



Käyttöpääoman hallinnan kehittäminen

Juho Painilainen

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Painilainen Juho
Käyttöpääoman hallinnan kehittäminen

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Huhtikuu 2021

Käyttöpääoman hallinta on olennainen osa yrityksen johtamista. Se on kuitenkin usein vähäiselle huomiolle jäänyt kokonaisuus. Käyttöpääomalle itsessään ei ole yhtä kaikkien hyväksymää määritelmää, vaan sitä voidaan katsoa eri näkökulmista. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimi suomalainen pienpanimo-teollisuuden yritys. Toimeksiantajayritys haluaa pysyä anonyyminä, joten siitä käytetään opinnäytetyössä termiä Yritys X. Tämän työn tavoitteena oli tarkastella toimeksiantajayrityksen käyttöpääoman hallintaa ja tuottaa siihen kehitysehdotuksia.

Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä oli teoriaosiossa tarkastella käyttöpääoman määrittelyä, vaikutusta, mittaamista ja sen hallinnan keinoja kirjallisuuslähteiden sekä tutkimusten pohjalta. Työn empiirisessä osiossa tarkoituksena oli tarkastella kohdeyritykseltä saadun aineiston pohjalta sen käyttöpääomaa ja sen hallintaa, sekä tuottaa kehitysehdotuksia käyttöpääoman hallinnan optimoimiseksi.

Aineistona empiirisessä osiossa toimi yrityksen kuukausittaiset välitilinpäätöstiedot ajanjaksolta tammikuu 2019 – marraskuu 2020. Työssä käytettiin myös asiantuntijahaastattelua. Haastateltavana oli yrityksen talousjohtaja, ja haastattelu-muotona toimi teemahaastattelu. Aineistosta sekä haastattelusta kerättyjen tietojen pohjalta tarkasteltiin yrityksen käyttöpääoman tilannetta, hallintaa ja kehitystä tarkkailujakson aikana. Tarkastelussa pyrittiin tuottamaan toimeksiantajayritykselle mahdollisimman ajankohtaista tietoa käyttöpääoman tilanteesta, sekä ottamaan huomioon sen toimialan erityispiirteet ja yrityksen kehityssuunta.

Tarkastelun pohjalta pyrittiin esittämään konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen käyttöpääoman hallinnan tehostamiseksi. Tarkastelussa kävi myös ilmi, että yrityksen tarkkailujakson aikana tekemät toimenpiteet ovat parantaneet sen käyttöpääoman tilannetta.

Asiasanat: käyttöpääoma, käyttöpääoman hallinta

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

PAINILAINEN JUHO
Development of Working Capital Management

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 0 pages
April 2021

Working capital management is a relevant part of running a business. However, it is often an entity that receives little attention. There is no single definition of working capital. Actually, it can be seen from different perspectives. The client of this thesis was a Finnish craft brewery company. The client company wished to remain anonymous, so the term Company X is used in this thesis. The aim of this thesis was to review the working capital and its management in the client company and to produce development proposals to optimise it.

The purpose of this thesis in the theoretical part was to scrutinise the definition, impact and measurement of working capital and the means of managing it based on literature sources and research. In the empirical part of the thesis, the purpose was to examine the working capital and its management in the client company based on the material received from them, and to produce development proposals for their working capital management.

The material in the empirical section included the company's monthly interim financial statements from the period of January 2019 – November 2020. An expert interview was also carried out. The interviewee was the client company's CFO, and the interview was conducted as a thematic interview. Based on the data collected from the financial statements and the interview, the situation, management, and development of the company's working capital during the observation period were reviewed. The purpose of the review was to provide the client company with the most up-to-date information on the working capital situation, as well as to take into account the specifics of the industry and the company's development direction.

Based on the review, concrete development proposals were presented for improving the working capital management of the client company. The review also showed that the measures taken by the company during the period considered had improved its working capital situation.

Key words: working capital, working capital management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	Käyttöpääoma.....	8
2.1	Käyttöpääoman määritelmä	8
2.2	Käyttöpääoman vaikutus.....	11
2.3	Käyttöpääomaan vaikuttavat tekijät.....	12
2.3.1	Ostovelat	13
2.3.2	Myyntisaamiset.....	13
2.3.3	Vaihto-omaisuus.....	14
2.3.4	Saadut ennakot	15
3	Käyttöpääoman ja sen erien mittaaminen.....	17
3.1	Käyttöpääoma ja käyttöpääomaprocentti	18
3.2	Käyttöpääomasykli	19
3.2.1	Myyntisaamisten kiertoaika	20
3.2.2	Vaihto-omaisuuden kiertoaika	21
3.2.3	Ostovelkojen kiertonopeus ja -aika.....	22
3.3	Taloudelliset mittarit	23
3.3.1	Maksuvalmiuden mittarit.....	24
3.3.2	Muut taloudelliset mittarit.....	26
4	Käyttöpääoman hallinta	28
4.1	Käyttöpääoman hallinta talouden poikkeusoloissa.....	30
4.2	Myyntisaamisten hallinta	31
4.3	Ostovelkojen hallinta	35
4.4	Vaihto-omaisuuden hallinta.....	37
4.5	Kassanhallinta.....	40
4.6	Käyttöpääomanhallinnan keinoja kuviossa	41
5	Yritys X	43
5.1	Tunnuslukujen käyttö	43
5.2	Käyttöpääoman tila ja hallinta yrityksessä.....	44
5.3	Myyntisaamisten tila ja hallinta yrityksessä	46
5.4	Vaihto-omaisuuden tilanne ja hallinta yrityksessä	49
5.5	Ostovelkojen tilanne ja hallinta yrityksessä	51
5.6	Käyttöpääomasykli yrityksessä	53
5.7	Taloudelliset mittarit	54
5.8	Quick- ja Current ratio yrityksessä	55
5.9	Käyttöpääoman hallinnan kehittäminen yrityksessä.....	56
5.9.1	Myyntisaamisten hallinnan kehittäminen	57

5.9.2 Vaihto-omaisuuden hallinnan kehittäminen	58
5.9.3 Ostovelkojen hallinnan kehittäminen	59
6 Pohdinta.....	60
LÄHTEET.....	62

1 JOHDANTO

Käyttöpääoma ja sen hallinta ovat olennainen osa yrityksen johtamista. Käyttöpääoman hallinnalla ja optimoinnilla voidaan vaikuttaa erityisesti yrityksen maksuvalmiuteen, joka auttaa takaamaan yrityksen toiminnan jatkumisen. (Salmi 2012, 208.) Tästä huolimatta, käyttöpääoman hallinta on useissa yrityksissä, erityisesti pohjoismaissa, jäänyt vähäiselle huomiolle. Nordean (2017) teettämän tutkimuksen mukaan pohjoismaalaisten yritysten käyttöpääoman hallinta on selvästi muuta Eurooppaa jäljessä. Tutkimuksessa mukana olleiden pohjoismaalaisten pörssiyritysten toimintaan sitoutui keskimäärin 36% enemmän käyttöpääomaa muihin Euroopan maihin verrattuna.

Eryteisesti talouskasvun ollessa hidasta, tai talouden ajautuessa poikkeusoloihin, käyttöpääoman hallinta nousee tärkeäksi työkaluksi myös tuoton parantamisessa, kulujen karsimisessa ja yrityksen prosessien tehostamisessa (Sagner 2014, 8). Käyttöpääoman hallinnan rooli korostuu myös yrityksen kasvaessa, jolloin pääomaa sitoutuu yritystoimintaan paljon. Maksuvalmiuden lisäksi käyttöpääoman hallinnan vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen on julkaistu useita tutkimuksia, joissa on päädytty samaan johtopäätökseen; käyttöpääoman hallinnalla on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Garcia-Teruel & Martinez Solano 2007; DeLoof 2003. Dong & Su 2010; Ponsian, Chrisinä, Tago & Mkiibi 2014).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella käyttöpääoman määrittelyä, vaikutusta, mittaamista ja käyttöpääoman hallinnan keinoja. Teoriaosuuden pohjalta tavoitteena on analysoida toimeksiantajayrityksen käyttöpääoman ja sen hallinnan tilannetta ja kehittymistä, sekä pyrkiä luomaan kehitysehdotuksia käyttöpääoman hallintaan. Työn tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen käyttöpääoman hallinta toimii, miten siihen tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet käyttöpääoman määrään tarkkailujakson aikana ja voidaanko käyttöpääoman hallintaa tehostaa entisestään. Pääasiallisena tarkoituksena tässä työssä oli selvittää, kuinka käyttöpääoman hallintaa voitaisiin optimoida toimeksiantaja yrityksessä.

Käyttöpääoman kehittymisen ja hallinnan tilannetta on tarkasteltu toimeksiantajayrityksen antaman aineiston pohjalta. Aineistona toimii yrityksen kuukausittaiset välitilinpäätöstiedot ajanjaksolta tammikuu 2019–marraskuu 2020. Aineistoksi valikoitu tuoreet kuukausittaiset välitilintilinpäätöstiedot, jotta toimeksiantaja yritykselle saadaan paitsi ajankohtaista, myös koko tarkkailujaksoa kuvaavaa tietoa pelkkien tilinpäätöshetken tietojen sijaan. Välitilinpäätöstiedot on jätetty työn julkisesta versiosta pois luottamuksellisuuden vuoksi. Aineiston lisäksi tutkimuksessa käytettiin asiantuntijahaastattelua, jossa haastateltavana toimi toimeksiantajayrityksen talouspäällikkö.

2 Käyttöpääoma

Käyttöpääomalla tarkoitetaan yrityksen juoksevaan toimintaan sitoutuvaa pääomaa. Se on pääomaa, jota tarvitaan yritystoiminnan käynnissä pitämiseen. (Salmi 2010, 184.) Käyttöpääoman tarve syntyy yritystoiminnan viiveistä ja kasvavien eriaikaisuudesta. Yritys ostaa tuotteita tai raaka-aineita varastoon, myy ne ja myöntää asiakkaalleen maksuaikaa. Kunnes asiakkaalta saadaan suoritus, yrityksen pääomaa on sidottuna tuotteeseen. Tästä syntyy yrityksen käyttöpääoma. (Sharma 2009, 25.) Käyttöpääomaa siis tarvitaan juoksevien kulojen kattamiseksi, kunnes asiakkaalta saadaan maksusuoritus.

Walldén (2014) kuvailee blogikirjoituksessaan käyttöpääomaa yrityksen polttoaineksi. Menestyvä yritystoiminta vaatii ensisijaisesti hyvän liiketoimintamallin. Käyttöpääoma ja sen hallinta ovat polttoainetta, joilla toimintaa pidetään käynnissä ja joilla sitä voidaan tehostaa.

Käyttöpääomaan liittyvät päätökset ja toimintamallit ovat olennainen osa yrityksen johtamista (Salmi 2010, 184). Kuten johdannossa esitetystä Nordean (2017) tutkimuksessa todettiin, käyttöpääoma ja sen hallinta on useissa yrityksissä ylenkatsottu aihe. Sagnerin (2014, 5) mukaan käyttöpääoman saama vähäinen huomiointi johtuu usein siitä, että sen osa-alueet levittyvät monen osaston toimialueelle. Näin käyttöpääoman kokonaiskuva tai vaikutus ei välity kaikille siihen vaikuttaville päätöksille tekeville henkilöille. (Sagner 2014, 5.)

2.1 Käyttöpääoman määritelmä

Käyttöpääomalle ei ole universaalia kaikkien hyväksymää määritelmää (Sharma 2009, 26). Eri kirjallisuuslähteissä käyttöpääoma määritellään eri tavalla. Erot määrittelyssä johtuvat näkökulmasta. Toinen näkökulma katsoo asiaa rahoituskellisesta näkökulmasta ja toinen operatiivisesta näkökulmasta. Kaikissa määrittelyissä käyttöpääoman perusidea on sama, se kertoo yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan pääoman määrän. Siinä, miten sen määrää lasketaan ja mitä siihen katsotaan sisältyvän, on huomattavia eroja eri näkökulmien välillä.

Suomalaisessa yritysrahoitusta käsittelevässä kirjallisuudessa käyttöpääoma (working capital) määritellään yrityksen investoinneiksi lyhytaikaiseen omaisuuteen. Lyhytaikaiseen omaisuuteen katsotaan kuuluvaksi rahoitusvarat, eli myyntisaamiset, jälkimarkkinakelpoiset arvopaperit, kassa ja pankkisaamiset sekä vaihto-omaisuus. (Niskanen & Niskanen 2007, 367.) Nämä erät muodostavat käyttöpääoman. Kun niistä vähennetään lyhytaikaiset velat, saadaan nettokäyttöpääoma, josta Niskasen (2007, 367) mukaan käytetään puhekielessä yleisesti ottaen termiä käyttöpääoma. Lyhytaikaisiin velkoihin lasketaan kuuluvaksi kaikki ne erät, jotka tulevat maksettavaksi vuoden sisällä. Näitä ovat ostovelat, siirtovelat ja muu lyhytaikainen vieraspääoma. Käyttöpääomasta käytetään myös termiä liikepääoma. Tästä näkökulmasta katsottuna nettokäyttöpääoma, tai käyttöpääoma on myös maksuvalmiuden mittari. (Niskanen & Niskanen 2007, 367; Martikainen & Martikainen 2009, 121.)

Nettokäyttöpääoma, tai käyttöpääoma lähteestä riippuen saadaan siis tämän määrittelyn mukaan laskettua seuraavasti: (Niskanen & Niskanen 2007, 367; Yritystutkimus 2011, 70)

+ Rahoitusomaisuus
+ Vaihto-Omaisuus
- Lyhytaikainen vieraspääoma
<hr/>
= Käyttöpääoma

Käyttöpääomalle on suomenkielisissä lähteissä myös toinen määrittely, jossa sitä katsotaan enemmän operatiivisesta näkökulmasta. Siinä käyttöpääomaan lasketaan kuuluvaksi myyntisaamiset, vaihto-omaisuus, ostovelat ja saadut ennakot (Salmi 2010, 163). Se ei siis laske mukaan muuta rahoitusomaisuutta, kuin myyntisaamiset (Leppiniemi 2019, 166). Tämä laskentatapa ottaakin huomioon pelkästään tuotteiden kiertoan sitoutuvan pääoman.

