi haasteellisimpia osia rahoitussuunnittelussa johtuen siihen vaikuttavista useista ulkopuolisista tekijöistä, joihin yrityksellä itsellään ei ole päätösvaltaa. Toisaalta, edellisen vuoden tilinpäätös luo pohjan rahoitussuunnitelmalle, jolloin tutkimalla kustannus- tai tase-erien välistä suhteellista kehitystä voidaan selvittää rahoitustarpeet ja luoda myyntiennuste tulevalle tilikaudelle. Luonnollisesti taas, mikäli yrityksen toimintamalli on muutoksen kourissa ja tavoitteet poikkeavat edellisten tilikausien vastaavista, tulee tämän näkyä ennusteissa, jolloin nämä luodaan uusien tavoitteiden pohjalta. (Niskanen & Niskanen 2016, 349.) Lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelussa mielenkiinto kohdistuu yrityksen maksuvalmiuteen. Käteiskassanhallintaa harjoitetaan, jotta yrityksen maksuvalmius saataisiin turvattu ja pysymään hyvällä tasolla. Käteiskassanhallinnan tarkoituksena on lisäksi varmistaa, että kassasta löytyy tarvittava määrä varoja jokapäiväisen maksuliikenteen hoitamista varten. (Yritys-Suomi 2017.)

3.1 Rahavirtanäkökulma

Huomattava osa rahoitussuunnitteluun käytettävästä ajasta kuluu lyhytaikaisen rahoituksen haasteiden kanssa kamppaillessa. Lyhytaikaisen rahoituksen piiriin kuuluu kaikki, yleisesti ottaen alle vuoden sisällä vaikuttavat rahoituspäätökset. Nämä rahoituspäätökset koskevat pääasiassa kuutta osa-aluetta: Varastonhallintaa, myyntisaatavien hallintaa, ostovelkoja, kassaa sekä lisäksi lyhytaikaisia sijoituksia ja lainoja. Eräs näkökulma, jolla lyhyen aikavälin rahoitusta voidaan tarkastella, on rahavirrat. Tämän tavoitteena on saada selkoa, että mitä kaikkea kuuluu yrityksen rahavirtoihin sekä ylijä ja alijäämätilanteiden edellyttämiin toimenpiteisiin. Keskeisintä tässä näkökulmassa on saapuvien ja lähtevien rahavirtojen eriaikaisuus, joista yritykselle muodostuu aika ajoin lyhytaikaisia sijoitustarpeita taikka lyhytaikaisia rahoitustarpeita. Lyhytaikaisia sijoituksia ovat mm. korkotileillä olevat varat, sijoitusrahastot sekä jälkimarkkinakelpoiset, lyhytaikaiseen sijoittamiseen tarkoitettut, instrumentit. Ylijäämän määrä vaikuttaa ratkaisevasti sijoituskohteen valintaan, joten valinta tehdään pitkälti sijoittamiseen käytettävissä olevan summan ehdoilla. Lyhytaikaisten rahoitustarpeiden osalta yleisiä kattamisvaihtoehtoja ovat luotolliset sekkitilit, limiittiluotot ja yritystodistukset. (Niskanen & Niskanen 2016, 374–376.)

3.2 Tase­näkökulma

Toinen näkökulma, jolla lyhytaikaista rahoitusta voidaan tarkastella, liittyy käyttöpääomaan. Tase­näkökulmassa nettokäyttöpääoma toimii rahoituksen mittarina, joka saadaan selville, kun käyttö- eli liikepääomasta vähennetään yrityksen lyhytaikaiset velat. Tase­näkökulmasta tarkastellessa lyhytaikaista rahoitusta tullaan kuitenkin kohtaamaan luottamusta kyseenalaistavia ongelmia. Koska tilinpäätökset laaditaan suorite- eikä kassaperusteisesti, ovat tase-erien luvut enemmän tai vähemmän harhaanjohtavia. Lisäksi lyhytaikaiset rahoituspäätökset kattavat sellaisia eriä, joita ei taseessa näy tai jotka kuuluvat taseen pitkävaikutteisiin eriin. Esimerkkinä pitkävaikutteinen laitehankinta, jota ei hankintahetkellä kirjata kustannukseksi kirjanpidossa, vaikka kassan kannalta kyseessä on huomattavasti kassan suunnitteluun vaikuttava meno. Ongelmallisuutta tase­näkökulman kannalta lisää vielä myyntisaamisten kohdalla saamisten ikä

sekä asiakkaiden maksupolitiikka ja siinä esiintyvät varianssit. (Niskanen & Niskanen 2016, 377.)

Vastaavaa	Vastattavaa
Käyttöomaisuus	Oma pääoma
Vaihto-omaisuus	Pitkäaikainen vieras pääoma
Myyntisaamiset	Muu lyhytaikainen vieras pääoma
Rahoitusomaisuusarvopaperit	Siirtovelat
Rahat ja pankkisaamiset	Ostovelat

Kuva 1. Käyttöpääoman rooli taseessa. Niskanen & Niskanen 2016, 377.

3.3 Kassavirtanäkökulma

Kassavirtojen eriaikaisuudesta seuraavia likviditeettiongelmia on mahdollista lieventää hyvin toteutetun käyttöpääoman hoidon avulla. Kassavirtanäkökulmaa varmempi ja luotettavampi lähestymistapa lyhytaikaisen rahoituksen päätöksenteossa, sillä huomio kiinnittyy lisäksi myös kassavirtojen ajoittumiseen. Rahan aika-arvo on eräs merkittävä tekijä, joka jää tasevälillä tarkastelun ulkopuolelle, mutta sen sijaan kassavirtanäkökulmaan se sisältyy. (Niskanen & Niskanen 2016, 378.)

4 KASSANHALLINTA

Kassanhallinta on lyhyen aikavälin rahoitushallinnon keskeinen osa ja siitä puhuttaessa sillä saatetaan suppeimmillaan tarkoittaa käteiskassan ja pankkitilien hallintaa, mutta laajemmassa mittakaavassa käsitteeseen voidaan sisällyttää lisäksi rahoitusomaisuuden sekä lyhytaikaisen vieraan pääoman hallintaa. Edellisten jatkoksi voidaan

vielä lukea kassanhallintaan kuuluvaksi materiaalitoiminnot, joiden kohdalla tarkastelun alle päätyy käyttöpääoma, tarkennettuna sen optimointi ja rahoittaminen. Yrityksen toiminnan laajuus määrittelee pitkälti siihen sitoutuvan liikepääoman määrän. Kuitenkin myös erilaiset muut tekijät, kuten yritystoiminnan kasvu, tuotantoprosessin luonne ja toiminta-aste vaikuttavat sitoutuneeseen liikepääomaan. (Ikäheimo ym. 2011, 160.) Tässä luvussa pureudutaan siihen, mistä kaikesta kassanhallinta koostuu ja millä eri tavoin yrityksen on mahdollista vapauttaa käytettäväkseen liikepääomaan sitoutuneita varojaan.

4.1 Varaston hallinta

Optimaalinen varaston koko on varastonhallinnan perustavoite. Kyseisen tavoitteen voidaan katsoa täyttyvän, kun kysyntä vastaa varastossa olevien tuotteiden määrää. Tämän ohella pohdinnan kohteena ovat myös kustannukset ja muut epävarmuustekijät, jotka pyritään saamaan mahdollisimman alhaiselle tasolle. Tuotteen väliaikainen loppuminen saattaa ajaa asiakkaan tekemään ostoksensa kilpailijalla, mikä on osoitus siitä, kuinka tärkeää varastojen riittävyys on. Kolikolla on toki kääntöpuolensa eli liian suuret varastot aiheuttavat erilaisia kustannuksia kuten vakuutusmaksuja, tilakustannuksia sekä pääoman sitoutumista varastoon. Kysynnän ennakointi on suurin haaste ajatellen varastonhallintaa, sillä mikään yritys ei voi tietää varmuudella, kuinka paljon tiettyä tuotetta tulee menemään kaupaksi. Tästä syystä valmistuotevaraston ylläpitäminen on oikeastaan välttämätön ratkaisu, jotta voidaan myydä tuotetta kaikille halukaille kysynnän hetkellisesti kasvaessakin. Varastojen olemassaoloa voi verrata vaikkapa kassavaroihin, jotka muodostavat ikään kuin odottamattomiin menoihin tarkoitettun rahavaraston. (Niskanen & Niskanen 2016, 379.)

Motiivit ylläpitää varastoja voidaan jakaa neljään luokkaan: (Niskanen & Niskanen 2016, 380.)

- 1) Liiketoimintamotiivi. Tavoitteena ylläpitää varastoja sellainen määrä, jolla yrityksen toiminnan odotettu taso saadaan turvattua.

- 2) Varovaisuusmotiivi. Yritys ylläpitää varastoja turvatakseen toiminnan jatkuvuuden myös yllättävissä tilanteissa.
- 3) Havittelumotiivi. Hyödykkeitä ostetaan varastoon tarvetta suurempi erä, jos hyödykkeen hinnan odotetaan nousevan.
- 4) Sopimukseen perustuva varastointi. Eräät valmistajat saattavat esimerkiksi vaatia jälleenmyyjää pitämään varastonsa tietyllä tasolla alueellisen yksinmyyntioikeuden säilyttämiseksi.

Varastojen ylläpitäminen on paitsi epävarmuuden hallintaa myös taloudellinen investointi. Varastojen tasoa päätettäessä ratkaisevia seikkoja ovat hyödykkeen odotettu kysyntä, varaston ylläpitämisestä aiheutuvat kustannukset sekä yksittäisestä tilauksesta aiheutuvat kustannukset. Varastoinnin kokonaiskustannukset voidaan laskea seuraavalla kaavalla:

Kokonaiskustannukset

$$= \textit{tilaamisesta aiheutuvat kustannukset} \\ + \textit{varastoinnista aiheutuvat kustannukset}$$

eli

Kokonaiskustannukset

$$= \textit{yhdestä tilauksesta aiheutuvat kustannukset} \\ \times \textit{tilausten lukumäärä} + \textit{varastointikustannukset per tuote} \\ \times \textit{keskimääräisen varaston suuruus}$$

Kaavan ensimmäinen osa huomioi sekä yksittäisen tilauksen kustannukset että tilausten lukumäärään suunnittelujakson aikana. Tällaisia tilauksesta aiheutuvia kustannuksia ovat mm. tilauskohtaiset toimitusmaksut, palkkakustannukset ja puhelinkulut. Jälkimmäinen osa puolestaan ottaa huomioon varsinaiset varastointiin liittyvät kustannukset kertomalla tuotekohtaiset kustannukset varaston keskimääräisellä koolla. Vuokra-, lämmitys- ja valaistuskustannukset kuten myöskin vakuutusmaksut säkä pääoman sitoutumisen aiheuttamat kustannukset kuuluvat varaston varsinaisiin kustannuksiin. (Niskanen & Niskanen 2016, 380–381.)