Englanninkielinen, kansainvälisesti enemmän käytetty määritelmä pohjautuu rahoitukselliseen näkökulmaan. Käyttöpääoma ja sen hallinta mielletään synonyymiksi lyhytaikaisen rahoituksen hallinnan kanssa (Short-term financial decision

making). (Ross, Westerfield & Jordan 2008, 624.) Siinä lasketaan mukaan kaikki yhtiön lyhytaikaiset varat ja lyhytaikaiset velat. Lyhytaikaiseksi varaksi tai velaksi on määritelty sellainen erä, jonka oletetaan muuttuvat rahaksi tai tulevan maksettavaksi viimeistään vuoden sisällä. Näin ollen käyttöpääoma (working capital tai Net working capital) saadaan laskemalla: (Sagner 2014, 1; Ross ym. 2008 23,624; Sharma 2009, 26.)

Lyhytaikaiset varat – Lyhytaikaiset velat = Käyttöpääoma (Working capital)

Kansainvälisesti on myös käytössä termi gross working capital. Se laskee yhteen yrityksen rahoitusomaisuuden ja muun lyhytaikaisen omaisuuden, jonka oletetaan muuttuvan käteiseksi seuraavan vuoden sisällä. (Sharma 2009, 26.)

Seuraavassa taulukossa on koottuna erilaisia määritelmiä käyttöpääomalle.

Käyttöpääoma	Nettokäyttöpääoma	Net Working capital / Working capital	Gross Working Capital
+Vaihto-omaisuus	+Vaihto-omaisuus	+Current assets (Lyhytaikainen omaisuus)	+Current assets (Lyhytaikainen omaisuus)
+Myyntisaamiset	+Rahoitusomaisuus		
-Ostovelat	-Lyhytaikaiset velat	-Current liabilities. (Lyhytaikaiset velat)	
-Saadut ennakot			
=Käyttöpääoma	=Netto-käyttöpääoma	=Net working capital / Working capital	=Gross working capital

TAULUKKO 1. Käyttöpääoman määritelmiä. (Salmi 2010, 184. Niskanen & Niskanen 2007, 367; Yritystutkimus 2011, 70; Martikainen & Martikainen 2009, 121; Sagner 2014, 1; Ross ym. 2008, 624; Sharma 2009, 26. Muokattu)

Sen lisäksi, että käyttöpääomalle on monta määritelmää, on sille myös monta nimitystä. Toisissa lähteissä termillä nettokäyttöpääoma (Net working capital) tarkoitetaan toisen käsityksen mukaan termiä käyttöpääoma (Working capital), ja toisinpäin. (Ross ym. 2008, 624; Sagner 2014, 1; Salmi 2010, 183.) Joissain lähteissä käyttöpääoma termillä tarkoitetaan bruttokäyttöpääomaa (gross working capital).

Tässä opinnäytetyössä termillä käyttöpääoma tarkoitetaan määritelmää, jossa käyttöpääomaan vaikuttavat erät ovat: vaihto-omaisuus, myyntisaamiset, ostovelat ja saadut ennakkomaksut. Käyttöpääoma saadaan siis laskettua seuraavasti.

+ Vaihto-omaisuus
+ Myyntisaamiset
- Ostovelat
- Saadut ennakkomaksut
<hr/>
= Käyttöpääoma

(Salmi 2012, 207; Alhola & Lauslahti 2005, 245.)

2.2 Käyttöpääoman vaikutus

Se, kuinka paljon yrityksen päivittäiseen toimintaan sitoutuu pääomaa, vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen ja kannattavuuteen (Salmi 2010, 184). Käyttöpääoman määrä vaikuttaa yrityksen toimintaan niin operatiivisella kuin rahoituksellisella tasolla. Operatiivisesta näkökulmasta katsottuna liiaksi sitoutunut pääoma johtaa ylimääräisiin kustannuksiin. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi liian suuren varaston aiheuttama tuotteiden vanheneminen ja pilaantuminen tai liiallisen luotonannon aiheuttamat luottotappiot. Käyttöpääoma täytyy myös rahoittaa, joko omalla tai vieraalla pääomalla. Näin ollen, mitä suurempi käyttöpääoma yrityksellä on, sitä enemmän siitä syntyy rahoituskustannuksia. Huomioon voidaan ottaa myös vaihtoehtoisen sijoituksen kustannukset eli se mitä muuta käyttöpääomaan sitoutuneella pääomalla voitaisiin tehdä. Pääoman liiallinen sitoutuminen pois yrityksen kassasta voi johtaa myös maksuongelmiin. (Salmi 2010, 184.)

Käyttöpääoman optimaalista tasoa on vaikea määritellä, sillä se on ala ja yrityskohtainen. Liian pieni käyttöpääoman taso johtaa ongelmiin yritystoiminnassa. Ongelmat syntyvät operatiivisella puolella, esimerkiksi liian pieni varasto johtaa tuotanto- ja toimitusongelmiin ja liian tiukka luotonanto myynninmenetyksiin. Yrityksen tulisikin pyrkiä mahdollisimman pieneen käyttöpääoman tasoon, jolla taa-taan yrityksen hyvä toiminta- ja palvelukyky sitomatta kuitenkaan liikaa pääomaa juoksevaan toimintaan. Mitä pienemmällä käyttöpääoman tasolla yritys pystyy tämän tekemään, sitä parempi sen maksuvalmius ja pääoman tuotto ovat. (Salmi 2010, 184.)

2.3 Käyttöpääomaan vaikuttavat tekijät

Käyttöpääomaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Niitä ovat mm. yrityksen toimiala, koko, liiketoiminnan kehityssuunta ja tuotantoprosessin nopeus (Alhola & Lauslahti 2005, 245). Isoin yksittäinen käyttöpääoman kokoon vaikuttava tekijä on toimiala. Esimerkiksi vuokratiloissa toimivalla autokaupalla on suuri käyttöpääoma, koska varasto on yleensä suuri ja sen kierto hidasta. Valmistavassa yrityksessä taas tuotteiden kierto voi olla nopeaa, mutta maksuajat pitkiä, jolloin käyttöpääoma kasvaa. Myös uusien tai laajentuvien yritysten pääomaa sitoutuu yleisesti ottaen paljon juoksevaan toimintaan, jolloin käyttöpääoma kasvaa. (Salmi 2010, 184.)

Myös yritystoiminnan sujuvuus on tärkeä tekijä käyttöpääoman kertymisessä. Mikäli yrityksen toiminnoissa, kuten laskutuksessa tai varaston koossa on vii-veitä tai virhearviointeja, kasvaa käyttöpääoman määrä. Toisaalta tehokkailla toiminnoilla ja toimilla, kuten ostolaskujen maksuaikojen pidentämisellä tai va-raston optimoinnilla voidaan pienentää käyttöpääomaa merkittävästi. Käyttö-pääoman koko onkin yksi hyvä mittari yrityksen toiminnan tehokkuudesta. (Sharma 2009, 25.)

Käyttöpääomaan vaikuttavia eriä on siis neljä: vaihto-omaisuus, myyntisaami-set, ostovelat sekä saadut ennakot. Vaihto-omaisuus ja myyntisaamiset kasvat-tavat käyttöpääomaa, kun ostovelat ja saadut ennakot pienentävät sitä.

2.3.1 Ostovelat

Operatiivisesta näkökulmasta katsottuna käyttöpääoman kierto alkaa ostolaskusta. Se on suuressa roolissa käyttöpääoman määrässä niin operatiivisessa kuin rahoituksellisessa näkökulmassa ja onkin yksi käyttöpääoman hallinnan keskeisiä osa-alueita. Yleisesti ottaen suurin osa yrityksen hankinnoista tehdään velaksi, jolloin yritykselle syntyy ostovelkoja. Kuten kaikki muutkin käyttöpääoman osa-alueet, myös tämä on erittäin alakohtaista. Joillakin aloilla, kuten vähittäismyynnissä ja tukkukaupassa, ostovelat ovat yleisesti ottaen iso lyhytaikaisen rahoituksen lähde. (Niskanen & Niskanen 2007, 385.)

Huolimatta siitä, miltä kannalta käyttöpääomaa katsotaan, ostovelat, eli se mitä myytäväksi menevistä tuotteista tai raaka-aineista ollaan velkaa vähentävät käyttöpääoman määrää (Salmi 2010, 184). Vastavuoroisesti se, mitä yritykselle ollaan velkaa jo toimitetuista tuotteista kasvattaa käyttöpääomaa. Näin ollen, mikäli yritys saa neuvoteltua itselleen pitkät maksuajat toimittajiltaan, on sen käyttöpääoman määrä ja käyttöpääomarahoituksen tarve pienempi (Salmi 2010, 190).

Käyttöpääomarahoituksen näkökulmasta katsottuna ostolaskut ovat tavaran toimittajalta saatua korotonta lainaa (Niskanen & Niskanen 2007, 386). Mitä pidemmät maksuajat yrityksellä on sen hankintoihin, sitä paremmassa tilanteessa se on käyttöpääomarahoituksen suhteen. Oikein käytettynä ostovelat tarjoavat yritykselle korottoman rahoitusmuodon (Niskanen & Niskanen 2007, 390).

2.3.2 Myyntisaamiset

Yritykset antavat tavallisesti myymilleen tuotteille tai palveluille maksuaikaa, eli luottoa. Näin yritykselle syntyy myyntisaamisia. (Vilkkumaa 2010, 52.) Erityisesti yritysten välisessä kaupankäynnissä maksuajan myöntäminen on hyvin yleistä (Niskanen & Niskanen 2007, 377). Maksuajan myöntäminen on olennainen tapa houkutellessa asiakkaita ja lisätä myyntiä. Maksuajan pituutta voidaan käyttää hinnoitteluvälineenä, sekä myyntivalttina (Niskanen & Niskanen 2007, 378). Mak-

suaikaa määrittäessä täytyy kuitenkin ottaa huomioon sen vaikutukset käyttöpääomaan. Myyntisaamisiin sitoutunut pääoma on rasite yrityksen maksuvalmiudelle sekä kannattavuudelle. Myyntisaamisiin liittyy myös aina riski, että asiakkaat eivät maksa laskuaan. Tätä kutsutaan luottoriskiksi. (Vilkkumaa 2010, 52.)

Ostovelkojen tapaan myyntisaamiset ovat olennainen osa käyttöpääomaa ja sen hallintaa. Ne ovatkin ikään kuin kolikon kääntöpuolet. Siinä missä ostovelat voidaan nähdä korottomana lainana yritykselle, voidaan myyntisaamia miettiä asiakasyrityksen rahoittamisena (Niskanen & Niskanen 2007, 378).

Kuten kaikki muutkin käyttöpääoman osa-alueet, on myyntisaamisten määrä ja maksuehtojen pituus hyvin alakohtaista (Talponen 2002, 27). Myyntisaamisten kokoon vaikuttaa etenkin isommissa yrityksissä se, miten eri osastot toimivat yhdessä. Siinä missä talousosasto pyrkii pitämään myyntisaamisten maksuajat lyhyinä, myyntiosasto pyrkii usein antamaan pitkiä luottoja houkutellakseen asiakkaita. Myynti- ja talousosastojen välillä tulisikin olla hyvä kommunikaatio, jotta löydetään tasapaino siihen, kuinka pitkiä luottoja asiakkaille myönnetään ja myönnetäänkö kaikille asiakkaille luottoa ollenkaan. (Ross ym. 2008, 629.)

2.3.3 Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuus on paljon käyttöpääomaa sitova osa yrityksen toimintaa. Sillä tarkoitetaan yrityksen omaisuutta raaka-aineina, puolivalmisteina, valmiina tuotteina tai ennakkomaksuina (Kirjanpitoasetus 1§6, Finlex). Käytännössä se tarkoittaa yrityksen varastoa. Tuotteet, jotka ovat varastossa joko valmiina tuotteina, puolivalmisteina tai raaka-aineena, voivat sitoa huomattavasti käyttöpääomaa (Karjalainen 2013,55). Mitä enemmän yrityksellä on tuotteita varastossa, sitä enemmän sillä on maksettuja ostolaskuja tuotteista, joista ei ole saatu suoritusta.

Oikean varastoinnin tason löytäminen on yritykselle haaste (Karjalainen 2013, 55). Varastoinnin motiivit voidaan jakaa neljään luokkaa. Liiketoimintamotiivi, joka tarkoittaa varaston pitämistä sillä tasolla, mitä kysynnän uskotaan olevan.

Varovaisuusmotiivi, jossa varastossa pidetään odotettua kysyntää suurempi määrä tuotteita vastaamaan yllättävään kysyntää. Havittelumotiivi, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys ostaa varastoonsa ylimääräisiä tuotteita, koska olettaa niiden hinnan nousevan. Yritys saa myös yleensä hankintansa halvemmalla, mikäli se ostaa suuremman erän tuotteita. Varastoinnin motiivina voi olla myös sopimukseen perustuva varastointi. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys on sitoutunut pitämään tietyn määrän tietyn valmistajan tuotteita varastossa. (Niskanen & Niskanen 2007, 370-371.)

Vaikka varastoinnin motiiveille on monta selitystä, käyttöpääoman näkökulmasta katsottuna liian suuret varastot johtavat varaston hitaaseen kiertonopeuteen, jolloin varastoon sitoutuu tarpeeton määrä käyttöpääomaa.

2.3.4 Saadut ennakot

Saaduilla ennakoilla tarkoitetaan joko lyhyt- tai pitkäaikaisia ennakkomaksuja, jotka liittyvät keskeneräiseen työhön tai projektiin (Yritystutkimus Ry 2011, 68). Käytännössä se tarkoittaa tilannetta, jossa tuotteista tai palveluista on saatu suoritus ennen niiden toimittamista asiakkaalle. Saadut ennakot vähentävät yrityksen käyttöpääoman määrää. Ne voidaankin nähdä asiakasyrityksen tarjoamana rahoituksena. Erityisesti pitkäaikaiset projektit sitovat paljon käyttöpääomaa, jonka vuoksi ennakkomaksut ovat yleinen tapa rahoittaa niitä.

Ennakkomaksut ovat myös hyvä keino suojautua luottotappioita vastaan. (Talponen 2002, 56) Mikäli asiakasyrityksen luottokelpoisuus on huono, voidaan maksu tuotteista tai palveluista vaatia joko osittain tai kokonaan maksettavaksi ennakkoon. Erityisesti isoissa kaupoissa ennakkomaksuja käytetään usein luottotappioiden estämiseksi ja käyttöpääoman rahoittamiseksi.

Yrityksen kannattaakin neuvotella ennakkomaksuista aina kun sellainen on mahdollista, sillä se on myyjäyrityksen kannalta paras mahdollinen maksumuoto. Myös lahjakortit voidaan nähdä eräänlaisena ennakkomaksuna. Vaikka kirjanpidollisesti lahjakortit kirjataan siirtovelkoihin, (Kirjanpitolautakunta 2016, lausunto nro:1959) voidaan niitä käyttöpääoman näkökulmasta katsoa saatuina

ennakkomaksuina, sillä lahjakortteja myytäessä suoritus saadaan ennen tuotteen tai palvelun toimittamista asiakkaalle, jolloin se vähentää käyttöpääoman määrää.

3 Käyttöpääoman ja sen erien mittaaminen

Käyttöpääoman laskeminen ei ole yksinkertaista ja sen vertailu on hyvin alakoh- taista. Käyttöpääoman koko vaihtelee huomattavasti eri toimialoilla. Esimerkiksi käyttöpääoman sitoutuminen varastoon tai myyntisaamisiin riippuu paljon toi- mialan luonteesta. (Salmi 2010, 184.)

Käyttöpääomaa laskiessa ja vertaillessa on tärkeää ottaa huomioon, mitä määri- telmää käyttöpääomasta käytetään. Operatiivista, joka siis mittaa yrityksen toi- minnan sitovan pääoman vai rahoituksellista, joka ottaa huomioon myös rahoi- tusomaisuuden. Näitä määritelmiä käsiteltiin luvussa käyttöpääoman määritte- lystä.

Ensimmäisinä mittareina ovat käyttöpääoma ja käyttöpääomaprocentti. Yrityksen operatiivista toimintaa eli käyttöpääoman erien kierto nopeuksia laskevat mittarit keskittyvät tarkemmin siihen, mistä käyttöpääoman ja käyttöpääomaprocentin lu- vut johtuvat. Näiden mittarien avulla saadaan kuvaa käyttöpääoman koostumi- sesta ja sen hallinnan tehokkuudesta. (Salmi 2010, 185.)

Näiden jälkeen käydään läpi taloudellisia mittareita, jotka kertovat yrityksen ta- loudellisesta asemasta ja likviditeetistä (Niskanen & Niskanen 2007, 55). Yh- dessä nämä kaikki mittarit antavat hyvän kuvan yrityksen tilasta, käyttöpääoman määrästä sen molemmilla määritteillä sekä toiminnan tehokkuudesta.

Käyttöpääomaa laskiessa on tärkeä muistaa, että kaikkia päivittäiseen toimintaan sitoutuvia kustannuksia ei mm. kustannusten kohdistamiseen liittyvien seikkojen takia lasketa mukaan käyttöpääoman eriin (Koski 2008, 87). Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi palkka- ja työnantajakustannukset. Näin ollen käyttöpääoma ja siihen tarvittava rahoitus ovat todellisuudessa korkeampia, kuin käyttöpääoman määrä, joka saadaan laskemalla taseen käyttöpääomaan vaikuttavista eristä.

3.1 Käyttöpääoma ja käyttöpääomaprosentti

Käyttöpääoman laskemista ja sen eri määritelmiä käsiteltiin luvussa käyttöpääoman määrittelyssä. Se siis kertoo juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan pääoman määrän, joka muuttuu yrityksen liikevaihdon mukana (Salmi 2010, 184). Tässä opinnäytetyössä käytettävä määritelmä käyttöpääomalle laskee mukaan vain ns. operatiiviseen toimintaan liittyvät erät, eikä huomio rahoitusomaisuudesta muita eriä kuin myyntisaamiset.

Käyttöpääoma siis saadaan laskemalla sitä kasvattavat erät, vaihto-omaisuus ja myyntisaamiset yhteen ja vähentämällä niistä sitä pienentävät erät eli ostovelat ja saadut ennakot (Salmi 2010, 184; Alhola & Lauslahti 2005, 245).

Tästä laskutoimituksesta saatava käyttöpääoma kertoo rahamäärän, joka yrityksen on rahoitettava toimiakseen. Rahoitus voi tulla omasta- tai vieraasta pääomasta. Optimaalinen käyttöpääoman määrä on mahdollisimman pieni, mutta kuitenkin riittävä varmistamaan yrityksen toiminnan. Tällöin pääoman kustannukset ovat pienemmät ja maksukyky sekä pääoman tuotto paranevat. (Salmi 2010, 184.)

Tavoiteltava tilanne olisi saada käyttöpääomaerien kierrot sellaisiksi, että myyntisaamisten ja vaihto-omaisuuden yhteenlaskettu kiertonopeus olisi yhtä pitkä, tai lyhyempi, kuin ostovelkojen kiertonopeus (Ross ym. 2008, 628; Salmi 2010, 244). Tällöin yritys rahoittaa toimintansa toisen, eli ostovelan myöntäneen, yrityksen pääomalla. Tässä täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että kiertoaikojen hallinnalla ei vahingoiteta muuta liiketoimintaa, esimerkiksi karkoteta asiakkaita liian lyhyillä maksuajoilla, tai vahingoiteta yrityksen mainetta liian pitkillä ostovelkojen maksuajoilla.

Käyttöpääoman koko vaihtelee yrityksen liikevaihdon mukaan, jolloin sen vertailu itsessään ei ole kovin hyödyllistä. Käyttöpääoman määrän seuraamiseen onkin hyvä käyttää mittarina käyttöpääomaprosenttia. (Salmi 2012, 211.) Se kertoo juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan pääoman määrän suhteutettuna yrityksen liikevaihtoon, jolloin sitä voidaan vertailla eri ajankohtien ja muiden yritysten välillä. Käyttöpääomaprosentti on hyvin alaspäin suuntautuva, jonka vuoksi sitä on hyvä

verrata vain oman alan, ja kokoluokan yrityksiin. Käyttöpääomaprosentti saadaan seuraavasta kaavasta: (Salmi 2012, 211.)

$$\frac{\text{Käyttöpääoma}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 = \text{Käyttöpääomaprosentti}$$

Toinen näkökulma käyttöpääoman laskemiseen, joka esiteltiin myös kappa-leessa käyttöpääoman määrittelystä, katsoo käyttöpääomaan kuuluviksi eriksi lyhytaikaisen omaisuuden ja lyhytaikaiset velat. Vähentämällä lyhytaikaisesta omaisuudesta lyhytaikaiset velat, saadaan käyttöpääoma. Tästä käytetään myös termejä liikepääoma ja nettokäyttöpääoma. (Niskanen & Niskanen 2007, 367; Martikainen & Martikainen 2009, 121.)

Tiivistettynä ero näiden kahden laskentatavan välillä on se, että ensimmäiseksi esitelty kaava laskee määrän joka yrityksen pitää rahoittaa, kun taas toinen tapa laskee sen, kuinka hyvin yritys pystyy likvideillä varoilla rahoittamaan juoksevista toiminnasta syntyvät menot.

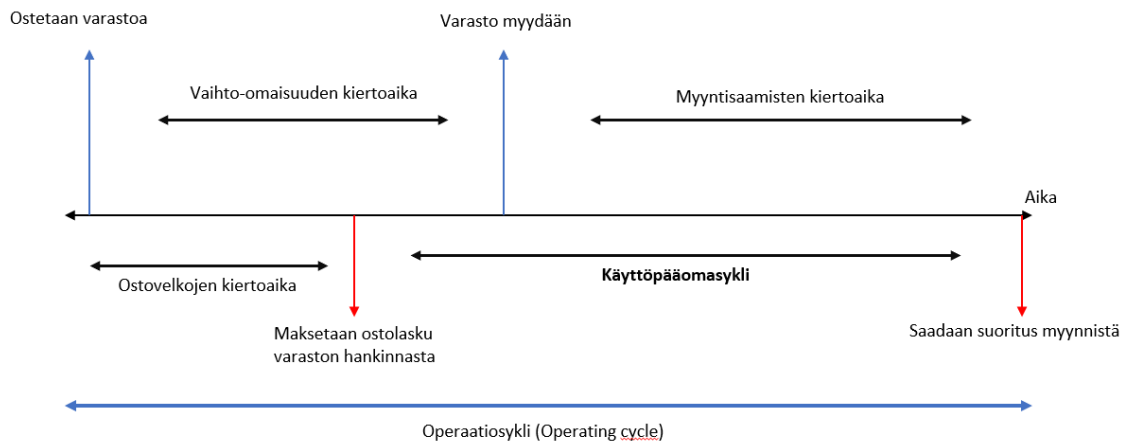
3.2 Käyttöpääomasykli

Käyttöpääomasykli (cash conversion cycle, CCC tai cash cycle) on eri käyttöpääomaerien kiertoaikojen tulos. Se kertoo aikavälin ostovelkojen maksamisen, ja myyntisaamisten kotiuttamisen välillä. Käyttöpääomasykli siis kuvastaa sitä, kuinka pitkäksi aikaa käyttöpääomaa sitoutuu. (Ross ym. 2008, 627.)

Käyttöpääomasykli saadaan laskettua samalla periaatteella, kuin käyttöpääoman määrä, mutta käyttämällä siihen vaikuttavien erien koon sijaan niiden kiertoaikoja. Vaihto-omaisuuden kiertoaika lisättynä myyntisaamisten kiertoajalla, kertoo kuinka kauan kestää tuotteen saapumisesta yrityksen varastoon siihen, että yritys saa tuotteesta maksusuorituksen. Tätä aikaväliä kutsutaan operaatiosykliksi (Operating cycle). Kun tästä vähennetään ostovelkojen kiertoaika, saadaan selville yrityksen käyttöpääomasykli, jolloin: (Ross ym. 2008, 628.)

$$(Myyntisaamisten kiertoaika + Vaihto - omaisuuden kiertoaika) - Ostovelkojen kiertoaika = Käyttöpääomasykli$$

Käyttöpääomasykliä voidaan havainnollistaa hyvin aikajanalla, joka kuvaa yritystoiminnan kassavirtojen järjestystä (Ross 2008, 628).



KUVIO 1. Käyttöpääomasykli (Ross ym. 2008 muokattu)

Käyttöpääomanhallinnan tavoitteena on lyhentää käyttöpääomasykliä. Se voi tapahtua lyhentämällä vaihto-omaisuuden- tai myyntisaamisten kiertoaikoja, tai pidentämällä ostovelkojen kiertoaikaa. Mitä lyhyemmäksi käyttöpääomasykli saadaan sitä nopeammin yritys saa myynneistä tulevan kassavirran käyttöönsä, jolloin käyttöpääomarahoituksen tarve pienenee. Yrityksen on mahdollista saavuttaa jopa negatiivinen käyttöpääomasykli. Tämä tosin on hyvin harvinaista ja vaatii yritykseltä poikkeuksellisia toimia kuten todella pitkiä maksuaikoja ostovelkoihin. Tämänlaiset toimet ovat käytännössä mahdollisia vain suuren markkinaosuuden omaavalle yritykselle. (Ross ym. 2008, 628.)

3.2.1 Myyntisaamisten kiertoaika

Kuten aiemmin todettu myyntisaamisten määrä vaikuttaa merkittävästi käyttöpääoman määrään. Mitä kauemmin myyntisaamisten muuttaminen rahaksi kestää, sitä enemmän niihin sitoutuu pääomaa (Salmi 2012, 215). Hyvä mittari myyntisaamisten seuraamiseksi on myyntisaamisten kiertoaika. Se kertoo kuinka monta päivää keskimäärin kestää saada suoritus asiakkailta. Tätä on

hyvä verrata yrityksen käyttämiin maksuehtoihin, jolloin nähdään, kuinka hyvin asiakkaat noudattavat maksuehtoja. (Vilkkumaa 2010, 53.) Tunnusluvun arvoa on myös tärkeä verrata yrityksen aikaisempien vuosien arvoihin sekä muihin saman alan yrityksen arvoihin. Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan seuraavalla kaavalla: (Niskanen & Niskanen 2007, 381).

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Liikevaihto/Päivät}}$$

Kaavassa olevat päivät tarkoittavat tarkastelujakson pituutta (Niskanen & Niskanen 2007, 381). Myyntisaamisten kiertoa voidaan tarkastella vuositasolla, jolloin huomioon otetaan koko vuoden liikevaihto, joka jaetaan 365 päivällä. Tarkastelua voidaan suorittaa myös lyhyemmällä aikavälillä. Mittarina voidaan käyttää myös myyntisaamisten kiertonopeutta. Se kertoo, kuinka monta kertaa myyntisaamiset kertyvät kassaan tarkasteluperiodin aikana. Myyntisaamisten kiertonopeus saadaan kaavasta: (Niskanen & Niskanen 2007, 381).

$$\text{Myyntisaamisten kiertonopeus} = \frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Myyntisaamiset}}$$

Kaavasta saatava tunnusluku on hieman todellista tunnuslukua suurempi, johdun siitä, että myyntisaamisiin sisältyy myös liikevaihtoon kuulumattomia eriä, kuten arvonalisävero (Vilkkumaa 2010, 53).

3.2.2 Vaihto-omaisuuden kiertoaika

Vaihto-omaisuuden kiertoaika, toiselta nimeltä varaston kiertoaika, on tärkeä indikaattori varastoinnin tehokkuudesta ja varaston tasosta. Se kertoo, kuinka kauan vaihto-omaisuus keskimäärin viipyy varastossa. (Kaisanlahti & Leppiniemi 2017, 190.) Mitä korkeampi varaston kiertoaika on sitä hitaammin varasto kiertää, ja sitä enemmän siihen sitoutuu käyttöpääomaa. Varaston kiertonopeus taas kertoo, kuinka monta kertaa varasto kiertää tarkasteluperiodin aikana. Varaston kiertoaika ja -nopeus voidaan laskea seuraavilla kaavoilla: (Niskanen & Niskanen 2007, 377).

$$\text{Varaston kiertoaika} = \frac{\text{Päivät} \times \text{Varaston arvo}}{(\text{Ostot} + \text{Varastonmuutos})}$$

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{(\text{Ostot} + \text{Varastonmuutos})}{\text{Varaston arvo}}$$

Päivät kaavassa tarkoittavat tarkasteluperiodin pituutta. Tarkasteluperiodi voi olla vuosi, jolloin koko vuoden ostot jaetaan 365 päivällä.

Vaihto-omaisuuden kiertoaika voi antaa epäluotettavia tuloksia, mikäli varaston arvo vaihtelee huomattavasti tilikauden aikana. Tällöin voidaan käyttää vaihto-omaisuuden keskimääräistä arvoa. (Salmi 2010, 188). Kuten muutkin tunnusluvut, vaihto-omaisuuden kiertoaika on alakohtainen, jolloin sitä on mielekäästä verrata samalla alalla toimivien yritysten välillä (Vilkkumaa 2010, 54).