Mikäli oletetaan, että varastoa käytetään tasaisesti ja että edellisten tuotteiden loppumishetkellä uudet tuotteet saapuvat varastoon, saadaan loppuvaraston kooksi 0 ja näin ollen yksinkertaistaa kaava helpompaan muotoon: (Niskanen & Niskanen 2016, 381.)

$$\text{Kokonaiskustannukset} = \left(F \times \left(\frac{T}{Q} \right) \right) + \left(H \times \left(\frac{Q}{2} \right) \right)$$

jossa

T = Tarvittavien yksiköiden lukumäärä

Q = Tilauksen koko (kpl)

F = tilaamiseen liittyvät kiinteät kustannukset

H = varastointikustannukset per yksikkö.

Economic Order Quantity (EOQ) – malli on luotu tilauksen optimaalisen koon määrittelyä varten. EOQ-mallia käyttäen voidaan laskea minkä kokoinen on optimaalisin, varastoista aiheutuvat kokonaiskustannukset minimoiva, yksittäinen ostoerä. Mallin heikkouksia ovat siinä käytettävät oletukset, nimittäin esim. kysynnän taso voidaan EOQ:n mukaan ennustaa lähes täydellisesti, mikä ei tietenkään pidä paikkaansa kysyntään kohdistuvan epävarmuuden vuoksi. Lisäksi varastojen käyttötahdin oletetaan olevan vakio sekä varaston ja tilauksen koon ei katsota vaikuttavan kustannuksiin. Mallin yhtälö muodostetaan derivoimalla viimeksi esitetty kokonaiskustannusten yhtälö Q:n suhteen ja laittamalla ensimmäinen derivaatta nolllaksi: (Niskanen & Niskanen 2016, 382.)

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times T \times F}{H}}$$

Varastojen koon valvonta on helpottunut tietokonejärjestelmien kautta huomattavasti 2000-luvulla. Kehitys on mahdollistanut sen, että varastosta vastaava henkilöstö on perillä kunkin tuotteen määrästä ilman, että hyllyssä olevia tuotteita pitäisi lähteä varsinaisesti laskemaan. Varaston kiertoisuus on tavallinen tarkkailumittari varastoihin sitoutuvaa pääomaa ajatellen. Kyseinen tunnusluku saadaan, kun jaetaan tarkasteluajanjakson ostot jakson lopussa varastossa olevien tuotteiden määrällä. Tunnusluvusta ilmenee, kuinka monta kertaa varastot kiertävät koko prosessin vuodessa. Varaston

kiertonopeudesta voidaan sen jälkeen johtaa varaston kiertoaika, kun jaetaan tarkasteluajanjakson päivien lukumäärä jo lasketulla kiertonopeudella seuraavalla tavalla: (Niskanen & Niskanen 2016, 386–387.)

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{\text{Ostot periodin aikana}}{\text{Tuotteet varastossa periodin lopussa}}$$

$$\text{Varaston kiertoaika} = \frac{\text{Päivien lukumäärä periodin aikana}}{\text{Varaston kiertonopeus}}$$

4.2 Maksutapahtumien hallinta

Eräs merkittävä kassavirtoihin vaikuttava tekijä on se, millaiset ehdot ensinnäkin yritys on onnistunut neuvottelemaan ostolaskuihinsa ja toisekseen, millaisia ovat eri asiakkaiden neuvotteluasemat suhteessa yritykseen. Eripituiset maksuajat myyntisaamisten ja ostovelkojen kohdalla saattavat aiheuttaa yrityksen taloudelliselle toimintakyvylle haasteita etenkin silloin, kun asiakkaat ovat pystyneet neuvottelemaan laskuillensa pitkät maksuajat, mutta kuitenkin ostolaskuille ei ole vastaavasti kyetty neuvottelemaan pitkiä maksuaikoja. (Hyypä 2017.)

4.2.1 Myyntisaatavien hallinta

Yritysten tavanomainen käytäntö on myöntää myymilleen tavaroille ja palveluille maksuaikaa. Etenkin kahden yrityksen välisessä kaupassa maksuajan myöntäminen on nykyään ennemminkin sääntö kuin poikkeus. Lisäksi yksityiset henkilötkin maksavat kasvavassa määrin ostoksensa muulla tavalla kuin käteisellä, mistä kertoo yleisön käytössä olevien luotto- ja maksuaikakorttien 105 %:n lukumäärällinen kasvu vuodesta 2002 vuoteen 2012. Myyntisaatavien myöntämisen takana on useita syitä ja motiiveja. Myyjä saattaa esimerkiksi saada rahoitusmarkkinoilta lainaa helpommin taikka paremmin ehdoin kuin asiakkaansa, jolloin tililuoton myöntäminen asiakkaalle nähdään asiakkaan toiminnan rahoittamisena. Tästä syntyy oletus, että myyntisaatavia myöntävät

yrietykset ovat suurempia kuin asiakkaansa ja omaavat siitä syystä paremmat edellytykset saada rahoitusta. Asiaa voi lähestyä myös toisella tavalla, jonka mukaan myös pankeilta rahoitusta saamattomia asiakkaita voidaan luotottaa perusteena muodostaa pankin ja ostajan välistä asiakassuhdetta kiinteämpi myyjän ja ostajan välinen liikesuhde. (Niskanen & Niskanen 2016, 388.)

Tehokas tapa välttää riskejä maksuaikaa myöntäessä on tutkia asiakkaan maksukäyttäytymistä, jolloin on mahdollista reagoida ripeästi maksujen viivästyessä. Pienyrityksilläkin on jo ohjelmistoja reskontriensa hoitoa varten, joista nähdään asiakaskohtaiset tiedot sekä voidaan mm. tulostaa vaivattomasti kaikki avoinna olevat myyntisaatavat. Saatavien perintä aloitetaan yleensä laskun eräännyttyä tai melko pian sen jälkeen lähettämällä asiakkaalle muistutuskirje tai soittamalla tälle. Mikäli maksua ei ala näkymään näiden toimenpiteiden jälkeenkään, on syytä kääntyä perintätoimiston puoleen ja samalla riskien välttämiseksi keskeyttää tavaratoimitukset heikosti maksavalle asiakkaalle. Viivästyskoron perimisellä on sekä hyvät että huonot puolensa, sillä yleensä huonot maksajat suorittavat maksunsa ensin sellaisille tavaratoimittajille, jotka perivät viivästyskorkoa. Toisaalta taas asiakas ymmärrettävästi pyrkii maksukykyisyytensä ollessa epävakaa pohjalla valitsemaan samoja tuotteita tarjoavista myyjistä sellaisen, jolla ei ole tapana periä viivästyskorkoja. (Karjalainen 2016, 105.)

Hyvälle asiakkaalle on tapana myöntää käteisalennus, jonka hyödyntääkseen asiakkaan tulee noudattaa myyjän määrittelemiä ehtoja saadakseen ostoksensa alhaisemalla hinnalla kuin muut asiakkaat saavat. Tutkimukset suomalaisista yrityksistä ovat osoittaneet, että hinnoittelumotiivi on kaikkein suurin myyntisaatavien tasoon vaikuttava elementti. On myös olemassa toiminnallisia motiiveja liittyen myyntisaataviin. Kysynnän heiketessä ja varastojen täytyessä yrityksen ei tarvitse välttämättä pienentää kapasiteettiaan vaan se voi yrittää kiihdyttää myyntiä myöntämällä asiakkailleen pidempiä maksuaikoja sekä suurempia käteisalennuksia. Myyntisaatavien hallintaan liittyy siis paljon huomioitavaa, jossa yrityksen on tasapainoitava asettamiensa maksuehtojen kanssa: Jyrkät ehdot saattavat heikentää myyntiä, löysät ehdot taas aiheuttaa luottotappiota sekä sitoa liikaa käyttöpääomaa. (Niskanen & Niskanen 2016, 388–389.)

Varastonhallinnan lailla myös myyntisaatavia voidaan mitata eri tavoin. On mahdollista laskea myyntisaatavien kiertoaika ja kiertonopeus, mutta niiden antama kuva yrityksen myyntisaatavien tilasta antaa varsin suppean kuvan. Sen sijaan myyntisaatavien jako iän mukaan auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään laajemmin myyntisaatavien tilaa ja sen kehitystä:

Taulukko 1. Myyntisaatavien ikä. Niskanen & Niskanen 2016, 392.

Ikä	Ei myöhässä	0-30 päivää	31-60 päivää	61-90 päivää	Yli 90 päivää	Yhteensä
Myyntikuukausi	Lokakuu	Syyskuu	Elokuu	Heinäkuu	Kesäkuu tai aiemmin	
Myyntisaamiset	150 000	60 000	45 000	25 000	20 000	300 000
Osuus lokakuun loppusaldosta	50 %	20 %	15 %	8 %	7 %	100 %

Taulukko 2. Avoimet myyntisaamiset. Niskanen & Niskanen 2016, 393.