3.2.3 Ostovelkojen kiertonopeus ja -aika

Ostovelkojen kiertoaika mittaa sitä, kuinka kauan yrityksellä keskimäärin kestää maksaa ostolaskunsa. Mitä pidemmät maksuajat yritys saa omille laskuilleen sitä vähemmän sen pääomaa sitoutuu juoksevaan toimintaan. Ostovelkojen kiertoaika olisikin hyvä olla vähintään saman mittainen, kuin myyntisaamisten kiertoaika (Vilkkumaa 2010, 53). Ostovelkojen kiertonopeus taas kertoo, kuinka usein ostovelat kiertävät tarkastelujakson aikana (Niskanen & Niskanen 2007, 390; Vilkkumaa 2010, 53).

Ostovelkojen kiertoaika ja -nopeus voidaan laskea seuraavasti: (Niskanen & Niskanen 2007, 390).

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{\text{Ostovelat}}{\text{Ostot/Päivät}}$$

$$\text{Ostovelkojen kiertonopeus} = \frac{\text{Ostot}}{\text{Ostovelat}}$$

Ostovelkojen kiertoaikaa on hyvä verrata käytössä oleviin maksuaikoihin sekä vertailuyrityksiin (Vilkkumaa 2010, 54; Kaisanlahti & Leppiniemi 2017, 191). Mikäli maksuaikaa myönnetään 14 pv, on ostovelkojen kiertoaajan hyvä olla lähellä sitä. Pitkälle yli maksuehtojen menevä ostovelkojen kiertoaika kertoo yleensä huonosta maksuvalmiudesta (Niskanen & Niskanen 2007, 390). Jatkuva maksuaikojen ylitys vahingoittaa yritystä niin rahallisesti perintälaskujen muodossa kuin siitä koituvan mainehaitan vuoksi.

Ostovelkojen kiertoaikaa tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että yrityksen ostot esitetään arvonlisäverottomina. Tästä johtuen, yrityksen todellinen keskimääräinen maksuaika on hieman kiertoaikaa lyhyempi. (Kaisanlahti & Leppiniemi 2017, 191.)

Ostovelkojen kiertoaikaan vaikuttavia tekijöitä on monia, suurimpina yrityksen toimialan maksuaikakäytäntö, yrityksen maksupolitiikan päätökset ja toimittajien joustavuus (Salmi 2010, 190). Ostovelkojen kiertoaikaa voi myös lyhentää käteisalennuksien hyödyntäminen. Käteisalennusten käyttöä käydään läpi enemmän osiossa käyttöpääoman hallinnasta.

3.3 Taloudelliset mittarit

Käyttöpääomaa, ja yrityksen suoriutumista laskettaessa taloudelliset mittarit ovat hyvin tärkeitä. Ne kertovat yrityksen kannattavuudesta, tilanteesta, ja siitä miten se selviää velvoitteistaan. (Salmi 2012, 121.) Kuten johdannossa mainittu, käyttöpääoma sekä sen hallinta vaikuttaa erityisesti yrityksen maksuvalmiuteen sekä jossain määrin kannattavuuteen (Salmi 2012, 208; Sagner 2014, 8).

Maksuvalmiudella, tai likviditeetillä tarkoitetaan yrityksen rahoituksellista asemaa ja kykyä maksaa laskunsa ajoissa (Laitinen & Laitinen 2014, 124). Käytännössä likviditeetti tarkoittaa yrityksen kassan tilannetta. Likviditeetin merkitystä korostaa se, että yritys voi tuottaa voittoa vuodesta toiseen, mutta silti ajautua konkurssiin likviditeettiongelmiensa vuoksi (Sharma 2009, 38; Laitinen & Laitinen 2014, 124). Likviditeettiongelmiin ajaututaan usein nopean kasvun ja huonon suunnittelun vuoksi. Käyttöpääoman erien hallinnalla on suuri rooli likviditeetin varmistamisessa. (Sharma 2009, 39.)

Siinä missä aikaisemmin esitetyt mittarit kertovat käyttöpääoman koostumuksesta ja sen hallinnasta, voidaan taloudellisia mittareita käyttää apuna käyttöpääoman hallinnan vaikutusten seuraamisessa. Tässä täytyy kuitenkin muistaa, että yrityksen maksuvalmiuteen sekä erityisesti kannattavuuteen vaikuttaa moni asia enemmän kuin käyttöpääoman hallinta.

3.3.1 Maksuvalmiuden mittarit

Yrityksen maksuvalmiutta mitattaessa käytetään yleisesti kahta mittaria, current ratiota ja quick ratiota (Laitinen & Laitinen 2014, 125). Current ratio mittaa maksuvalmiutta, eli yrityksen kykyä suoriutua lyhytaikaisista maksuun tulevista velvoitteista likvidien varojen avulla. Likvideihin varoihin lasketaan nopeasti rahaksi muutettava lyhytaikainen omaisuus eli vaihtuvat vastaavat. Current ratiota laskettaessa näihin eriin katsotaan kuuluvan rahoitusomaisuus eli: lyhytaikaiset saamiset, rahoitusarvopaperit, rahat ja pankkisaamiset, sekä vaihto-omaisuus, jonka oletetaan muuttuvan rahaksi. Lyhytaikaisiin velvoitteisiin lasketaan ne erät, jotka tulevat maksettavaksi viimeistään vuoden sisällä. Näihin kuuluu mm. ostolaskut, lainan lyhennykset, palkat ja niiden sivukustannukset sekä verovelat. (Laitinen & Laitinen 2014, 125; Ross ym. 2008, 625.)

Current ratio lasketaan seuraavasti (Laitinen & Laitinen 2014, 124):

$$\frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{vaihto} - \text{omaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} = \text{Current ratio}$$

Yleinen tavoiteraja current ratiolle on 2, jolloin rahoitus ja vaihto-omaisuuden arvo kattaa lyhytaikaiset veloitteet kaksi kertaa. Kaksinkertainen rahoituspuskurin tarve johtuu vaihto-omaisuuden arvon epävarmuudesta. Suuri varasto saa yrityksen current ration näyttämään korkealta, mutta varaston muuttaminen rahaksi ei ole varmaa. Current ration luotettavuutta heikentääkin vaihto-omaisuuden arvotus. (Yritystutkimus Ry 2011, 71.) Erityisesti taloudellisista ongelmista kärsivän yrityksen varasto saattaa täytyä myymättömistä tuotteista, joiden arvo on todellisuudessa pienempi, kuin niiden tasearvo tai niiden realisointi ei onnistu ollenkaan (Laitinen & Laitinen 2014, 126).

Vaikka korkeampi current ratio mielletään paremmaksi, voi korkea arvo viestiä myös pääoman tehottomasta käytöstä. Jos yrityksen current ratio on huomattavasti suurempi kuin alalla keskimäärin voi se kertoa ylimääräisestä lyhytaikaisesta omaisuudesta. (Sharma 2009, 26.) Ylimääräinen omaisuus ei itsessään kuulosta ongelmalta, mutta esimerkiksi ylimääräinen raha pankkitilillä ei tuota yritykselle lisäarvoa.

Quick ratio, toiselta nimeltään happotesti, mittaa myös yrityksen valmiutta suoriutua lyhytaikaisista velvoitteista (Laitinen & Laitinen 2014, 125). Toisin kuin current ratiossa, quick ratiossa ei oteta huomioon vaihto-omaisuuden arvoa. Quick ratio mittaakin sitä, kuinka hyvin yritys pystyisi suoriutumaan velvoitteistaan nopeasti saatavilla varoilla. Näihin kuuluu kaikki current ratiossa mainitut varat poisluettuna vaihto-omaisuus.

Quickratio saadaan seuraavalla kaavalla (Laitinen & Laitinen 2014, 124):

$$\frac{\text{Rahoitus} - \text{omaisuus}}{(\text{Lyhytaikaiset velat} - \text{Lyhytaikaiset saadut ennakot})} = \text{Quick ratio}$$

Quick ratiolle asetetaan yleensä tavoiteraja 1, jolloin yritys pystyy suoriutumaan lyhytaikaisista velvoitteista rahoitusomaisuudellaan. Yli 1 menevät arvot kertovat siitä, että yrityksellä on rahoituksellista puskuria kattamaan yllättävät lyhytai-

kaiset menot ilman velanottoa. Kriittisenä rajana pidetään yleensä n. 0,5 alittavaa arvoa. Mikäli tunnusluku putoaa tämän alle, on yrityksellä vaara ajautua maksukyvyttömäksi vuoden sisällä. (Laitinen&Laitinen 2014, 125.)

3.3.2 Muut taloudelliset mittarit

Muihin taloudellisiin mittareihin kuuluu sijoitetun pääoman tuotto eli ROCE ja pääoman kiertonopeus. ROCE mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta eli sitä, kuinka paljon tuottoa on saatu korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. (Almatalent n.d) Kaavoja ROCE:n laskemiseen on monia (Salmi 2012, 181). Yleisesti käytetty tapa laskea ROCE on: (Almatalent n.d)

$$\frac{(\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot 12kk})}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin}} \times 100$$

Yrityksen kannattavuuteen ja pääoman tuottoon vaikuttavia seikkoja on useita, eikä käyttöpääomaa tai sen hallintaa voida pitää niistä merkittävimpänä. Käyttöpääoman hallinnalla voidaan kuitenkin hioa jo tuottavan yrityksen kannattavuutta paremmalle tasolle.

Pääoman käytön tehokkuudesta kertova pääoman kiertonopeus on myös hyvä mittari yritystoiminnan ja pääoman käytön tehokkuutta tarkastellessa. Se kertoo yrityksen kyvyn palauttaa käyttämäänsä pääomaa. Pääoman kiertonopeus voidaan laskea kaavalla: (Vilkkumaa 2010, 52.)

$$\frac{\text{Liikevaihto €}}{\text{Koko käytössä olevan pääoman keskiarvo €}} =$$

Pääoman kiertonopeudella on yhteys yrityksen kannattavuuteen. Useimmiten, mitä suurempi pääoman kiertonopeus yrityksellä on, sitä parempi on sen kannattavuus. (Vilkkumaa 2010, 52.) Pieni kiertoluku taas kertoo siitä, että pääoma sitoutuu pitkäksi aikaa tuotantoon (Almatalent n.d). Tätä on mahdollista parantaa käyttöpääoman hallinnan keinoin. Pääoman sitoutuminen on hyvin alakoh- taista, jonka vuoksi tunnuslukua on mielekästä vertailla vain saman toimialan si- sällä (Vilkkumaa 2010, 52).

4 Käyttöpääoman hallinta

Tähän asti on käyty läpi mitä käyttöpääoma on ja mistä se koostuu. Mitä eriä siihen sisältyy, ja mitkä näistä eristä kasvattavat sitä ja mitkä vähentävät. Käyttöpääomanhallinta koostuu näiden erien hallinnasta. Tarkoituksena käyttöpääoman hallinnassa on optimoida käyttöpääoman määrää siten, että sitä kasvattavat erät saataisiin mahdollisimman pieniksi ja sitä vähentävät erät mahdollisimman suuriksi, vahingoittamatta kuitenkaan liiketoimintaa. Liiketoimintaa vahingoittavat toimet voivat olla esimerkiksi liian lyhyt maksuaika, joka karkottaa ostajia tai liian pieni varaston taso, jolla ei pystytäkään vastaamaan kysyntään. Käyttöpääoman hallinta on siis tasapainottelua näiden kahden välillä. (Sharma 2009, 7.) Käyttöpääoman hallinnan suurimpia kysymyksiä ovat: voidaanko sitoutuneen pääoman määrää vähentää, ja voidaanko pääoman sitoutumisaikaa lyhentää? (Salmi 2012, 210)

Kuten aikaisemmin mainittu, optimoimalla käyttöpääoman mahdollisimman pieneksi yrityksen kassavirta nopeutuu ja pääomantuotto sekä maksuvalmius paranee (Salmi 2010, 184; Koponen & Rania 2016). Mahdollisimman pieni käyttöpääoma kertoo myös yritystoiminnan sujuvuudesta ja yrityksen hallinnan tehokkuudesta (Sharma 2009, 25).

Käyttöpääoman hallinnalla on hyvin tärkeä rooli yrityksen taloudessa ja johtamisessa (Salmi 2010, 184). Esa Koponen ja Urnas Rania (2016) kuvailevat käyttöpääoman hallintaa blogitekstissään ”Miksi käyttöpääomaa pitäisi hallita?” liiketoiminnan tehostamisen moottoriksi. Käyttöpääomanhallintaa voidaankin ajatella liiketoiminnan hiomiseksi. Huono liiketoimintaidea ei parane hyvällä käyttöpääomanhallinnalla, mutta hyvä liiketoimintaidea ei välttämättä menesty huonolla käyttöpääomanhallinnalla.

Käyttöpääomaan vaikuttavat erät ovat usein, erityisesti isoissa yrityksissä, eri osastojen vastuualueita. Hyvin harvalla yrityksellä on erityisesti käyttöpääoman hallintaan erikoistunutta henkilöä, jolloin vastuu käyttöpääoman kokonaiskuvasta ja hallinnasta siirtyy talousosaston johtoportaan. (Sagner 2014, 5.) Käyttöpääoman hallintaa saadaankin tehostettua parantamalla eri osastojen välistä kommunikaatiota, sekä ymmärrystä niiden tekemien päätösten vaikutuksesta käyttöpääomaan.

Vaikka käyttöpääoma tulisi optimoida mahdollisimman pieneksi, ei sen kasvu ole aina huono asia. Kun yrityksen liikevaihto kasvaa myös myyntisaamiset ja varasto kasvavat, mikä ei ole huono asia. Esimerkiksi nopeasti kasvavalla yrityksellä käyttöpääoman määrä kasvaa väistämättä. Tätä ei ole syytä ruveta heti aktiivisesti pienentämään, niin kauan kun yritys pystyy rahoittamaan käyttöpääoman tarpeensa ja sen maksuvalmius säilyy. (Bragg 2007, 53.) Nopeasti kasvavan yrityksen käyttöpääoman tason seuraaminen on kuitenkin erityisen tärkeää, sillä voimakkaasti kasvava yritys ajautuu hyvin helposti maksuvaikeuksiin käyttöpääoman kasvun seurauksena (Koski 2008, 87).

Käyttöpääoman hallinnassa on pohjimmiltaan kyse yritystoiminnan tehostamisesta. Mitä vähemmän yritystoiminnassa on viiveitä, sitä lyhyemmäksi aikaa käyttöpääoma sitoutuu. Varastoinnin, tuotannon, laskutuksen ja ostoreskontran toimintoja optimoimalla mahdollisimman sujuviksi saadaan yrityksen käyttöpääoma parhaalle mahdolliselle tasolle, sekä tehostetaan yrityksen päivittäisiä toimia. Seuraavan alaluvun jälkeen käydään läpi keinoja käyttöpääoman hallintaan siihen eniten vaikuttavien erien, myyntisaamisten, ostovelkojen ja vaihto-omaisuuden osalta. Vaikka yrityksen rahoja ja pankkisaamisia ei sisällytetä tässä opinäytetyössä käytettävään käyttöpääoman määritelmään, liittyy kassanhallinta läheisesti käyttöpääoman hallintaan ja myös sen perusteita käydään läpi.

4.1 Käyttöpääoman hallinta talouden poikkeusoloissa

Erityisen korkeaan arvoon käyttöpääoman hallinta nousee silloin, kun talous ajautuu poikkeusoloihin. Poikkeusolo voi tarkoittaa voimakasta laskusuhdannetta tai lamaa, jolloin yrityksen kassavirta ehtyy ja rahoituksen saanti vaikeutuu. Viimeisin esimerkki talouden poikkeusoloista on Covid-pandemia, joka on yleisen epävarmuuden lisäksi vaikuttanut erityisen paljon joidenkin toimialojen, esimerkiksi matkailualan ja tapahtumanjärjestäjien toimintaan (Donthu & Gustafsson 2020, 2).

Talouden poikkeusolot saattavat myynnin vähentymisen lisäksi tuottaa vaikeuksia erityisesti myyntisaamisten, yhden isoimman käyttöpääoman osa-alueen puolella. Kesimlin & Gunayn, S (2011) tutkimuksessa havaittiin vuoden 2008 finanssikriisin vaikuttaneen käyttöpääoman osa-alueista erityisesti myyntisaamisten kiertonopeuteen. Luottopäätöksiin onkin syytä kiinnittää huomiota erityisesti talouden poikkeustilanteissa, jolloin monen yrityksen maksukyky on heikentynyt. Scholleovan (2012) tutkimuksessa finanssikriisin vaikutuksesta käyttöpääoman hallintaan, huomattiin maksuajat ylittävien myyntisaamisten nousseen 40% tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä (Scholleova, 2012).

Talouden poikkeustilanteet korostavat myös varastohallinnan merkitystä. Varaston tason optimointi mahdollisimman pieneksi erityisesti silloin kun liikevaihto vähenee, on tärkeä osa käyttöpääomanhallintaa. Ramiahn, Zhaon, & Mosan (2014) tutkimuksessa käyttöpääomanhallinnasta kriisin aikana myyntiennusteita pidettiin varastohallinnan tärkeimpänä työkaluna.

Vuonna 2008 alkaneesta finanssikriisin vaikutuksista yrityksiin ja käyttöpääomanhallintaan on tehty useita tutkimuksia. Tutkimuksia on tehty useissa eri maissa ja niistä löytyy kaksi yhteistä johtopäätöstä. Yritykset, joilla oli hyvä käyttöpääomanhallinta, selvisivät kriisistä paremmin sekä kriisi johti muutoksiin käyttöpääoma hallinnassa. (Kesimli & Gunay 2011.) Tutkimuksissa käyttöpääoma oli yleisesti määritelty rahoituksellisesta näkökulmasta, jossa siihen lasketaan kuuluvan koko rahoitusomaisuus.

4.2 Myyntisaamisten hallinta

Myyntisaamisten hallinta on olennainen osa käyttöpääoman hallintaa. Se vaatii yrityksen sisäistä kommunikaatiota, päätöksiä ja tarkkaa seuranta. Myyntisaamisten hallinta alkaa päättämällä yrityksen luottopolitiikasta. Luottopolitiikan päätöksiä on mm. kenelle luottoa annetaan ja millaisilla maksuehdoilla? Käytetäänkö kolmansia osapuolia, kuten factoringia tai käteisalennuksia? Miten maksuja seurataan ja millaisiin perintätoimiin ryhdytään? (Talponen 2002, 13; Sagner 2014, 90.)

Luottopäätöksiä tehdessä tärkeintä on löytää tasapaino mahdollisimman nopean myyntisaamistenkierron ja kilpailukykyisten maksuehtojen väliltä. Liian pitkät maksuajat ja varomaton luotonanto johtaa suureen käyttöpääoman määrään, sekä altistaa yrityksen luottotappiolle. Liian tiukka luotonantopolitiikka taas voi karkottaa mahdollisia asiakkaita. (Niskanen & Niskanen 2007, 379.) Luottopolitiikkaa määrittäessä on hyvä ottaa huomioon niin asiakkaiden, oman yrityksen kuin markkinoidenkin tilanne. Vapaampaa luottopolitiikka, eli pitkiä maksuaikoja, voidaan noudattaa esimerkiksi tilanteissa, joissa varasto on täynnä ja kysyntä vähäistä tai kate on erityisen korkea. Normaalilla tiukempaa luottopolitiikkaa voidaan noudattaa silloin, kun kysyntä on korkea ja ostajien talous hyvä. (Talponen 2002, 23.)

Lisäksi asiakkaiden luottokelpoisuuden tarkistaminen on tärkeä osa luotonantoa. Tarkastamiseen voidaan käyttää kaupparekisteriä, tai luotto- ja maksuhäiriötietoja myyviä yrityksiä. (Martikainen & Martikainen 2009, 125.) Yritykselle, joka on jo valmiiksi vakavissa maksuvaikeuksissa ei yleisesti ottaen kannata myöntää luottoa. Poikkeuksena voi toimia tilanne, jossa yritys haluaa rahoittaa toisen yrityksen toimintaa uskoen, että tämä sijoitus tuottaa tulevaisuudessa. (Niskanen & Niskanen 2007, 378.) Luottokelpoisuuden tarkistaminen ei myöskään ole kertaluontoista, vaan yrityksen on tärkeä seurata asiakkaiden luottokelpoisuuden kehittymistä (Bragg 2007, 49).

Luottopäätösten lisäksi myös laskutusprosessiin on syytä kiinnittää huomiota. Laskut tulisi lähettää mahdollisimman nopeasti, jotta myyntisaamisille ei muodostu viivettä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa tuote tai palvelu on jo toimitettu

asiakkaalle, mutta sitä ei ole laskutettu. (Sagner 2014, 92.) Myyntisaamisien viivettä pääsee usein syntymään tilanteessa, jossa yrityksellä on käytössä laskutuspäivät esimerkiksi joka toisen viikon perjantai tai yrityksen sisäinen kommunikaatio esimerkiksi laskutus ja toimitusosastojen välillä ei toimi. (Sagner 2014, 93.) Viiveen hintaa voidaan havainnollistaa seuraavalla laskukaavalla (Sagner 2014, 92).

$$\frac{\text{Liikevaihto} \times \text{laskutusviive}}{365 \times \text{pääoman hinta}} =$$

Esimerkkinä, yritys myy vuosittain 3 miljoonan euron edestä osia. Kaikkiin laskuihin annetaan 20 päivän maksuaika. Yritystoiminaan tehottomuudesta ja viivestä eri osastojen välillä johtuen laskut lähetetään keskimäärin 10 päivää tilauksen lähettämisestä. Yrityksen asiakkaat ovat myös maksaneet laskunsa keskimäärin 2 päivää myöhässä. Näin ollen laskutusviiveeksi tulee 12 päivää. Pääoman hinta voidaan laskea usealla tavalla, mutta tässä esimerkissä käytetään vaihtoehdoisen sijoituksen tuottoa 10%, jolloin myyntisaamisten viiveen hinnaksi vuositasolla tulee: $3\text{milj} \times 12 / 365 \times 10\% = 9.863,01\text{€}$.

Nopeuden lisäksi laskutusprosessi vaatii huolellisuutta. Lähetettävien laskujen täytyy olla oikeellisia, jotta yritys ei laskuta liian vähän tai väärästä tuotteesta. Virheelliset laskut paitsi tuottavat mainehaittaa yritykselle, pidentävät myyntisaamisten kiertoaikaa, sillä virheen huomaaminen ja uuden laskun tekeminen sekä lähettäminen vie aikaa. (Bragg 2007, 50.) Laskutusprosessin lisäksi tilausten toimitusprosessin on oltava nopea. Mitä nopeammin tuote saadaan lähtemään asiakkaalle, sitä nopeammin siitä voidaan lähettää lasku. Toimitusprosessin sujuvoittamiseksi tilausten käsittely ja varaston toiminta on optimoitava mahdollisimman yksinkertaiseksi ja nopeaksi. Laskutuksen ja toimituksen tulisi tapahtua yrityksessä yhtäaikaaisesti. (Martikainen & Martikainen 2009, 124.)

Mikäli yritys haluaa antaa asiakkailleen maksuaikaa, mutta tarvitsee rahaa heti käyttöpääoman rahoittamiseen voi se myydä tai pantata myyntilaskunsa. Tätä kutsutaan factoringrahoitukseksi. Suomessa factoringrahoituksella tarkoitetaan yleisesti ottaen laskujen panttaamista luottoa vastaan (Rahoittamo n.d). Tällöin yrityksen myyntilaskut toimivat lainan takauksena, ja luottoriski säilyy yrityksellä

(Ross ym.2008, 643). Factoringilla voidaan tarkoittaa myös myyntilaskujen myymistä pankille tai rahoituslaitokselle. Tässä tapauksessa laskun loppusumma diskontataan sen nykyhetken arvoon ja luottoriski siirtyy laskun mukana. (Ross ym. 2008, 643.) Factoringrahoitusta myöntävä taho perii palvelustaan maksu. Factoringrahoitus on hyvä keino nopean rahoituksen järjestämiseen esimerkiksi kasvavassa yrityksessä tai kausivaihteluiden tasoittamiseksi (Rahoittamo n.d) mutta sen pitkäaikainen käyttö syö yrityksen voittoja.

Motivoidakseen asiakasta maksamaan nopeasti, yritys voi myöntää käteisalennusta. Käteisalennuksen ehtona voi olla esimerkiksi 30pv netto/10pv -2%, jolloin laskulla on 30 päivän nettomaksu aika, mutta asiakkaalle myönnetään 2% alennus laskun loppusummasta, mikäli se maksaa laskunsa 10pv sisällä. Vaikka käteisalennusten myöntäminen tehostaa myyntisaamisten kiertonopeutta on se yritykselle kallista. Käteisalennuksen vuotuinen korko voidaan laskea seuraavalla kaavalla. (Talponen 2002, 18.)

$$\frac{\text{Käteisalennus} * 365}{(\text{maksuehto pv} - \text{luottoaika})} = \text{Käteisalennuksen vuotuinen korko}$$

Tällä kaavalla 30pv netto/10 -2% maksuehdon käteisalennuksen hinnaksi saadaan vuotuinen 36% korko. Mikäli yritys saa halvempaa rahoitusta muualta ei sen kannata tarjota käteisalennuksia. Ulkomailla käytetään usein pidempiä maksuaikoja, kuten 90pv netto/30 -2%. Tällöin käteisalennuksen vuosittainen korko on pienempi ja sen tarjoaminen voi olla paremmin perusteltua. (Talponen 2002, 18.)

Kun maksuaikojen ja -ehtojen päätökset on tehty sekä laskut lähetetty alkaa niiden seuranta. Seurannassa voidaan käyttää yleisellä tasolla ja pidemmällä aikavälillä hyväksi myyntisaamisten kiertoaika. Mikäli se poikkeaa annetuista maksuehdoista, on tärkeää selvittää, johtuuko poikkeama kaikista, osasta vai vain yhdestä asiakkaasta. Myyntilaskujen seurannassa, ja luottopäätösten tekemisessä voidaan käyttää hyväksi myös ikääntymistaulukkoa (aging schedule). Sen avulla voidaan seurata eri asiakkaiden maksuaikoja ja jakaa niitä ryhmiin nopeat maksajat, hitaat maksajat ja mahdolliset luottotappiot. Taulukkoon kirjataan isoimmat asiakkaat ja niiden maksamattomat myyntilaskut sen mukaan, kuinka

pitkään ne ovat olleet auki. (Sagner 2014, 94-95.) Yksinkertainen ikääntymistaulukko voi näyttää esimerkiksi tältä:

Asiakas	0-14pv	14-30pv	30-60pv	Yhteensä
Yritys A	10.000€	1.000€		11.000€
Yritys B		12.000€		12.000€
Yritys C		5.000€	5.000€	10.000€
Yhteensä	10.000€	18.000€	5.000€	

TAULUKKO 2. Esimerkki ikääntymistaulukosta.

Ikääntymistaulukkoa voidaan käyttää hyväksi luottopolitiikasta päätettäessä ja asiakkaiden luottokelpoisuuden seuraamiseen. Sen avulla voidaan huomata, onko joku asiakkaista lipsumassa maksukyvyttömäksi. Esimerkiksi tässä tapauksessa yritys voi miettiä, myönnetäänkö yritys C:lle enää 20pv maksuaikaa, jos edellinen lasku on vielä maksamatta. Ikääntymistaulukolla on myös hyvä selvittää, mistä asiakkaista poikkeamat myyntisaamisten kiertoajoissa ja maksuehdoissa johtuvat. Ikääntymistaulukko kuvaa vain sen hetkistä tilannetta, joten parhaan hyödyn siitä saa pitämällä sen ajantasaisena. Erityisesti isoissa yrityksissä ajantasainen ikääntymistaulukko voi toimia informaatiovälineenä talous- ja myyntiosaston välillä, jolloin myyntiosasto saa tietoonsa asiakkaiden maksutottumuksista eikä esimerkiksi myy asiakkaalle, joka ei maksa laskujaan. (Sagner 2014, 96.) Myös monet taloushallinnon ohjelmat tarjoavat helpon tavan ikääntymistaulukon luomiseen ja seuraamiseen (Visma n.d).

Lähempää seuraamista tulee suorittaa jokaisen lähetetyn laskun osalta. Onko lasku maksettu ja koska? Tätä seuraamista kutsutaan myyntireskontraksi. Luottopolitiikan päätöksiä on myös, miten ja kuinka nopeasti erääntyneitä laskuta lähetetään perimään. Perintää on vapaaehtoinen perintä, eli kirje- tai puhelinperintä, sekä oikeudellinen perintä, jossa saatavia haetaan oikeusteitse. Vapaaehtoisen perintäprosessin aloittamisessa on hyvä olla nopea, jotta maksamattomat laskut eivät jää pitkäksi aikaa sitomaan käyttöpääomaa. Prosessissa kannattaa kuitenkin pyrkiä säilyttämään hyvät asiakassuhteet. Perintätoiminnon tehostamiseksi on yleisesti käytössä viivästyskorko. (Martikainen & Martikainen 2009, 126.)