Kuukausi	Luotollinen myynti	Myyntisaatavat	Kuukauden myynnistä ”vanhoja” (%)
Toukokuu	300 000	5 000	1,7 %
Kesäkuu	150 000	15 000	10 %
Heinäkuu	100 000	25 000	25 %
Elokuu	250 000	45 000	18 %
Syyskuu	500 000	60 000	12 %
Lokakuu	250 000	150 000	60 %

Niskasen & Niskasen esimerkeissä eletään lokakuun loppua ja taulukosta 1 nähdään muun muassa, että puolet avoinna olevista myyntisaatavista on kyseisellä hetkellä myöhässä. Jo tällä tiedolla voidaan tehdä päätelmiä asiakkaiden maksuhalukkuudesta vertaamalla tätä lukua seuraavan kuun eli marraskuun lopussa laskettuun. Luotettavuuden parantamiseksi on hyvä silmäillä taulukkoa 2, joka osoittaa, että 1,7 % toukokuussa syntyneistä myyntisaatavista on vielä tuloutumatta. Vertaamalla marraskuun raportissa olevia kesäkuun myyntisaatavia lokakuun raportissa olevaan toukokuun vastaavaan lukuun, saadaan osviittaa asiakkaiden maksutahdin kehityksen suunnasta. Näistä taulukoista saadut laskelmat selkeyttävät myyntisaatavista vastaavan henkilöstön kuvaa vallitsevasta tilanteesta ajatellen toimenpiteitä saatavien perintään liittyen. (Niskanen & Niskanen 2016, 392–393.)

4.2.2 Ostovelkojen hallinta

Eurooppalaisten yritysten maksutapoja ja taloudellista tilaa kuvaava tutkimus vuodelta 2017 osoittaa, että vastanneista yrityksistä lähes kahdelta kolmesta on pyydetty asiakkaiden toimesta parempia maksuehtoja mitä heille itse asiassa oltaisiin valmiita myöntämään (Intrum Justitia 2017). Tämä on seurausta siitä, että nykyisin valtaosa yritysten hankinnoista ostetaan velaksi. Ostovelat ovat yrityksen normaalin toiminnan ohella itsestään syntyvä rahoituslähde ja niiden merkittävyys rahoituslähteenä vaihtelee toimialoittain. Ostovelkarahoitukselle tärkeintä on tietenkin etsiä edullisin hinta mutta myös suotuisimmat maksuehdot. Ostovelkoihin saatetaan asettaa monenlaisia maksuehtoja liittyen maksuaikoihin sekä käteisalennuksiin. Maksuajat liikkuvat useimmiten 14-60 päivän tienoilla, mutta maksuehtoihin voi sisältyä lisäksi käteisalennuksia. Hyvin tyypillinen esimerkki käteisalennuksesta on 2/14 netto 30, jossa maksamalla laskun 14 päivän kuluessa on oikeutettu 2 %:n käteisalennukseen. Ellei laskua suoriteta kahden viikon kuluessa, käteisalennusta ei tällöin ostoksista saada ja lasku maksetaan nettomääräisenä eli kokonaan 30 päivän kuluessa. (Niskanen & Niskanen 2016; 394, 396.)

Ostovelkojen kustannuksia havainnollistaa Karjalaisen 2013, 104. esimerkki, jota on mukailtu seuraavissa laskelmissa:

LASKUN LOPPUSUMMA	5000 €	
Maksuehto	14 pv -2% 30 pv netto	
Viivästyskorko	16 %	
Suoritus 14. päivä saapumisesta	4900 €	Korkoetu vastaa 46,6 %:n vuotuista korkoa
Suoritus eräpäivänä (30pv netto)	5000 €	
Suoritus 30 päivää myöhässä	5066 €	Korkomenetys 16 %:n vuosikoron mukainen

Kahden prosentin kassa-alennukseksi saadaan $(0,98 \cdot 5000 \text{ €})$ 4900 €. Vuotuinen (365 pv) korko voidaan laskea myös annettujen tietojen pohjalta:

$$p \% = 100 \times \frac{365 \times (5000 - 4900)}{(4900 \times 16)} = 46,6 \%$$

30 päivää myöhässä olevan suorituksen lukemaan 5066 € päästään, kun lisätään laskun summaan eli 5000 euroon viivästyneiden päivien osalta:

$$Korko = \frac{5000 \text{ €} \times 16 \times 30}{365} \div 100 = 65,75 \text{ €}$$

4.3 Kassanhallintaan kohdistuvat riskit

Yritystoiminnassa riskien otto on omistajille välttämättömyys, kun aikomuksena on toimia markkinoilla ja ennen kaikkea menestyä kiristyneessä kilpailutilanteessa. Yritystä koskevat liikeriskit riippuvat useista eri asioista, mainittakoon vaikkapa toimialan luonne, yrityksen koko sekä sen omistusrakenne. Liikeriskit voivat olla myös seurausta mm. sellaisista yrityksen ulkopuolisista tekijöistä kuin kilpailijoiden käyttäytymisestä, markkinoiden käyttäytymisestä sekä julkisen vallan toimenpiteistä.

Vaikka yrityksen johdon toiminnalla on suuri merkitys liikeriskeihin joka päiväisten ratkaisujensa myötä, myös yhteiskunnan asettamilla normeilla ja ylipäänsä ulkoisilla olosuhteilla on niihin huomattava vaikutus. (Suominen 2003, 51.)

Kassanhallinnan osalta merkittävimpiä liikeriskejä ovat likviditeettiriski, valuuttariski ja luottoriski. Likviditeetti- eli maksuvalmiusriski konkretisoituu, kun käytettävissä olevat likvidit varat ja rahoitusmahdollisuudet eivät kykene joka hetki täyttämään sitä rahatarvetta, joka muodostuu laskuista, lainojen lyhennyksistä yms. liiketoiminnan menoista. Valuuttariskissä taas eri valuuttojen keskinäiset arvonmuutokset muodostavat kurssieroja, joilla on vaikutusta yrityksen kassavirtoihin. Sellaiset yritykset, jotka tekevät paljon ulkomaankauppaa, ovat jatkuvasti valuuttariskien vaikutusten alaisina. Luottoriski sen sijaan muodostuu yrityksen myydessä velaksi tuotteita tai palveluita asiakkaalleen, mistä voimme päätellä kysymyksessä olevan hyvin vahvasti myyntisäämisiin liittyvä riski. Luottoriski realisoituu luottotappiona, mikäli asiakas ei pysty suorittamaan velastaan sille asetettujen ehtojen puitteissa. (Niskanen & Niskanen 2016, 235; Suominen 2003, 69.)

Edellisten riskien tunnistaminen ja niiltä suojautuminen on erityisen tärkeää taloudellisen turvallisuuden vuoksi. Likviditeettiriskiä voi hallita turvaamalla tulorahoituksen riittävyys maksuaikojaa säätelemällä, käyttöpääoman suunnittelulla sekä lyhytaikaisilla luotoilla (Koponen 2017). Luottoriskin suuruuteen taas voidaan vaikuttaa ottamalla selvää asiakkaan taloudellisesta asemasta. Sopimuskumppanina olevan yrityksen tai henkilön maksukykyisyyden saa varmistettua Suomessa luottotietoyhtiöiden kautta, joista selviää kuluttajien ja yritysten maksuhäiriömerkinnät sekä muut luottotietomerkinnet. Näiden lisäksi yrityksistä on mahdollista hakea muutakin päätöksen kannalta oleellista informaatiota, kuten vaikkapa tietoa vastuuhenkilöistä ja päättäjistä. (Suomen Asiakastieto Oy 2017.) Valuuttakurssiriskien hallintaan on olemassa monenlaisia keinoja, niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Sisäisistä menetelmistä esimerkiksi valuuttalainoja käytetään kurssiriskiltä suojautumiseen ottamalla valuuttamääräistä lainaa siinä valuutassa, jossa yrityksellä on saatavia. Ulkoisten menetelmien osalta suosituimpia suojautumiskeinoja ovat niin kutsutut johdannaiset, joiden pääluokiksi luetaan termiinit, futuurit, optiot ja valuuttaswapit. Johdannaisinstrumenttien taloudellinen arvo on sidottu esimerkiksi jonkun hyödykkeen, toisen arvopaperin taikka indeksin arvoon ja

niillä käydään kauppaa useissa kansainvälisissä johdannaispörsseissä. (Niskanen & Niskanen 2016, 432-433.)

4.4 Kassabudjetointi

Tehokas kassanhallinta vaatii yritykseltä sen lyhytaikaisen likviditeettiaseman seuranta, jota toteutetaan pääasiassa luomalla kassabudjetteja. Budjettien käytöllä on suuri informatiivinen hyöty johdolle sijoituspäätöksiä tehtäessä, sillä kassabudjetin myötä kassasijoitusten koon ja keston määrittäminen helpottuu sekä lyhytaikaiset luottotarpeet havaitaan pankkisuhteiden näkökulmasta hyvissä ajoin. Kassabudjeteista nähdään tulevien kassavirtojen ajoittumiset ja niiden koot, jolloin käyttöpääomaeriin liittyen voidaan tehdä paremmin perusteltuja toimenpiteitä. Yksi esimerkki tällaisesta toimenpiteestä on maksuehtojen muuttaminen tiukemmiksi, joka mahdollistaa budjetissa ennakoidun heikon likviditeettiaseman ehkäisemisen seuraavien myyntisaamisten tulouudessa ripeämmin kassaan. Kassabudjetti esitetään laskelmamuodossa ja siitä ilmenee yrityksen odotetut kassastamaksut ja kassaanmaksut. Budjetteja laaditaan lyhyelle aikavälille, mutta myös keskipitkälle aikavälille, mikä antaa yritykselle mahdollisuuden käyttää budjetteja eri tarkoituksia varten. Kuitenkin kassabudjettien laatimisessa on tapana noudattaa yhteneväisyysperiaatetta, jonka mukaan kassabudjetit laaditaan yhteneväisiksi yrityksen muiden budjettien kanssa. Tällöin esimerkiksi myyntibudjettia voidaan hyödyntää käyttämällä sitä lähtökohtana kassabudjeteille. (Niskanen & Niskanen 2016, 401.)

Keskipitkän aikavälin budjetit ovat ongelmallisia siinä mielessä, että niistä ei ilmene lyhytaikaisia kassan yli- tai alijäämiä. Esimerkiksi kuukausittainen kassabudjetti saattaa näyttää paperilla jokaisen kuukauden kohdalla hyvältä, vaikka todellisuudessa kassavirta saattaa olla vaihteittain välillä runsaastikin alijäämäinen. Kaiken kaikkiaan keskipitkän ajanjakson budjetit sisältävät suuressa määrin ennakoimista ja ennustamista tulevasta sekä ne perustuvat jossain määrin olettamiin aikaisemmista budjeteista saatujen tietojen mukaan. Tästä syystä ikävien yllätysten välttämiseksi yritykset laativat budjetteja myös lyhyille ajanjaksoille. Viikko- ja päivätasolla tehdyt kassabudjetit luovat tarkemman kuvan yrityksen nettokassavirrasta, sillä laatimisen lähteenä ovat kas-

saanmaksuennusteiden lisäksi laskut eli toisin sanoen varsinaiset tapahtumat. Näin ol-
len likviditeettihallintaa voidaan toteuttaa taloudellisesti, kun kassabudjetista voidaan
havaita erilaisia asioita, kuten se, että mikä on laskujen maksun vaikutus nettokassa-
virtaan ja sitä kautta, mikä on mahdollisesti palkkoja varten tarvittavan lyhytaikaisen
luoton määrä. (Niskanen & Niskanen 2016, 403-404.)

4.5 Kassavarannot

Yrityksen kassan koko vaihtelee jatkuvasti ja toisinaan yritykselle jää pakollisten me-
nojen jälkeen vielä ylimääräistä rahaa käytettäväkseen. Ylijäämätilanteessa tärkeää on
löytää näille ylimääräisille varoille kaikkein suotuisimmat sijoituskohteet. Vastaavasti
aika ajoin kassavarannot eivät välttämättä riitä kaikkien laskujen maksuun, jolloin kas-
savaje tulisi rahoittaa mahdollisimman edullisin kustannuksin. Eräs oleellinen osa kas-
sanhallintaa on alijäämätilanteiden ennakointi, joka on mahdollista tutkimalla mm. yri-
tyksen toimialalla vallitsevia lainalaisuuksia sekä tulevaisuudessa muodostuvien kas-
savirtojen ajoittumisia ja kestoja. (Kunigis 2017; Nixon Williams 2017.)

4.5.1 Ylijäämän sijoittaminen

Tulojen ylittäessä menot yrityksessä syntyy taloudellista ylijäämää, jonka tehokas ja
tarkoituksenmukainen hyödyntäminen kuuluu yrittäjän tärkeimpiin päätöksiin (Fin-
landia Group 2017). Ennen kuin ylijäämälle päästään miettimään sijoituskohteita, on
tärkeää laskea huolellisesti, minkä kokoinen summa jää todellisuudessa sijoitettavaksi
sen jälkeen kun kokonaissaldosta vähennetään palkkakulut, verot, eläke- ja vakuutus-
maksut sekä muut pakolliset menot. Yksinkertaisin menettelytapa ylijäämän suhteen
on olla tekemättä sille mitään eli jättää se yrityksen pankkitilille kasvamaan korkoa,
tosin tämän hetken korkokanta huomioiden vähäistä sellaista. Eräs vaihtoehto on tehdä
talletus pankin tarjoamiin korkeakorkoisiin tileihin, sijoittaa osakkeisiin taikka yritys-
joukkovelkakirjoihin suuremmalla riskillä. Tuotto-odotukseen liittyvän riskin lisäksi
sijoitusaika on näissä kaikissa myös melko pitkä ja lunastamisedot sijoitukselle ovat
tiukat, jolloin näitä voidaan pitää rahaksi muutettavuuden näkökulmasta epälikvidinä
sijoituksina. (Nixon Williams 2017.) Sen sijaan pienemmän riskin omaavat sijoitusra-
hastot tuottavat maltillisemmin kuin edellä mainitut korkeatuottoiset vaihtoehdot,

mutta ne ovat kuitenkin yhä nykyään varsin suosittu sijoitusmuoto sijoittajien keskuudessa (Sijoitustieto 2015).

Keskeinen suositus ylijäämän kanssa menettelemisessä on se, että yrityksen pyörittämiseen ja kasvattamiseen tai taseen vahvistamiseen tarvittavien varojen jälkeen kaikki ylimääräiset varat on järkevää kotiuttaa yrittäjälle tavalla tai toisella. On tavallista, että eläketurvaa parantaakseen kerrytetään vielä rahaa yrittäjän eläkerahastoon lakisääteisten maksujen lisäksi, sillä vapaaehtoisia eläkemaksuja voi yritys vähentää 8500 euroon asti henkilöä kohti. Tärkeä huomioitava asia on kuitenkin se, että tuloissa ja menoissa esiintyy tyypillisesti yrityksellä kuin yrityksellä kausivaihtelua, jolloin vaihtelua tasaavaa puskuria on syytä olla kassassa. Esimerkiksi sesonkipainotteisilla aloilla ennen tulevaa myyntisesonkia saatetaan tehdä lyhyessä ajassa prosentuaalisesti merkittävä osa koko vuoden ostoista, jolloin kassassa on hyvä olla ylimääräistä rahaa kattamaan nämä hankinnat. Yrityksen tavoitteena saattaa olla ylijäämän osalta myös oman pääoman kasvattaminen, joka käytännössä mahdollistaa osinkojen maksamisen verotuksellisesti edullisilla kustannuksilla. (Finlandia Group 2017.)

4.5.2 Alijäämän rahoittaminen

Alijäämäisen kassan eheyttämiseen on olemassa useita eri keinoja. Reagoimalla kasvajeeseen nopeasti yritys luo itselleen parhaat edellytykset välttää suurimmat vahingot sekä palauttaa tilanne kassavarojen suhteen vakaammalle pohjalle. Kun rahat ovat todellakin tiukalla, laskujen maksatusten viivyttely pyytämällä velkojalta lisää maksuaikaa on ensimmäisiä toimenpiteitä mitä yrityksissä monesti tehdään. Juuri näiden tilanteiden varalta on tärkeää ylläpitää hyviä suhteita tavarantoimittajiin, minkä myötä lisämaksuaikaa saadessaan usein jo muutenkin stressaava tilanne helpottuisi edes hieman. Myös myyntisaatavien perinnän tehostaminen tulee jo aikaisessa vaiheessa kysymykseen samoin kuin tuleville saataville laadittavien maksuehtojen muuttaminen esimerkiksi rohkaisemalla asiakkaita maksamaan laskunsa ajallaan tarjoamalla heille pientä alennusta pikaisesta suorituksesta. Säästääkseen rahaa on syytä myös jatkossa vähentää tehtäviä ostoja ja karsia pois joitain tulevaisuudessa tehtäviä tilauksia kaikkien välttämättömimpiä lukuun ottamatta. (Kunigis 2017.)

Eräs tekijä, joka toisinaan edesauttaa kassavajeen syntymistä on liian suurena pidettävät varastot. Suuret varastot sitovat suuren määrän pääomaa, jolloin yrityksen varallisuutta sijaitsee kassanhallinnallisesti ajateltuna epäsuotuisassa muodossa. Seuraamalla päivittäistä myynnin volyymia saadaan hyödyllistä informaatiota, jonka avulla pystytään tarkemmin ennustamaan tulevia myyntejä ja säännöstelemään varastoja. Nykyisin on lisäksi tarjolla erilaisia factoring-palveluja, joissa rahoituslaitos voi joko ostaa tai rahoittaa yrityksen myyntisaatavia palkkiota vastaan. Palvelun etu piilee siinä, että yritys saa rahoituslaitokselta suurimman osan asiakkaan laskun summasta tililleen heti ja loput sitten, kun asiakas maksaa suorituksen rahoituslaitokselle. Factoring-palvelut soveltuvat etenkin sellaisille yrityksille, joilla on ongelmia saataviensa perinnässä. (Kunigis 2017.)

5 ULKOILUAITTA OY

Opinnäytetyön toimeksiantaja ja samalla tutkimuksen kohdeyritys on venetarvikkeiden maahantuojana ja jälleenmyyjänä toimiva Ulkoiluaitta Oy. Yrityksen historia ulottuu aina perustamisvuoteen 1952 asti, jolloin alussa tuotevalikoimaan kuului venetarvikkeiden ohella myös urheilu- ja metsästysvälineet. Nykyään selkeästi veneilyyn keskittyneen yrityksen päätoimipiste sijaitsee Turussa, jossa sekä myymälä- että hallintopuoli toimivat saman katon alla. Yritys työllistää vuodenajasta riippuen n. 5-9 henkilöä ja sillä on tarjota myymälässään laaja tuotevalikoima, minkä lisäksi asiakas voi tehdä ostoksia myös verkkokaupan kautta. Asiakasyritykset sekä –yhdistykset tekevät tilauksia useimmiten puhelimen tai sähköpostin välityksellä ja nämä toimijat ovat pääasiassa Suomesta. Tuotteita tilataan jälleenmyyntiä varten sekä suomalaisilta että ulkomaalaisilta tavarantoimittajilta. Ulkoiluaitta Oy järjestää lisäksi räätälöityjä tilausristeilyjä huvijahdilla yrityksille ja yksityishenkilöille Turun saaristossa. Telakointi- ja huoltopalveluja veneilijöille tarjoava Marina Pargas Ab on Ulkoiluaitan tytäryhtiö ja tarjoaa veneiden talvisäilytystä ajatellen uudenlaisen palvelukonseptin. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on vain emoyhtiön eli Ulkoiluaitta Oy:n maksuvalmius ja kassanhallinta.

5.1 Toimiala

Tärkein myyntisesonki kohdeyrityksellä ajoittuu kesäkuukausiin, jolloin veneilykausi on kuumimmillaan. Koska talvikuukausina kysyntä on luonnollisesti huomattavasti hiljaisempaa, on kesäkauden myynnin maksimoiminen erityisen olennainen osa toimialalla toimivien yritysten strategiaa. Toimialan kehitys on ollut vuosikymmenen takaisen taloustaantumien jälkeen varsin heikkoa. Kun kotimaan markkinat eivät vedä on täytynyt etsiä uusia markkina-alueita; tällaisista mainittakoon Venäjä, josta on muodostunut suomalaisille venetarvikkeita myyville yrityksille tärkeä kasvumarkkina-alue. Uusien yrittäjien ilmaantuminen alalle on vähentynyt aivan viime vuosina selkeästi 10 vuoden takaiseen nähden, jolloin yrittäjiä tulvi alalle suurilla odotuksilla joutuen lopulta kuitenkin toteamaan liiketoiminnan pyörittämisen niissä olosuhteissa liian haastavaksi sekä siirtymään muille aloille (Toimitusjohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 21.12.2017).