Oikeusteitse tapahtuva perintä on hidasta ja perintätoimistot laskuttavat yleensä toimeksiannosta nopeasti, jolloin yritykseltä sitoutuu lisää pääomaa myyntisaamisiin. Tämän vuoksi on hyvä miettiä tarkkaan kannattaako joissain tapauksissa, erityisesti pienten saatavien kohdalla, joissa asiakas tiedetään maksukyvyttömäksi kirjata saatava luottotappioksi. Luottotappioksi kirjaamalla yritys saa jo maksetut arvonlisäverot takaisin. Vaikka pohjoismaissa käytössä oleva viivästyskorkojärjestelmä antaa mahdollisuuden periä korvausta viivästyneistä laskuista, ovat hitaat maksajat yritykselle kalliita (Talponen 2002, 53).

Myyntisaamisten hallinnassa keskeisessä osassa on siis päätökset luoton antamisesta ja maksuehdoista, asiakkaiden luottokelpoisuuden ja maksutottumusten seuranta, myyntireskontra sekä perintä. Kaiken tämän toiminnan tavoitteena on saada myyntisaamisten kierto mahdollisimman lyhyeksi menettämättä myyntiä ja ylläpitämällä hyvät asiakassuhteet.

4.3 Ostovelkojen hallinta

Kuten useasti mainittu, ostovelat ovat myyntisaamisten ohella tärkeä osa käytöpääomaa sekä sen hallintaa, ja ne toimivat ikään kuin toistensa vastakohtina. Siinä missä myyntisaamisten kiertoaika pyritään optimoimaan mahdollisimman lyhyeksi, ostovelkojen kiertoaika pyritään saamaan mahdollisimman pitkäksi ilman negatiivisia vaikutuksia. Myyntisaamisten tai vaihto-omaisuuden hallintaan verrattuna ostovelkojen hallintaan on yrityksellä vähemmän keinoja. Käytännössä keinot rajoittuvat maksuaikojen neuvotteluun ja päätöksiin, koska ostovelat maksetaan ja hyödynnetäänkö käteisalennuksia. (Niskanen & Niskanen 2007, 390.)

Ostovelkojen hallintaan liittyviä päätöksiä on esimerkiksi: Koska laskut maksetaan? Käytetäänkö mahdolliset käteisalennukset? Kuka vastaa ostolaskujen hyväksymisestä ja maksusta? (Sagner 2014, 126.) Lisäksi yritys päättää haluaako se pyrkiä neuvottelemaan itselleen edullisemmat maksuehdot, ja mitä myönnytyksiä, kuten lisäämään ostoja kyseiseltä yritykseltä, näiden ehtojen eteen ollaan valmiita tekemään.

Maksuaikojen venyttäminen on Suomen Yrittäjien vuonna 2019 teettämän kyselyn mukaan kasvanut (Hyry 2019). Erityisesti suuret yritykset käyttävät hyväksseen markkina-asemaansa ja vaativat pitkiä maksuaikoja. Maksuaikojen venyttäminen, usein käytännössä yksipuoleisella sopimuksella, pidentää ostovelkojen kiertoaikaa, mutta aiheuttaa mainehaittaa sekä on hyvän liiketavan vastaista, eikä sitä voida pitää käyttöpääoman hallinnan keinona.

Paras keino ostovelkojen hallintaan on maksuehtojen neuvottelu. Se tulisikin ottaa huomioon tavarantoimittajaa valitessa. Vaikka toisen toimittajan hinta olisi halvempi kuin toisen, mutta maksuehdot lyhyet, kannattaa yrityksen miettiä tarkkaan kumpaan vaihtoehtoon päädytään. (Niskanen & Niskanen 2007, 386.) Toinen keino ostovelkojen hallintaan on päätökset siitä mitkä käteisalennukset käytetään.

Käteisalennuksen konsepti käsiteltiin kappaleessa myyntisaamisien hallinnasta. Ostolaskujen näkökulmasta käteisalennukset ovat maksullista ostovelkarahoitusta. Mikäli yritys ei käytä käteisalennusta, ottaa se käytännössä lainan käteisalennuksen maksupäivän ja viimeisen maksupäivän väliselle ajalle. Jos käteisalennuksen ehtona on 30n/10 -2% on sen käyttämättä jättäminen käytännössä 20 pv mittainen laina, jonka kustannukseksi muodostuu menetetty käteisalennus. (Niskanen & Niskanen 2007, 387.) Sitä kannattaako käteisalennus käyttää riippuu luonnollisesti sen ehdoista, sekä yrityksen kassan tilanteesta. Yleisesti ottaen käteisalennuksen tarjoama hyöty kannattaa käyttää. Käteisalennuksen tarjoamalle ostovelkarahoitukselle voidaan myös laskea vuosittainen korkoprosentti, joka avulla sen käyttöä voidaan perustella. Ostovelkarahoituksen vuosittainen korkoprosentti voidaan laskea seuraavasti: (Niskanen & Niskanen 2007, 387.)

$$\text{Ostovelkarahoituksen hinta} = \frac{\text{Alennus}\%}{100 - \text{Alennus}\%} \cdot \frac{365}{\text{Nettopäivät} - \text{Alennuspäivät}}$$

Esimerkinmukaisten maksuehtojen, 30n, 10/-2% ylimääräisten päivien vuosittaiseksi koroksi tulee: $\frac{2}{98} \times \frac{365}{20} = 37,2\%$. Mikäli yritys saa tätä halvempaa rahoitusta joko omasta tai vieraasta pääomasta, kannattaa käteisalennus

käyttää. Kassanhallinnalla on suuri merkitys käteisalennusten käytössä. Jos kassassa ei ole rahaa, jää yritykseltä käteisalennus hyödyntämättä. (Martikainen & Martikainen 2009, 122.) Tällöin yrityksessä kannattaa pohtia saako se lainaa, esimerkiksi luottolimiittiä, halvemmalla kuin maksullisen ostovelkarahoituksen vuosittainen korko.

Ostovelkojen hallinnassa on myös tärkeää sen käytännön prosessin sujuvuus. Tärkein osa tätä prosessia on luonnollisesti se, että laskut tulee maksettua ajallaan ja oikein, eikä käteisalennuksia jää hyödyntämättä vahingossa. Ostolaskujen maksamisesta vastuussa olevien henkilöiden on myös tärkeä ymmärtää maksuajankohtien vaikutus yrityksen käyttöpääomaan sekä noudattaa yrityksen tekemiä päätöksiä ostolaskujen suhteen. (Sagner 2014, 125-126.)

4.4 Vaihto-omaisuuden hallinta

Vaihto-omaisuuden eli varaston hallinta on olennainen osa yrityksen toimintaa, sillä useissa yrityksissä varastoon sitoutuu huomattava osa yrityksen käyttöpääomasta (Sharma 2009, 163). Varaston määrä onkin Salmen (2010) mukaan käyttöpääomanhallinnan tärkeimpiä kysymyksiä. Kuten muillakin käyttöpääoman hallinnan osa-alueilla, varaston hallinnassa tärkeää on löytää tasapaino. Tärkeimpänä tavoitteena varastohallinnassa on varmistaa, että yrityksellä on aina kysynnän edellyttämä varasto tuotteita myytäväksi. (Salmi 2010, 188.) Mikäli varasto on liian pieni kysyntään nähden, menettää yritys myyntiään. Liian suuri varasto taas sitoo käyttöpääomaa ja on yritykselle kallista. (Niskanen & Niskanen 2007, 369.) Hyvin hallittu ja optimoitu varasto vastaa siis aina kysyntään sitomatta turhaa pääomaa, kun taas huonosti hallittu ja optimoitu varasto on epäluotettava, tehoton ja turhan paljon pääomaa sitova (Sharma 2009, 163).

Niin kuin muissakin käyttöpääoman erissä varaston optimaalista kokoa ei mitata sen euromääräisessä arvossa vaan kiertonopeudessa, eli siinä kuinka kauan tuotteet keskimäärin seisovat varastossa ennen myyntiä. Mitä hitaampi kiertonopeus on, sitä enemmän käyttöpääomaa varastoon sitoutuu. (Niskanen & Niskanen 2007, 377.)

Yrityksellä voi olla hyvinkin suuri varasto, mutta mikäli kysyntä on suurta ja varasto kiertää nopeasti sekä myyntisaamisten hallinta on optimoitu, ei varasto sido pääomaa pitkäksi aikaa. Toisaalta isot varastot tuottavat myös enemmän varastointikustannuksia kuten tilojen kustannukset, vakuutusmaksut ja tuotteiden vanhentuminen tai pilaantuminen. Nämä kustannukset ovat tärkeitä ottaa huomioon varaston hallinnassa, ja niiden vaikutusta voidaan laskea myöhemmin esiteltävällä EOQ kaavalla. (Niskanen & Niskanen 2007, 370.)

Tärkeässä osassa varastonhallintaa on myyntiennusteet. Kuten todettu, varaston hallinnan tärkein tavoite on pystyä vastaamaan kysyntään. Mitä tarkemmin kysynnän määrä tiedetään, sitä helpompaa varastonhallinta on. Aikaisemmassa kappaleessa vaihto-omaisuuden vaikutuksesta käyttöpääomaan käytiin läpi eri motiiveja varaston ylläpitämiseen. Oli motiivi sitten liiketoiminnallinen, eli varastoidaan se, mitä uskotaan myytäväksi tai havittelumotiivi, jossa varastoon ostetaan tuotetta suurempi määrä sen halvemman hinnan takia, on tulevaisuuden ennustaminen tärkeässä roolissa. Erityisesti havittelumotiivissa ennustamisen rooli korostuu, sillä kuten aikaisemmin todettu, suuret varastot sitovat käyttöpääomaa sekä nostavat varastoinnin kustannuksia. (Salmi 2010, 188.)

Toimituskyvyn takaaminen on varastonhallinnan tärkein tehtävä. Se on myös toimialasta riippumatta yksi yrityksen menestyksen osatekijöistä. Toimituskyky pyritään usein varmistamaan suurella varastolla. Tämä on kuitenkin Karjalaisen (2013) mukaan ”vanhanaikainen, kallis ja huonosti toimiva” ajattelutapa. Ratkaisua toimituskyvyn takaamiseksi pitäisikin hakea suunnittelusta ja hyvistä suhteista toimittajiin ja alihankkijoihin. (Karjalainen 2013, 55.)

Samankaltainen ajattelutapa on japanilainen konsepti JIT (Just In Time). Ideana on varaston minimoiminen optimoimalla raaka-aineiden ja tuotteiden hankinta siten, että ne ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tällöin eliminoidaan ylimääräisen varaston kustannukset kokonaan. Tämä vaatii erinomaista suunnittelua, myyntiennusteita ja toimittajia sekä alihankkijoita. (Sagner 2014, 117.) Ongelmaksi tässä toimintatavassa muodostuu virhemarginaalin olemattomuus. Mikäli toimittaja joutuu ongelmiin, toimituksessa on viivästys, tai myyntiennusteet ylitetään ei yritys pysty toimittamaan asiakkailleen tuotteita.

Isojen varastojen etuina voidaan siis pitää valmiutta vastata yllättävään kysyntään, parempaa asiakaspalvelua kun tuotteita on aina saatavilla sekä halvempiin hankintahintoihin ja tilauskustannuksiin. Tilaukskustannukset laskevat, koska tilauksia tarvitsee tehdä harvemmin. (Sharma 2009, 163.) Pienen varaston etuna taas on vähemmän sitoutunutta pääomaa, pienempi hävikki ja vähemmän varastointikustannuksia (Niskanen & Niskanen 2007, 370).

Varastointikustannusten minimoimiseksi voidaan käyttää myös EOQ (Economic Order Quantity) mallia. Tässä mallissa etsitään pienintä varastoinnin kokonaiskustannusta, jossa otetaan huomioon tilauskustannukset sekä varaston ylläpito-kustannukset. Se siis selvittää, minkä kokoisella tilauserällä kustannukset ovat mahdollisimman pienet. EOQ saadaan kaavasta, jossa T = suunnittelukauden aikana tarvittavien yksiköiden lukumäärä, F = tilaamiseen liittyvät kiinteät kustannukset ja H = varastokustannukset per yksikkö. (Niskanen & Niskanen 2007, 373.)

$$EOQ = \sqrt{\frac{2xTxF}{H}}$$

EOQ-mallin ongelmana on sen oletukset. Se ei ota huomioon tulevan kysynnän epävarmuutta ja olettaa varaston käytön pysyvän samalla tasolla.

(Niskanen & Niskanen 2007, 373.) EOQ-mallia voidaan käyttää suuntaa antavana mittarina varastoinnin kustannuksia laskiessa ja tilauskokoja määriteltäessä. Käyttöpääoman kannalta täytyy kuitenkin huomioida, että vaikka varastointikustannukset saataisiin minimoitua optimoidulla tilauskokoilla voi se silti sitoa turhaa pääomaa varastoon.

Varaston optimaalista kokoa on vaikea sanoa. Kuten tässä kappaleessa on käyty läpi, varaston tason määrittelyyn on monenlaisia motiiveja sekä mittareita. Tärkein asia varastohallinnassa on kuitenkin se, että varaston taso pystyy vastaamaan kysyntään ja kiertoaika pysyy mahdollisimman nopeana. Tällöin yritys ei kärsi tappioita toteutumattomista kaupoista, eikä sido turhaa käyttöpääomaa vaihto-omaisuuteen. Huomioon on kuitenkin otettava myös varastoinnin ja tilausten kustannukset, jotta nämä eivät syö yrityksen katetta.

4.5 Kassanhallinta

Käyttöpääoman hallintaan liittyy olennaisesti myös kassanhallinta, eli kuinka paljon yritys pitää varojaan rahana tai pankkisaamisina. Syitä kassareservin säilytykseen on monia, ja ne on kirjallisuudessa yleisesti luokiteltu kolmeen ryhmään: transaktio-, varovaisuus ja spekulatiivimotiiveiksi. (Martikainen & Martikainen 2009; 122. Ross ym. 2008, 658.)

Transaktiomotiivilla tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on kassassa rahaa maksaa juoksevan liiketoiminnan kustannukset kuten ostolaskut ja se pystyy hyödyntämään sille myönnetyt käteisalennukset sekä säilyttää maineensa hyvänä maksajana (Martikainen & Martikainen 2009 122; Ross ym. 2008, 658; Salmi 2010,177). Käyttöpääoman hallinnassa minimitavoite onkin aina se, että yrityksen kassavaranto riittää joka hetkellä näiden toimien kattamiseksi eikä yritys ei ajaudu maksuvaikeuksiin liian suuren käyttöpääoman takia.

Varovaisuusmotiivilla tarkoitetaan likviditeettireservin pitämistä yllättävien kustannusten varalta. Tätä kutsutaan myös rahoituspuskuriksi. (Laitinen & Laitinen 2014, 126.) Yrityksen rahoituspuskurin määrää voidaan tarkastella mm. quick ratio tunnusluvulla. Vaikka rahoituspuskuri on tärkeä, jotta yritys ei ajaudu maksuvaikeuksiin yllättävän kustannuksen sattuessa, on sen määrä pohdittava tarkoin. Kuinka ison rahoituspuskurin yritys tarvitsee, on hyvin alakohtaista. Esimerkiksi säiden armoilla olevan laskettelukeskuksen on syytä säilyttää mahdollisuuksien mukaan isoakin rahoituspuskuria, jotta se selviää tilanteesta, jossa rinteet ovat kiinni vielä joulukuussa. Ylimääräinen rahoituspuskuri ei kuitenkaan itessään tuota yritykselle arvoa ja pienentää yrityksen pääoman tuotto prosenttia (Martikainen & Martikainen 2009, 123).

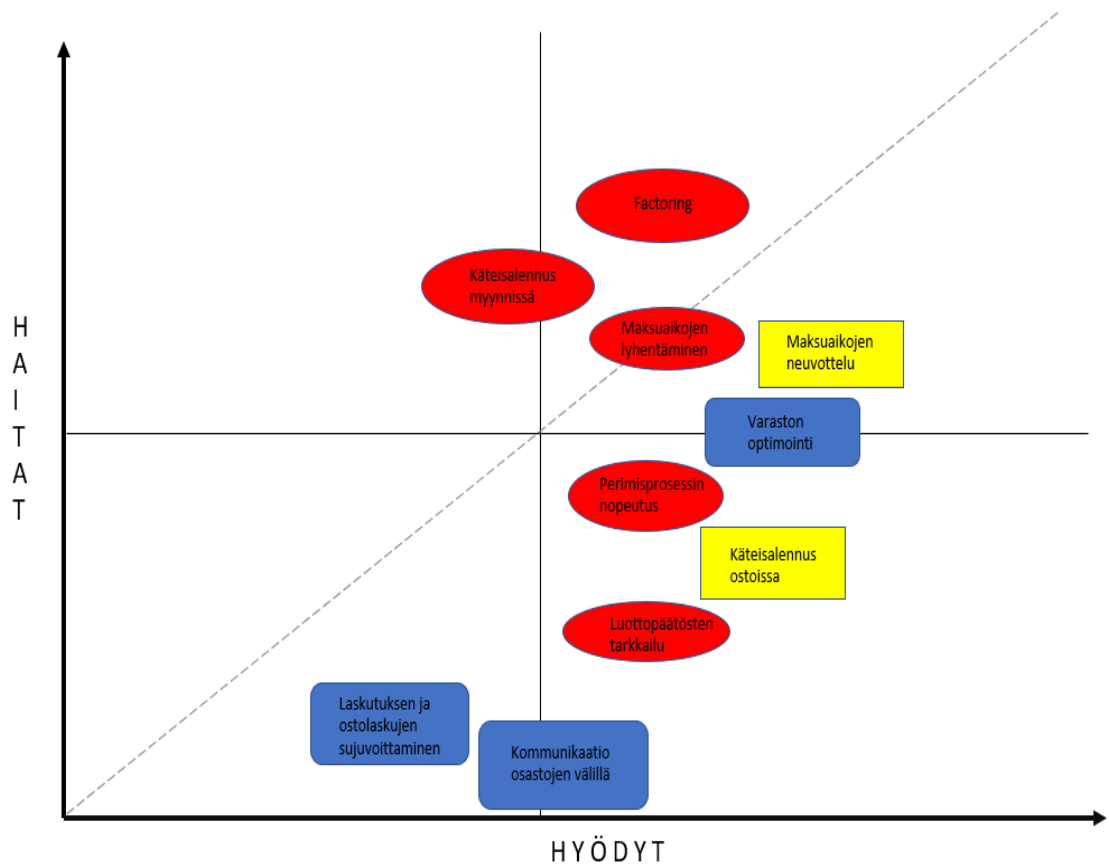
Yritys voi pitää rahareserviä myös spekulatiivisista syistä. Tällä tarkoitetaan rahavarannon pitämistä siltä varalta, että niitä voidaan hyödyntää yllättävissä ansainta mahdollisuuksissa. Esimerkiksi silloin, kun toinen yritys joutuu myymään varastoaan halvalla likviditeetti ongelman vuoksi tai kun jokin raaka-aine on erityisen halpaa tai sen hinnan oletetaan nousevan tulevaisuudessa. (Ross ym. 2008, 658; Martikainen & Martikainen 2009, 123.)

Kaikki yrityksen käyttöpääomanhallinnan osa-alueet vaikuttavat siihen kuinka paljon yrityksen kassassa on varoja. Maksuvalmiuden takaaminen onkin käyttöpääomanhallinnan tärkeimpiä osa-alue. Kassanhallinnan kysymyksiä on, millaiseen kassan tasoon pyritään. Niin kuin muussakin yritystoiminnassa, kassanhallinnassa ennustamisella on keskeinen rooli. Myös riskianalyysit ovat tärkeitä kassareservin tason päättämässä. Tavoitteena kassanhallinnassa on taata yrityksen maksukyky yllättävissäkin tilanteissa, sekä välttää pääoman liiallista sitoutumista kassaan, joka huonontaa pääoman tuotto prosenttia.

4.6 Käyttöpääomanhallinnan keinoja kuviossa

Edellä on käyty läpi keinoja käyttöpääoman hallintaan. Kuten aikaisemmin mainittu, käyttöpääoman hallinta on pohjimmiltaan tasapainottelua sen hyötyjen ja haittojen välillä. Käyttöpääoman hallinnan keinot ovat myös hyvin ala- ja yritys-kohtaisia; se mikä toisessa yrityksessä toimii, ei välttämättä toimi toisessa. Seuraavassa on koottuna eri käyttöpääomanhallinta keinoja kuviolle. Keinot on sijoitettu kuvioon siten, että niiden tuomat hyödyt ja haitat ovat suhteessa. Hyötyihin ja haittoihin on otettu huomioon sekä niiden vaikutus käyttöpääoman määrään, että niiden tuottamat säästöt tai kustannukset yritykselle, jotka on erikseen esitelty kunkin keinon kohdalla aikaisemmin tekstissä. (Bragg 2007, 49, 50; Karjalainen 2013, 55; Martikainen & Martikainen 2009, 126; Niskanen & Niskanen 2007, 369, 379, 386, 387,390; Ross ym. 2008, 643; Sharma 2009, 163; Sagner 2014, 92, 93, 102, 125, 126; Talponen 2002, 18, 53.)

Keinot ovat myös muotoiltu omiin ryhmiinsä siten, että myyntisaamisten hallinnan keinot ovat punaisia, ostovelkojen hallinnan keinot keltaisia ja muut keinot sinisiä. Optimoinnilla tarkoitetaan varaston yhteydessä sen optimaalista kokoa ja sujuvaa toimintaa. Laskutuksen ja ostolaskujen sujuvoittamisella tarkoitetaan sitä, että myyntilaskut lähtevät mahdollisimman nopeasti ja ovat oikeellisia sekä ostolaskut maksetaan eräpäivänä.



Kuvio 2. Käyttöpääoman hallinnan keinoja.

Kuvion poikki kulkeva viiva havainnollistaa sitä, mitä keinoja yrityksen kannattaisi ottaa käyttöönsä. Mikäli keino jää viivan alapuolelle, on sen tuottama hyöty suhteessa suurempi, kuin sen tuottama haitta.

Huomion arvoista on, että keinojen sijoitus kuviossa on ainoastaan suuntaa antava. Jos esimerkiksi factoring rahoitusta saadaan halvalla tai yritys kärsii kassavajeesta, on sen hyötyjen suhde haittoihin suurempi, jolloin se liikkuisi kuviossa viivan alapuolelle. Toisaalta, mikäli yrityksen varasto toimii jo valmiiksi hyvällä tasolla, ei sen optimimisesta saada kuvion näyttämää hyötyä tai mikäli yrityksen ostovelkojen maksuajat ovat jo alan keskimääräisiä maksuaikoja pidemmät, voi niiden uudelleen neuvottelusta tulla yritykselle enemmän haittaa kuin hyötyä, jolloin keinojen sijoitus kuviossa olisi viivan toisella puolella. Näiden seikkojen vuoksi, jokaisen yrityksen kuviossa näyttäisi jokseenkin erilaiselta.

5 Yritys X

Seuraavaksi käsitellään työn empiirinen osuus, jossa tarkastellaan kohdeyrityksen käyttöpääoman tilannetta ja hallintaa. Tarkastelun kohdeyrityksenä on panimoteollisuusalalla toimiva suomalainen osakeyhtiö. Yritys valmistaa ja myy oluita, siidereitä sekä virvoitusjuomia. Niiden valmistuksessa käytettävät raaka-aineet sekä pakkausmateriaalit ovat lähes kokonaan kotimaisia. Tuotteiden valmistuksessa, sekä muussa yrityksen toiminnassa on kiinnitetty huomiota vastuullisuuteen. (Yritys 2018.)

Yrityksen isoimpina asiakkaina toimivat S-Ryhmä sekä Kesko, jotka yhdessä vastaavat n.90% yrityksen myynnistä. Pienemmät asiakasryhmät, pääosin baarit ja kahvilat vastaavat n.10% yrityksen myynnistä. (Taluspäällikkö 2021.) Lisäksi yrityksellä on sen omissa tiloissa toimiva kauppa ja terassi sekä verkkokauppa. Yhtiön toiminta ja liikevaihto ovat kasvaneet tasaisesti viimevuosien aikana ja kasvun oletetaan jatkuvan tulevaisuudessa. Vuoden 2020 alkupuoliskolla yrityksen liikevaihto kasvoi vuoden 2019 alkupuoliskoon verrattuna 17% maailmanlaajuisesta pandemiasta ja sen rajoitustoimista huolimatta. (Yritys 2020) Yrityksen taluspäällikön mukaan vuodesta 2020 on muodostumassa tuloksellisesti yrityksen kaikkien aikojen paras vuosi. (Taluspäällikkö 2021.)

5.1 Tunnuslukujen käyttö

Yrityksen käyttöpääoman tilannetta ja hallintaa on tarkasteltu tunnuslukujen sekä yrityksen taluspäällikön haastattelun avulla. Tarkastelu on rajattu kahdelle tarkastelujaksolle: vuoden 2019 tammikuu-marraskuu sekä vuoden 2020 tammikuu-marraskuu. Tarkastelussa sekä tunnuslukujen laskemisessa on käytetty yrityksen kuukausittaisia välitilinpäätöstietoja näiltä ajanjaksoilta. Kuukausittaisia tietoja on päädytty käyttämään, jotta tunnusluvuista on saatu mahdollisimman todennukaiset eikä vain tilinpäätöshetkeä kuvastavia. Tarkastelujakso on valittu, jotta yritykselle on saatu mahdollisimman tuoretta ja ajankohtaista tietoa. Joulukuut on jätetty tarkastelujaksosta pois, sillä vuoden 2020 joulukuun tiedot eivät

ole olleet saatavilla, joten myös 2019 vuoden joulukuu on jätetty koko tarkkailujaksoa kuvastavista tunnusluvuista pois, jotta luvut ovat vertailukelpoisia keskenään. Kuukausittaisissa vertailuissa 2019 vuoden joulukuu on mukana.

Tunnuslukujen jakomääränä on käytetty 2019 vuoden osalta 334 päivää ja 2020 vuoden osalta 335 päivää, johtuen karkausvuodesta. Tunnuslukuja on laskettu molempien vuosien tarkastelujaksoilta koko jakson pituudelta, sekä osittain myös kuukausitasolla. Koko tarkastelujaksoille lasketut luvut ovat myyntisaamisten, vaihto-omaisuuden, ostovelkojen ja käyttöpääoma prosenttien osalta laskettu käyttäen 11 kuukauden keskiarvoa.

5.2 Käyttöpääoman tila ja hallinta yrityksessä

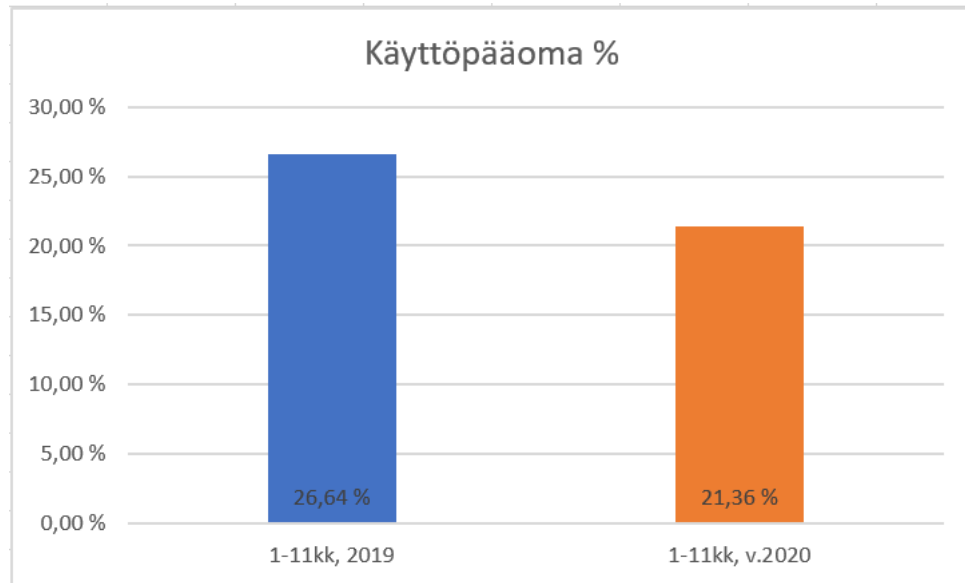
Yrityksen käyttöpääoman määrää ja koostumusta tarkastellaan tunnuslukujen sekä haastattelun avulla. Käyttöpääoman määrään vaikuttaa olennaisesti liikevaihto, joka on nähtävissä selvästi kuviossa 3, jossa tarkastellaan käyttöpääoman sekä liikevaihdon kehittymistä koko 23 kuukauden tarkastelujakson ajalta.