5.2 Tutkimuksen tarve kohdeyrityksen kannalta

Tämä tutkimus on kohdeyrityksen kannalta ajankohtainen, sillä kysynnän kausivaihteluista johtuen rahan riittävyyttä koetellaan jatkuvasti. Alijäämien rahoittamisvaihtoehtojen parissa pätkäily vie aina aikaa muilta liiketoiminnan osien hoitamiselta, joten aiheen kokonaisvaltaisesta tutkimisesta on varmasti hyötyä itse kohdeyritykselle. Juoksevan liiketoiminnan ylläpitääkseen yrityksen on varsinkin isoimpia tavaratilauksia tai muita suuria kulueriä varten aika ajoin säästettävä ja kerrytettävä rahaa, jotta ne saadaan hoidettua ajoissa ilman myöhästyneestä maksusta aiheutuvia kustannuksia. Jälleenmyytäväksi ostetut tuotteet myymälässä sitovat myös merkittävän määrän pääomaa, mikä vaikuttaa vahvasti yrityksen likviditeettiin. Kassanhallinnan eri osiin syventymisellä on haastattelua ja talouteen liittyvää materiaalia apuna käyttäen tarkoitus löytää ne merkittävimmät ongelmakohdat pääasiassa varastohallinnan ja maksutaapahtumien hallinnan osalta, jotka rajoittavat päivittäisten maksujen sujuvaa suorittamista.

6 TUTKIMUKSEN ESITTELY

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville vallitseva tilanne kohdeyrityksessä maksuvalmiuden osalta. Tämän lisäksi haluttiin saada selkoa yrityksen kassanhallinnan toteutuksesta ja toimivuudesta osa-alueittain. Tutkimusaineistona käytettiin tutkijalle kohdeyrityksen antamaa tilinpäätös- ja oheisaineistoa. Syvällisemmän kuvan saamiseksi maksuvalmiudesta ja kassanhallinnasta haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelukysymykset painottuivat varastonhallintaan ja maksutapahtumien hallintaan, mutta osa kysymyksistä käsitteli myös kassavarantojen kanssa menettelyä yli- ja alijäämätilanteissa sekä kassanhallintaan liittyviä riskejä.

6.1 Tutkimusstrategia

Työtä toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena, jota ei pidetä niinkään tutkimusmetodinä taikka menetelmänä vaan kyse on ennemminkin tutkimusstrategiasta. Tapauksia tarkastelevan tutkimusstrategian suunnittelu saattaa olla lineaarista ja johdonmukaista, mutta tutkimuksen toteuttaminen itsessään on laaja-alainen prosessi, jossa voidaan poiketa jonkin verran suunnitellusta. Tutkimusprosessin aikana tutkija työskentelee prosessikeskeisesti palaten aina välillä takaisin edellisiin kohtiin tarkentaen niitä sekä lisäksi yrittää mm. luoda vuoropuhelua teorian ja empirian välille. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.)

Tapaustutkimus alkaa tutkimuskysymyksen määrittelystä. Vaikka tutkimuskysymys yleensä muuttuu ja tarkentuu prosessin edetessä, on se silti sujuvasti etenevän tutkimusprosessin kannalta arvokkain resurssi. Seuraavaksi tutkija valitsee empiirisen kohteen eli tapauksen, jota tutkitaan. Tästä kohteesta kerätään varsinainen aineisto, jota analysoimalla pyritään luomaan hypoteeseja vertailemalla löydöksiä kirjallisuuteen. Tutkimusaineistosta tehtävät hypoteesit saattavat parhaimmillaan edesauttaa tutkijaa ottamaan käyttöön uusia teoreettisia käsitteitä tutkimukseen liittyen. Perimmäisenä tavoitteena on kuitenkin ymmärtää omaa aineistoa pintaa syvemmin ja etsiä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Eriksson & Koistinen 2014, 22-23, 37.)

6.2 Tutkimusmenetelmä

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä ei toteudu muissa aineistonkeruun muodoissa. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on muita menetelmiä joustavampi, sillä ensinnäkin mahdollisuudet tulkita haastateltavan vastauksia ovat laajemmat ja toisekseen aiheiden käsittelyn järjestystä voidaan itse säätää tilanteen mukaan. Haastateltavalle on tarkoituksena antaa mahdollisuus nostaa esiin häntä itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, jolloin hän saattaa avautua aiheesta perusteellisimmin ja laajemmin, mitä tutkija on ennakoanut. Haastattelu sopii myös tilanteissa, joissa tutkijan on hankala hahmottaa ennalta vastausten suuntia, joissa tiedetään etukäteen tutkimuksen aiheen tuottavan vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin sekä silloin, kun halutaan selvittää ja syventää saatavia vastauksia. Arkojen ja vaikeiden aiheiden tutkimiseen haastattelua pidetään kiistanalaisena menetelmänä tutkijoiden piirissä, sillä tutkittavalla ei ole haastattelussa mahdollisuutta jäädä anonyymiksi ja tarkoituksellisesti etäiseksi, mikä esimerkiksi kyselylomakkeen kautta onnistuisi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205-206.)

Haastattelun heikkouksia ovat sen ajallinen kesto ja haastatteluun sisältyvät virhelähteet. Haastattelun suunnittelu on aikaa vievä prosessi, sillä haastattelun tehdäkseen on paneuduttava sen vaatimaan rooliin ja tehtäviin. Haastateltavan suhtautuminen haastattelutilanteeseen saattaa myös aiheuttaa ongelmia. Hän saattaa kokea tilanteen monin tavoin itseään uhkaavaksi tai muuten kiusalliseksi, jolloin häneltä kerätty tieto saattaa pitää sisällään virheellisyyksiä. Lisäksi haastattelun luotettavuudelle uhkaa aiheuttaa haastateltavan sosiaalisesti suotavat vastaukset, joihin tämä saattaa turvautua mm. halutessaan esiintyä moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ”mallikansalaisena”. (Hirsjärvi ym. 2009, 206-207.)

7 ULKOILUAITTA OY:N MAKSUVALMIUS JA KASSANHALLINTA

Maksuvalmiuden tilaa ja kassanhallinnan toimivuutta tutkittiin hyödyntäen kohdeyritykseltä saatua tilinpäätös- ja oheisaineistoa sekä haastatteleamalla toimitusjohtajaa aiheeseen liittyen. Tutkimalla maksuvalmiutta taloudellisia tunnuslukuja laskemalla pyrittiin saamaan käsitys kohdeyrityksen velansietokyvystä ja tulorahoituksen kestäväyydestä, sillä juuri nämä ovat lyhyellä tähtäimellä liiketoiminnan jatkuvuutta ajatellen oleellisia tarkastelukohteita. Kassanhallinnan osia tutkimalla puolestaan tarkoituksena oli etsiä vastauksia siihen, mikä sitoo sitä pääomaa yrityksessä, jolle olisi toisaalta suurta tarvetta liiketoiminnan kassavirtojen vahvistamiseen.

7.1 Maksuvalmiuden tila

Staattisen maksuvalmiuden ensimmäinen tunnusluku Quick ratio mittaa yrityksen maksuvalmiutta tilinpäätöshetkellä. Quick ratio testaa helposti rahaksi muutettavan omaisuuden eli rahoitusomaisuuden kykyä kattaa yrityksen lyhytaikaiset velat. Tunnusluvun laskemiseen tarvittavat erät löytyvät taseen vastaavaa ja vastattavaa-puolilta.

Taulukko 3. Quick ratio tarkasteluvuosina (Ulkoiluaitta Oy).

Vuosi	Arvo
2012	0,16
2013	0,17
2014	0,19
2015	0,22
2016	0,22

Quick ration arvo ei saavuttanut yhtenäkkään tarkasteluvuotena tyydyttävää tasoa. Ensimmäisestä tarkasteluvuodesta 2012 lähtien esiintyi kuitenkin maltillista nousua viimeiseen tarkasteluvuoteen 2016 saakka. Toinen staattisen maksuvalmiuden tunnusluku Current ratio sisältää myös vaihto-omaisuuden kattamaan rahoitusomaisuuden lisäksi lyhytaikaisia velkoja. Current ration arvo oli jokaisena tarkasteluvuotena hyvällä

tasolla. Vuosina 2012-2014 arvot pysyttelivät 2,2:n tuntumassa, kun taas vuosien 2015 ja 2016 arvot olivat yli yhden yksikön näitä suurempia. Selitys sille, miksi Quick ration arvot tarkasteluvuosina ovat ohjearvojen mukaan heikolla tasolla ja taas Current ration arvot hyvällä tasolla, löytyy suuresta vaihto-omaisuudesta. Tavarat myymälässä sitovat paljon pääomaa ja ovat sisäisten saamisten oikaisun jälkeen suurin omaisuuserä yrityksen taseessa. Onkin tavallista, että vähittäiskauppaa harjoittavilla yrityksillä vaihto-omaisuus muodostaa merkittävän osan omaisuudesta.

Taulukko 4. Current ratio tarkasteluvuosina (Ulkoiluaitta Oy).

Vuosi	Arvo
2012	2,16
2013	2,27
2014	2,25
2015	3,31
2016	3,49

Maksuvalmiuden staattisten tunnuslukujen antaman ristiriitaisen informaation vuoksi on syytä tarkastella maksuvalmiutta dynaamisesta näkökulmasta, jolloin maksuvalmiuden tutkimisesta saatava tieto ei perustu pelkästään tilinpäätöshetkellä vallitsevaan tilanteeseen. Tulorahoituksen kestävyyttä mittaava rahoitustulosprosentti pystytään laskemaan tuloslaskelman tietojen perusteella. Nettotulokseen lisätään poistot ja arvonalentumiset, jonka jälkeen saatu arvo jaetaan liiketoiminnan yhteenlasketuilla tuotoilla. Nettotulosta laskettaessa on muistettava liiketulokseen ynnätä rahoitustuotot ja tästä vähentää vielä rahoituskulut ja verot.

Taulukko 5. Rahoitustulosprosentti vuosina 2012-2016 (Ulkoiluaitta Oy).

Vuosi	Arvo
2012	0,2 %
2013	-0,1 %
2014	0,1 %
2015	-0,1 %
2016	-5,1 %

Ensimmäisenä neljänä tarkasteluvuotena rahoitustulosprosentti ei liikahtanut juurikaan vaan arvot olivat nollan prosentin tuntumassa, kun taas vuonna 2016 arvo oli reilut 5 prosenttiyksikköä pakkasen puolella. Nollatason saavuttaminen lyhyelläkin aikavälillä on rahoitustulosprosentin osalta toivottua, sillä rahoitustuloksen oletetaan riittävän mm. lainojen lyhennyksiin, käyttöpääoman lisäykseen ja voitonjakoon omalle pääomalle. Tästä syystä on otettava tarkasteluajanjakson viimeisen vuoden tuloslaskelma lähempään tarkasteluun ja selvitettävä, mitkä tekijät vaikuttavat pääasiassa laskettuun arvoon. Ensinnäkin liikevaihto vuonna 2016 laski lähes 10 prosenttia verrattuna edelliseen vuoteen suurimpien kuluerien eli materiaali- ja henkilöstökulujen pysyessä kuitenkin suunnilleen samoilla, jopa aavistuksen korkeammilla tasoilla. Vaikka liiketoiminnan muita kuluja oli edelliseen vuoteen nähden melkein 20 prosenttia vähemmän, sen suhteellisesti vähäisemmästä vaikutuksesta johtuen tilikausi oli silti selvästi tappiollinen. On todettava, että yleisesti toimialaan kohdistuva heikko kysyntä vaikuttaa omalta osaltaan siihen, että ylläpidettäessä liiketoiminnan laajuus ennallaan, myynti on siitä huolimatta vähentynyt asteittain vuosi vuodelta.

Maksuvalmiuden tutkimiseen käyttämäni kolme tunnuslukua kuvaavat mielestäni parhaiten rahoituksen riittävyyttä ja likviditeettiä yrityksessä ottaen huomioon myös tutkimuksen lyhyen aikavälin näkökulman lähestymistapana opinnäytetyön aiheeseen. Tästä syystä esimerkiksi pääomarakenteen tunnuslukuja kuten omavaraisuusastetta ja net gearingia (nettovelkaantumisaste) ei käytetä tässä tutkimuksessa.

7.2 Kassanhallinta yrityksessä

Rahavarantojen osalta tilanne on ollut yrityksessä pitkään se, että ylimääräisiä varoja ei ole oikeastaan missään vaiheessa tilikautta käytettävissä. Alijäämäinen kassa onkin sitten tutumpi tilanne, jonka aiheuttaa pääasiassa saapuvien ja lähtevien rahavirtojen eriaikaisuus. Suurin volyyymi rahavirroissa on kevät-kesäaikana, jolloin parhaiden myyntikuukausien tulorahoituksen odotetaan kattavan sesonkia varten tehdyt tavaraostot. Tällöin varianssilla päivittäisessä myynnissä on verrannollinen vaikutus kassavarantoihin ja mahdollisten alijäämätilanteiden syntymiseen. Edellisestä johtuen yrityksessä suunnitellaan päivätasolla kassavarantojen optimaalista käyttöä, jotta voidaan turvata vähintään kohtuullinen likviditeetin taso kesällä ostolaskujen kasaantuessa. Kassabudjetointia toteutetaan yrityksessä niin, että koko vuodeksi laadittua budjettia päivitetään aina kuukausittain toteutuman mukaan. Kyseessä on siis rullaava budjetointi, jossa ei ole mahdollisuutta ennusteversioiden keskinäiseen vertailuun, mitä voidaan tehdä esimerkiksi kvartaaleittain uudelleen laadittavaa budjettia käytettäessä. Toisaalta rullaava budjetointi on näppärä tapa ennustaa myynnin kehitystä aikaa ja vaivaa säästämällä, sillä pohjatietojen perusteella version päivittäminen käy uuden version luomista huomattavasti vaivattomammin.

Valuuttariskillä on kohdeyritykseen nykyisin vähäinen vaikutus. Eniten euron ohella ollaan tekemisissä ruotsin kruunun ja yhdysvaltain dollarin kanssa, jotka ovat kumpainkin vakaita valuuttoja. Toisin oli esimerkiksi markka-aikana, kun 1990-luvun alun devalvaation seurauksena markan valuuttakurssi heikentyi jopa 40 prosenttia, jolloin velkapääomaa kertyi yrittäjille valuuttaluottojen ollessa suojaamattomia. Devalvaation korottama vekselikorko oli lisäksi niin korkealla tasolla, että vaikutukset olivat entistä rajumpia. Tämä kertoo hyvin siitä, että pienen valtion omalla valuutalla on olemassa aina suuri uhka päätyä valuuttakeinottelijoiden riistaksi. Luottoriskistä realisoituvat luottotappiot ovat yrityksen liiketoimintaan nähden myös melko vähäisiä eikä aiheuta suuremmin vahinkoa, vaikkakin vuosittain jokunen tuhat euroa niitäkin kertyy. Likviditeettiriski sen sijaan on läsnä yrityksen toiminnassa ja sitä pyritään hallitsemaan venyttämällä tarpeen vaatiessa omia maksuaikoja ja vastaavasti lyhentämällä asiakkaille myönnettäviä maksuaikoja. (Toimitusjohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 21.12.2017.)

7.2.1 Myyntisaatavat

Kohdeyritys luovutti tutkimusta varten saldoluettelot koskien luotollisia myyntejä ajanjaksolla 1.4.–30.6.2017. Sivulla 17 esitelty Niskanen & Niskasen taulukko 1 myyntisaatavista toimii pohjana laskelmille kohdeyrityksen myyntisaatavista iän mukaan. Taulukko 6 eroaa teoriaosassa esitetystä siten, että antaakseen täsmällisemmän kuvan asiakkaiden maksukäyttäytymisestä myyntisaatavien ikäryhmiä on supistettu paremmin soveltuviksi kohdeyrityksen käyttämiin maksuaikoihin.

Taulukko 6. Kesäkuun 2017 myyntisaamiset iän mukaan (Ulkoiluaitta Oy).

Ikä	Ei myöhässä	0-14 päivää	15-29 päivää	30 päivää tai enemmän	Yhteensä
Myyntiaika	30.6.	16.-30.6.	1.-15.6.	Toukokuu tai aiemmin	
Myyntisaamiset, (€)	10148	3174	401	739	14462
Osuus kesäkuun loppusaldosta	70,2 %	22 %	2,7 %	5,1 %	100 %

Laskelmat kesäkuun 2017 ulkona olevista myyntisaatavista osoittavat, että noin kolmannes myyntisaatavista on ollut 30. kesäkuuta myöhässä. Hieman yli viidennes näistä saatavista on erääntynyt enintään kaksi viikkoa ennen tarkasteluhetkeä. Merkittävää on, että ainoastaan 7,8 % saatavista on ollut yli kaksi viikkoa myöhässä. Tuloksesta on pääteltävissä, että kohdeyrityksen sisäiset keinot periä saataviaan toimii hyvin. Tämän voi todeta tutkailemalla eroa 0-14 ja 15-29 päivää ennen tarkasteluhetkeä

erääntyneiden saatavien kesken, mistä huomataan 7-14 päivän päästä eräpäivästä lähetettävien maksumuistutusten tekevän selkeästi tehtävänsä ja pudottavan myöhästyneiden maksujen prosentuaalista osuutta yli kahteen viikkoon tultaessa huomattavasti.

Tätä tarkastelutapaa käytettäessä on oltava kuitenkin tuloksien analysoinnissa hieman varovainen, sillä etenkin pienillä yrityksillä yksittäiseltä asiakkaalta viivästynyt myyntisaatava voi olla prosentuaalisesti varsin merkittävä osa kokonaissaatavista. Tämä voi johtaa siihen, että saadut tulokset eivät anna oikeaa ja riittävää kuvaa yrityksen totuudenmukaisesta tilanteesta viivästyneiden myyntisaatavien osalta. Esimerkiksi yli kuukauden myöhässä olevissa saatavissa saattaa esiintyä tällaisia tapauksia, joissa asiakas ei ole pystynyt maksamaan yksittäistä isoa laskua ajallaan, minkä jälkeen maksun suorittaminen on edelleen pitkittynyt syystä tai toisesta.

Kuukausittaisen myynnin tuloutumista havainnollistava taulukko (taulukko 2, s. 17) avoimista myyntisaamisista on otettu myös pohjaksi kohdeyrityksen myyntisaatavien kehityksen seuraamista varten. Edellisen taulukon tavoin eletään kesäkuun loppua vuonna 2017, mutta nyt tarvitaan lähtötiedoiksi kesäkuun myynnin lisäksi myös toukokuun ja huhtikuun luotolliset myynnit. Toisesta sarakkeesta löytyy tarkasteluhetkenä olevat myyntisaamiset eriteltynä iän mukaan kuukausittain. Viimeinen sarake ilmoittaa myös kuukausikohtaisesti, kuinka suuri määrä prosentuaalisesti kyseisen kuukauden myynnistä on vielä tuloutumatta 30. kesäkuuta.

Taulukko 7. Kuukauden myynnistä avoimet myyntisaamiset (Ulkoiluaitta Oy).

Kuukausi	Luotollinen myynti, (€)	Myyntisaatavat, (€)	Kuukauden myynnistä ”vanhoja” (%)
Huhtikuu	11867	739	6,3 %
Toukokuu	21825	3575	16,4 %
Kesäkuu	14462	4314	29,8 %

Kesäkuun luotollisesta myynnistä oli kuun viimeisenä päivänä yli 4300 euroa eli vajaa kolmannes saamatta kassaan. Toukokuun myynnistä oli samana päivänä vielä peräti 3575 euroa tuloutumatta, mutta suhteutettuna kuukauden myyntiin prosenttiosuus on vain 16,4. Huhtikuun luotollinen myynti oli lähes puolet vähemmän kuin toukokuussa ja myös tarkasteluhetkellä avoimena olevat saatavat olivat enää alle tuhannen euron luokkaa. Kun huhtikuun myynnistä oli enää 6,3 % tuloutumatta kesäkuun lopussa, saadaan taulukosta selville, että myyntisaatavien kertyminen kassaan on tapahtunut kyseisellä ajanjaksolla varsin tasaisesti. Vielä paremman kuvan saamiseksi vertaaminen aikaisempien tai tulevien kuukausien taulukoihin auttaisi asiakkaiden maksurytmien tulkinnassa, jolloin useiden taulukoiden pohjalta olisi mahdollista tehdä huomioita maksutahdin muutoksista pidemmällä aikavälillä.

7.2.2 Ostovelat ja ostovelkarahoitus

Vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin kohdeyrityksen liiketoimintatyyppi jo pelkästään edellyttää suurta volyymia vuosittaisissa ostoissa. Yritys onkin tehnyt vuosien varrella tilauksia useilta kotimaisilta että ulkomaalaisilta tavarantoimittajilta, mistä kertynyttä kokemusta voi pitää erittäin arvokkaana. Mitä suurempi ostotilaus on kysymyksessä, sitä enemmän tavarantoimittajalla on merkitystä ja tällöin tuotteiden laatu, sopimuksen ehdot ja sopimuskumppanin luotettavuus painavat eniten tavarantoimittajan valinnassa. Ostotilauksista vastaava henkilöstö tekee ostotilauksen edellisten kriteerien perusteella omaa kokemusta ja harkintakykyään käyttäen, mikäli tarvittavia tuotteita tarjoo useampi toimittaja. Toisinaan sopimusehdoissa tarjotaan kassa-alennusta aikaisesta maksusta, jolloin nopeasta maksusta saatavaa hyötyä on arvioitava tapauskohtaisesti. Kuitenkin valitettavasti ylimääräistä rahaa on käytettävissä harvoin, jolloin kassa-alennuksia ei päästä useinkaan hyödyntämään vaan ennemminkin tärkeintä on pyrkiä välttämään myöhästyneitä maksuja, joista aiheutuu ajan mittaan korkokuluja. (Toimitusjohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 21.12.2017.)

Myyntisaamisten viivästykset sitovat yrityksen käyttöpääomaa, kun taas ostovelan suorituksen lykkääminen on yrityksen toiminnan rahoittamista. Runsas ostovelkarahoituksen käyttö rahoituslähteenä onkin hyvin tavallista jälleenmyyntiä harjoittavilla pienillä tai keskisuurilla yrityksillä, mikä on seurausta siitä, että isoilla yrityksillä on

markkinaympäristössä vahva neuvotteluasema toimiessaan myyvänä osapuolena sekä toisaalta taas pankkiympäristössä toimiessaan ostavana osapuolena. Tämä asema on vahvistunut entisestään vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen, kun pankkien luotonantokriteerit ovat tiukentuneet aikaansaaden pienemmät yritykset turvautumaan aiempaa useammin ostovelkarahoitukseen. Myös kohdeyritys viivyttää tarpeen vaatiessa omia maksuaikojaan, mutta kuitenkin objektiivisesti niin, että kaikkien ostovelkojen suhteen menetellään tasapuolisesti kumppanuussuhteita vaalien. Viivästyneen laskun tulevasta maksuajankohdasta neuvottelemisen tavaran toimittajan kanssa auttaa ostolaskujen suorittamisten suunnittelussa, mikäli raha on tiukassa ja viivästyneitä maksuja on kertynyt useampia. Tällöin luottamus säilyy vastapuolella ja päivittäiset maksut voidaan suorittaa tärkeysjärjestyksessä keventäen maksutaakkaa.

7.2.3 Varaston ylläpito

Kohdeyritys ylläpitää varastoa sillä periaatteella, että ensisijaisesti pyritään turvaamaan tavaran saatavuus normaaliolosuhteissa. Koska ylimääräistä pääomaa ei ole usein käytettävissä, on luonnollista menetellä varastojen suhteen juuri liiketoimintamotiivi edellä. Vähissä olevan tavaran tilauksen kokoa päätettäessä ennustetaan tarve historian sekä vallitsevien trendien perusteella ERP-järjestelmää hyödyntäen, jossa jokaisen tuotteen historia on nähtävissä yksityiskohtaisesti. Yksittäisten tuotteiden ja tuoteryhmien menekkiä tarkastellaan säännöllisesti, jotta voidaan suunnitella tulevia ostokokonaisuuksia hyvissä ajoin. (Toimitusjohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 21.12.2017.)

Vaihto-omaisuuden arvo on kaikkina tarkasteluvuosina 2012–2016 pysytellyt noin kolmanneksessa taseen loppusummasta, toisin sanoen yrityksen varoista. Varaston arvon suuruus johtuu laajasta tuotevalikoimasta, johon kohdeyritys on aina perustamisajoilta lähtien panostanut ja mistä yritys on tänä päivänä asiakkaiden keskuudessa tunnettu. Varsinaista erillistä varastoa ei yrityksellä kuitenkaan ole, vaan kaikki myytäviksi tarkoitetut tuotteet ovat myymälän tiloissa. Tiettyinä aikoina vuodesta heikkomenekkisten tuotteiden osalta pyritään vauhdittamaan myyntiä tarjoamalla verkkosivuilla alennuksia erilaisiin markkinointikampanjoihin osallistuen, jottei varaston arvo pääsisi kasvamaan liian suureksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön viimeinen luku sisältää tutkijan päätelmiä ja omaa pohdintaa liittyen tutkimustuloksiin. Maksuvalmiuden tilaa ja kassanhallinnan osien toimivuutta arvioimalla tutkijan tavoitteena on ollut löytää vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana oli, että millä tavoin käyttöpääomaa saataisiin vapautettua sitä sitovista liiketoiminnan osista enemmän yrityksen juoksevien kulujen kattamiseen.

Elinkaareltaan kypsän vaiheen saavuttanut kohdeyritys nojaa toiminnan rahoittamisessa vahvasti tulorahoitukseen, vaikkakin maksuvalmiuden hetkittäin heikentyessä on viime vuosina voitu osakkeenomistajien lyhytaikaisilla lainoilla tarvittaessa vakuuttaa kassatilannetta. Yrityksen maksuvalmiuden tason selvittäminen staattisin ja dynaamisin tunnusluvuin toi esille lyhytaikaisten velkojen kattamiseen liittyviä haasteita, jotka etupäässä johtuvat suuren vaihto-omaisuuden ylläpitämisestä seuranneesta käyttöpääoman sitoutumisesta. Tappiolliset tilikaudet puolestaan vaikuttavat vahvasti siihen, miksi rahoitustulosprosentti ei ole edes jokaisena tarkasteluvuotena saavuttanut tunnuslukuun liitettyä vähimmäisvaatimusta eli nollassa. Toimialan yrityksiin kohdistuva kysyntä ei ole tutkimuksen perusteella elpynyt lähellekään maailmanlaajuisista finanssikriisiä edeltävää tasoa, mikä on ainakin osittain vaikuttanut myöskin kohdeyrityksen liikevaihdon asteittaiseen vähenemiseen viime vuosina.

Venetarvikkeisiin keskittyvässä erikoisliikkeessä korkean palvelutason ylläpitäminen on tietysti tärkeää ajatellen asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta, mutta toisaalta se sitoo myös yrityksen varoja. Vaihto-omaisuus on noussut varsin korkeaksi omaisuus-eräksi suhteessa taseen kokonaismäärään, joten varastossa olevat tavarat tulisi saada kiertämään nopeammin. Yksinkertaisin keino siihen on yrittää saada vanha tavara pois sitomasta yrityksen varoja myymällä sitä alennetuilla hinnoilla. Kotimaisten tapahtumien aikaan mm. juhlapäivinä on mahdollista osuvalla mainonnalla ja markkinoinnilla houkutella asiakkaita tarjouksilla tavallista enemmän, mutta suurempaa etua saattaisi olla nykyään saavutettavissa osallistumalla erilaisiin myyntiä edistäviin kansainvälisiin tempauksiin. Yritys onkin viime vuosina hyödyntänyt myös tätä markkinoinnin

osa-aluetta ottamalla osaa marraskuun lopussa pidettävään Black Friday -teemapäivään myymällä myymälässä poistotuotteita alennetuin hinnoin. Esimerkiksi verkko-kaupan osalta voisi vielä hyödyntää Black Fridaytä seuraavaa maanantaita eli Cyber Mondayta, jonka alkuperäinen tarkoitus on ollut tarjota mahdollisuus etenkin pienemmillä yrityksille vauhdittaa vielä myyntiä Black Friday -kampanjan saatua jo valmiiksi kuluttajat liikkeelle.

Tavarantoimituksesta aiheutuvien kustannusten ja yksittäisten tuotteiden varastointikustannusten minimoimisen eteen tehdään yrityksessä jatkuvasti työtä. Tilaushistoriasta selviävän toteutuneen kysynnän ja kertyneen kokemuksen perusteella muokataan tulevien tilauksien rakennetta entistä taloudellisemmaksi. Yrityksen käyttämän ERP-järjestelmän päivittäminen hinnoittelemaan saapuneet tuotteet nykyarvoonsa ja ylipäättään varastosaldon pitäminen ajan tasalla ovat lähtökohtia tehokkaampaa varastohallintaa tavoiteltaessa. Economic Order Quantity (EOQ) -mallin käyttämisestä ostotilauksen kokoa määriteltäessä saattaisi olla hyötyä etenkin sellaisina aikoina, jolloin kysynnän taso voidaan varmuudella ennustaa eli esimerkiksi matalan myyntisesongin aikaan. Tämän lisäksi realistisen, mutta samalla kuitenkin vaativan tavoitteen asettaminen varaston kiertonopeuden parantamiseksi saattaisi parhaassa tapauksessa sitouttaa koko henkilöstön innostumaan haasteesta yhteisen tavoitteen saavuttaakseen.

Kohdeyrityksen myyntitapahtumaprosessi toimii tutkimuksen perusteella varsin joutavasti, sillä myyntisaatavat saadaan kotiutettua tasaisella frekvenssillä ja vielä riittävän nopeastikin. Tästä on pääteltävissä, että asiakkaat kokevat palvelun ja laadun vastaan maksamaansa hintaa ja että yrityksen toteuttamat sisäiset keinot periaatteellisesti toimivat tehokkaasti. Kassanhallintaa koskevien riskien osalta valuuttariskin vaikutukset ovat nykyään yrityksessä varsin minimaalisia, sillä kaikki kaupankäynnissä käytettävät valuutat ovat vakaita valuuttoja. Luottotappiot jäävät vuoden mittaan myös suhteellisen vähäisiksi eikä niistäkään voida katsoa koituvan merkittävää talousvahinkoa. Likviditeettiriskin hallinta sen sijaan vaatii jo enemmän panostusta ja sitä toteutetaan etupäässä maksuaikoja säätelemällä ja tulevia kassavirtoja ennakoimalla.

Yritys joutuu haastavasta taloustilanteesta johtuen rahoittamaan toimintaa runsaasti ostovelkarahoituksella. Tästä syystä eri tavarantoimittajien lisäehtojen suorittamisen

vastineeksi tarjoamat kassa-alennukset jäävät valitettavan usein hyödyntämättä. Ostoveloi-
staneuvotellaan tavarantoimittajan kanssa tarvittaessa, mikäli tarvitaan lisää
maksuaikaa tai halutaan järjestellä muuten maksuaikataulua. Tätä tiedonvaihtoa käy-
dään kohdeyrityksessä päivittäin, mikä on tärkeää sekä suunniteltaessa tulevia menoja
ja kuluja että myös vastapuolen luottamusta ajatellen. Koska ostolaskujen suoritusten
lykkäämisestä vapautuvalle pääomalle on jatkuvasti akuutti tarve, kohdeyrityksen ny-
kyisen neuvotteluaseman ylläpitämisen tärkeyttä tavarantoimittajiin nähden ei voi
missään nimessä liikaa korostaa. Yleisesti ottaen rahoituslähteenä ostovelkamuotoinen
rahoitus on melko kallis vaihtoehto niistä kertyvien korkojen takia, joten vaihtoehtoi-
sia rahoitusyhtiöiden tarjoamia nykyaikaisia rahoitusratkaisuja kannattaa vertailla ja
kilpailuttaa, mikäli lainan saannin edellytykset muuten täyttyvät.

Tutkimus osoittaa, että kohdeyrityksessä sitoutuu epäedullisesti käyttöpääomaa
vaihto-omaisuutena, kun kaikkea sesonkitavaraa ei aina saada myydyksi ennen tren-
dien ja vuodenaikojen vaihtumista. Osasyynä varaston arvon korkeaan tasoon on yri-
tyksen antama arvolutaus asiakkailleen laajasta ja kattavasta tuotevalikoimasta sekä
sitä tukevasta ammattitaitoisesta palvelusta, joista ei tingitä missään tilanteessa. Toi-
saalta myyntisaatavien tilanne ei käyttöpääoman sitoutumisen kannalta ole erityisen
heikko vaan yrityksen myyntitapahtumaketju toimii pääasiassa hyvin ja luotollisen
myynnin kotiuttaminen sisäisin perintäkeinoin tehostaen onnistuu aivan yksittäisten
asiakkaiden viivästyksiä lukuun ottamatta häiriöittä. Tulorahoituksen ohella ostovel-
karahoituksella saadaan vastapainona vaihto-omaisuuden sitovalle pääomalle va-
pautettua rahaa päivittäisten kulujen hoitamiseen sekä saadaan kassanhallinta pidettyä
balanssissa.

Ehdotukseni vähentää myymättä jääneen tavaran sitomaa pääomaa on saada varasto
kiertämään paremmin pyrkimällä nopeuttamaan kuluttajan ostopäätöstä rajoitetun ajan
kestävillä kampanjatarjouksilla tasaisin väliajoin kalenterivuoden aikana. Tämä olisi
tietysti hyödyn maksimoimiseksi suositeltavaa toteuttaa vielä mainonnan osalta näky-
västi verkossa, mainoslehdissä ja myymälän ulkoympäristössä ihmiset tavoittavalla
mainospaikalla. Näillä toiminnoilla on mahdollista luoda yritykselle erityistä arvoa,
brändipääomaa, ja näin ollen vaikuttaa myönteisesti kuluttajan ostopäätökseen.

Kysynnän pysyessä jatkossa nykyisellä tasollaan näen yrityksen taloustilanteen sekä pankkien ja rahoituslaitosten kiristyneen luotonantopolitikan huomioiden ostovelkara-
hoituksen käyttämisen edelleen järkevänä, alijäämiä paikkaavana, rahoituslähteenä. Sen hyödyntäminen on täysin perusteltua sellaisissa tilanteissa, joissa pelkkä tulora-
hoitus ei juoksevan liiketoiminnan pyörittämiseen tarvittavia varoja kykene täysin
tuottamaan. Eri tavarantoimittajilla lienee erilaisia ehtoja ostotilausten maksuaikojen
pidentämiselle: Yksi toimittaja voi ehdottaa kevyemmille maksuehdoille vastineeksi
hinnan korotusta tilaukseen ja toinen taas vaatia sitoutumista tiiviimpään ja ostovolyy-
miltaan suurempaan yhteistyökumppanuuteen tulevaisuudessa. Joka tapauksessa
avoin vuorovaikutus tavarantoimittajan kanssa auttaa varmasti myös vastaisuudessa
löytämään molempia osapuolia miellyttäviä ratkaisuja ostotilauksia koskien.

Yleisen taloustilanteen tasaisesta kasvusta huolimatta venemyynti Suomessa ei ole
odotuksista huolimatta elpynyt kunnolla edellisen taloustaantumien jälkeen, millä on
ollut väistämätön vaikutus myös venetarvikkeiden myyntiin. Tulorahoituksen riittä-
vyys on kuitenkin jatkuvan liiketoiminnan perusedellytys, joten kohdeyrityksen kan-
nalta suhdanneherkkään venealaan kohdistuvan kysynnän vahvistuminen olisi toivot-
tua. Liiketoimintamallien kehittäminen ja uudistaminen lienee lähitulevaisuudessa
alan yrittäjien tehtävällä, mikäli markkinoiden piristymisestä ei ala jatkossakaan
näkemään mitään merkkejä.

LÄHTEET

- Balance consulting. 2017. Rahoitustulos ja rahoitustulosprosentti. Viitattu 1.7.2017. www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/rahoitustulos_prosentti
- Eriksson, P. & Koistinen K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu. www.helsinki.fi/kuluttajatutkimuskeskus
- Finlandia Group. 2017. Yrittäjä sijoittajana. Viitattu 30.8.2017. www.finlandia-group.fi/oman-elamansa-pomoille/yrittaja-sijoittajana
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. P. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyypä, J. 2017. Kassavirran hallinta teoriassa ja käytännössä. Finazilla 25.4.2017. Viitattu 4.9.2017. www.finazilla.fi/kassavirran-hallinta-teoriassa-ja-kaytannossa/
- Ikäheimo, S., Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan yritysinformaatio Oy.
- Intrum Justitia. 2017. European Payment Report. Viitattu 4.7.2017. www.intrum.com/en/about-us/publications/european-payment-report/epr-2017-pressrelease/
- Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Koponen, T. 2017. Yrityksen rahoitussuunnittelu. Konnektorin www-sivut 16.6.2017. Viitattu 6.9.2017. www.konnektor.fi/ajankohtaista/yrityksen-rahoitussuunnittelu/
- Kunigis, A. 2017. How to Manage Your Cash Flow: Surviving Cash Shortfalls. Viitattu 29.8.2017. www.thehartford.com/business-playbook/in-depth/cash-flow-surviving-cash-shortfalls
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. 6.-12. P. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2016. Yritysrahoitus. 7.-8. P. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Nixon Williams. 2017. How to Manage a Cash Surplus in a Limited Company. Viitattu 29.8.2017. www.nixonwilliams.com/free-resources/limited-company-administration/how-manage-cash-surplus-limited-company
- Sijoitustieto. 2015. Sijoitusrahastot ovat yhä suosittu sijoitusmuoto. Sijoitustieto 28.4.2015. Viitattu 30.8.2017. www.sijoitustieto.fi/sijoitusartikkelit/sijoitusrahastot-ovat-yha-suosittu-sijoitusmuoto
- Suomen Asiakastieto Oy. 2017. Viitattu 5.9.2017. www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-yrityksena/tietoa-luottotiedoista.html
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Vantaa: Dark Oy.

Toimitusjohtaja. Ulkoiluaitta Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. 21.12.2017.

Yritys-Suomi. 2017. Rahoituksen suunnittelu. Viitattu 9.7.2017. yritys-suomi.fi/rahoituksen-suunnittelu

Yritystutkimus ry. 2013. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Hakapaino Oy.

Haastattelukysymykset

1. Varastohallinta

Mitä periaatteita yrityksessä noudatetaan varastojen ylläpidon osalta?

Miten varastojen tasoa tarkkaillaan ja kuinka usein?

2. Myyntisaamisten hallinta

Toimiiko myyntitapahtumaprosessi asiakkaan tekemästä tilauksesta aina suoritukseen asti tehokkaasti vai onko jossain välivaiheessa parantamisen varaa (toimitus, laskutus, perintä)?

3. Ostovelkojen hallinta

Mitkä asiat vaikuttavat tavarantoimittajan valintaan? Kuinka paljon pystytään vaikuttamaan maksuehtoihin? Kassa-alennuksien hyödyntämismahdollisuudet?

4. Alijäämäinen ja ylijäämäinen kassa

Mistä alijäämätilanteet johtuvat? Miten kassavajeet pyritään rahoittamaan? Miten kassavirran vaihteluihin varaudutaan yrityksessä? Onko kassa joskus ylijäämäinen?

5. Riskienhallinta

Pyritäänkö ulkomaankaupassa hyödyntämään valuuttakurssien muutoksia?

Miten maksuvalmiusriskiltä ja luottoriskiltä suojaudutaan yrityksessä?