KUVIO 3. Liikevaihdon ja käyttöpääoman kehitys.

Kuviossa 3 on nähtävillä käyttöpääoman kasvun yhteys liikevaihdon kasvuun. Käyttöpääoman euromääräistä koko ei olekaan mielekästä verrata vuoden 2019 ja vuoden 2020 tarkkailujakson välillä, vaan oikean kuvan käyttöpääoma tilanteen

kehittymisestä saadaan vertailemalla käyttöpääoma prosenttia, joka näkyy kuviossa 4.



KUVIO 4. Käyttöpääomaprosentti yrityksessä.

Vaikka yrityksen käyttöpääoman euromääräinen koko on noussut tarkkailujakson aikana, on se liikevaihtoon suhteutettuna pienentynyt vuoden 2019 ja vuoden 2020 tarkkailujaksojen välillä. Käyttöpääomaprosentin laskua, 5,28 prosenttiyksikköä, voidaan pitää kohtuullisen suurena. Käyttöpääoman määrää sekä käyttöpääomaprosenttia tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon panimoalan valmisteveron vaikutus siihen. Kuten arvonlisävero, myös valmistevero sisältyy yrityksen myyntisaamisiin mutta ei ostovelkoihin. Tämä osaltaan kasvattaa käyttöpääoman määrää ja käyttöpääomaprosenttia.

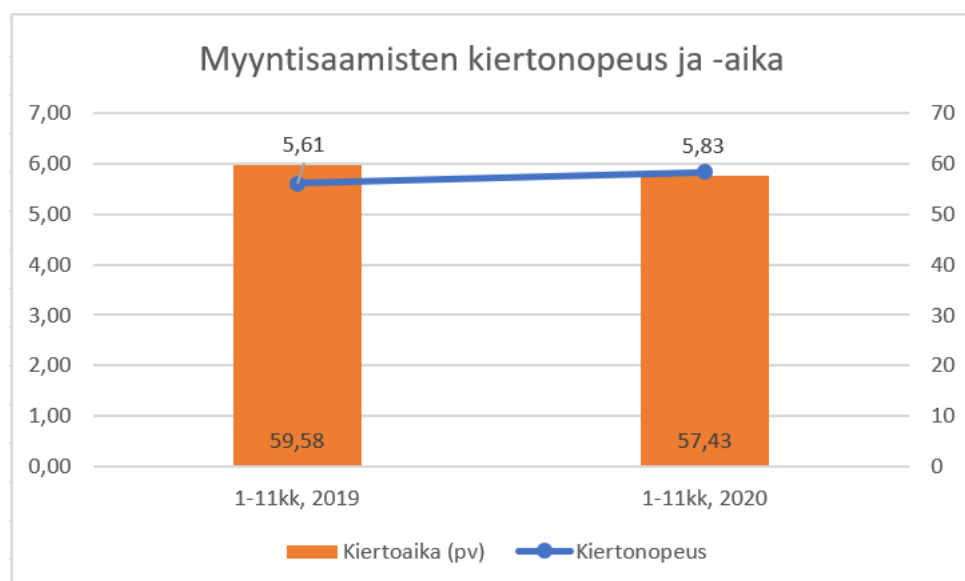
Yrityksessä on viimeisien vuosien aikana ruvettu kiinnittämään huomiota käyttöpääoman seuraamiseen sekä hallintaan. Huomio on haastateltavan mukaan kiinnittynyt enemmän käyttöpääomaan kokonaisuutena, kuin siihen vaikuttavien erien yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Yrityksessä on myös toteutettu Lean-projekti, jossa keskityttiin käyttöpääoman erien toimintojen sujuvoittamiseen. Erityisenä huomiona projektissa oli varaston tason hallinta sekä tuotannon ja varastoinnin sujuvoittaminen. Yrityksessä on alettu kiinnittämään huomiota myös ostovelkojen kiertonopeuteen tarkkailujakson aikana. (Taluspäällikkö 2021.)

Tämä näkyikin selkeästi ostovelkojen kiertonopeuden tunnusluvuissa. Saadut ennakot ovat yrityksessä pieniä, eikä niillä ole ollut merkittävää vaikutusta käyttöpääoman määrään.

Käyttöpääoman hallinnan ongelmana koettiin erityisesti valmistusprosessin kesto, alan kausiluontoisuus sekä suurimpien asiakkaiden tilaustapa. Yrityksen suurimmat asiakkaat vaativat tilaamansa tilauksen toimitettavaksi seuraavana päivänä, jolloin yritys ei voi tuottaa tuotteitaan, saati tilata raaka-aineita kysynnän mukaan. Tästä, kysynnän kausittaisesta vaihtelusta sekä tuotantokapasiteetin rajallisuudesta johtuen, yritys joutuu erityisesti keväisin tuottamaan paljon tuotteita varastoon kesää varten. (Taluspäällikkö 2021.) Näin käyttöpääomaa sitoutuu yritystoimintaan paljon.

5.3 Myyntisaamisten tila ja hallinta yrityksessä

Yrityksen myyntisaamisten määrää ja hallintaa on tarkasteltu tunnuslukujen, sekä haastattelun kautta. Tunnuslukuina on käytetty koko tarkkailujakson ajalle kiertonopeutta sekä kiertoaikaa. Tarkkailujaksona on käytetty samaa aikaväliä kuin käyttöpääoma prosentin tarkkailuun. Myyntisaamisten kiertonopeus ja -aika tarkkailujaksolla on nähtävillä kuviossa 5.



KUVIO 5. Myyntisaamisten kiertonopeus ja -aika yrityksessä.

Myyntisaamisten kiertonopeus kertoo, että 2019 vuoden tarkkailujakson aikana myyntisaamiset ovat kertyneet yrityksen kassaan 5,61 kertaa. Vuoden 2020 tarkkailujakson aikana tämä tapahtui 5,83 kertaa. Myyntisaamisten kiertoaika 2019 vuoden tarkkailujaksolla oli n.60 päivää, kun taas vuoden 2020 tarkkailujaksolla se oli 57 päivää. Myyntisaamisten kiertonopeus nousi hieman 2020 vuoden tarkkailujaksolle, ja näin ollen myyntisaamisten kiertoaika lyheni noin 3 päivää. Muutos ei kuitenkaan ole huomattava. Huomioitavaa kuitenkin on, että 2020 vuoden tarkkailujakson aikana liikevaihto nousi 17% vuoden 2019 tarkkailujaksoon verrattuna, joka usein saattaa johtaa myyntisaamisten kiertoajan pidentymiseen (Bragg 2007, 50). Liikevaihdon kasvun aiheuttamalta nousulta tunnusluvussa siis vältyttiin.

Huomionarvoista myös myyntisaamisten kiertoaikaa tarkastellessa on valmisteveron vaikutus siihen. Kuten arvonlisävero, valmistevero sisältyy yrityksen myyntisaamisiin mutta ei liikevaihtoon. Tästä johtuen yrityksen tunnusluku on huomattavasti korkeampi, kuin sen myyntisaamisien todellinen kiertoaika. Tunnusluku kuitenkin mahdollistaa myyntisaamisten kierron vertailun yrityksen sisällä.

Yrityksen myöntämät maksuehdot vaihtelevat asiakkaan mukaan. Pienemmän asiakasryhmät, kuten kahvilat ja baarit saavat tilaukselleen 14 pv maksuehdot, kun taas suurimmat asiakkaat, S-ryhmä ja Kesko, saavat tilaukselleen 35-40 pv maksuehdot. Nämä maksuehdot koetaan alan normeina, eikä niistä ole lähdetty neuvottelemaan. Erityisesti suurten toimijoiden kanssa lyhyemmän maksuehdon neuvottelemista ei ole koettu mahdollisena. (Talouspäällikkö 2021.) Tämä käy ilmi myös laajemmalla tasolla Suomen yrittäjien teettämässä tutkimuksessa maksuajoista (Hyry, 2019). Maksuehdot on määritelty yhdessä myynti- ja talousosaston kanssa, eikä yritys tarjoa käteisalennuksia

Luottopäätökset, eli kenelle myönnetään luottoa ja kuinka paljon, tehdään yhdessä talous ja myyntiosaston kanssa. Käytännössä uusien asiakkaiden esimerkiksi baarien tilausmäärät ovat niin pieniä, että erillistä luottokelpoisuuden tarkastamista ei tehdä. Haastateltava kuitenkin toteaa, että mikäli uuden asiakkaan tilausmäärä olisi huomattava asiakkaan luottokelpoisuus tutkittaisiin. (Talouspäällikkö 2021.)

Myyntilaskujen seuranta suoritetaan viikkotasolla hallinnon sekä talousjohdon puolella. Viikoittain listataan erääntyvät sekä erääntyneet laskut. Tätä hyödynnetään käytännössä siten, että kun myyntiosasto saa tilauksen, se välittää sen hallintoon. Hallinto tarkastaa onko asiakkaalla erääntyneitä laskuja ja mikäli on, tuotteita ei toimiteta ennen kuin erääntyvät laskut on maksettu. (Talouspäällikkö 2021.) Tällä järjestelyllä Ross ym. (2008, 629) korostama myynnin ja talousjohdon kommunikaatio toimii yrityksessä hyvin. Tämä auttaa osaltaan ehkäisemään luottotappioiden syntymistä sekä lyhentää myyntisaamisten kiertoaikaa.

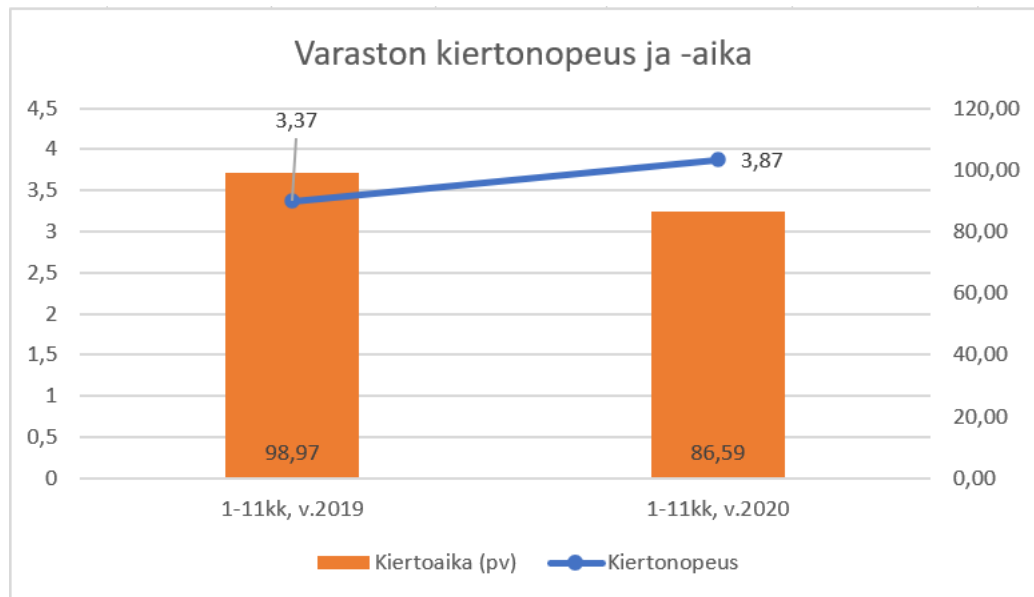
Perintätoimiin yrityksessä ryhdytään, kun myyntisaamisen erääntymisestä on kulunut n.50 päivää. Perintätoimet etenevät siten, että yritys lähettää itse ensimmäisen muistutuksen, jonka jälkeen perintä siirtyy perintätoimiston hoidettavaksi. (Talouspäällikkö 2021.) Viive vapaaehtoisien perintätoimien käynnistämässä on yrityksessä suuri. Tämä osaltaan kasvattaa myyntisaamisten kiertoaikaa, ja sitoo käyttöpääomaa.

Laskutus hoidetaan yrityksessä pääosin sähköisesti verkkolaskuna muutamaa asiakasta lukuun ottamatta. Lasku lähtee asiakkaalle keskimäärin yhden tai kahden päivän kuluttua toimituksesta. Joissain tilanteissa, pantillisten tynnyreiden palautuksista ja niiden hyvityksestä johtuen, laskun toimittamisessa voi syntyä pidempiäkin viiveitä. Vaikka viiveet laskun toimittamisessa eivät ole pitkiä, ei laskutuksessa kuitenkaan olla Martikaisen (2009, 124) kuvailemassa tavoiteltavassa tilanteessa, jossa toimitus ja laskutus ovat yhtäaikaisia. Näin ollen, myyntisaamisille pääsee myös muodostumaan Sagnerin (2014, 92) kuvailemaa viivettä.

Vaikka käyttöpääomaan, ja sen hallintaan on yrityksessä ruvettu kiinnittämään huomiota, myyntisaamisten hallinnan osalta erityisiä toimia ei ole tehty eikä sellaisia ole suunniteltu tehtävän. Tähän on vaikuttanut erityisesti se, että maksuajkojen neuvottelua ei ole koettu mahdolliseksi. (Talouspäällikkö 2021.)

5.4 Vaihto-omaisuuden tilanne ja hallinta yrityksessä

Vaihto-omaisuuden tilannetta ja siihen sitoutuvaa käyttöpääomaan määrää on tarkasteltu tunnuslukujen sekä haastattelun kautta. Yrityksen vaihto-omaisuus koostuu raaka-aineista sekä valmiista ja keskeneräisistä tuotteista. Tunnusluvuista on laskettu kiertoaika ja -aika koko tarkkailujaksoille, jotka näkyvät kuviossa 6.



KUVIO 6. Varaston kiertoaika ja -aika yrityksessä.

Varaston kiertoaika oli vuoden 2019 tarkkailujakson aikana 3,37 joka tarkoittaa, että yrityksen ostot kiersivät tuotannon ja varaston läpi 3,37 kertaa tarkkailujakson aikana. Vuoden 2020 tarkkailujakson aikana sama tapahtui 3,87 kertaa. Kiertoajaksi vuoden 2019 tarkkailujaksolle tuli n.99 päivää ja vuoden 2020 jaksolle n. 87 päivää. Vuoden 2019 tarkkailujaksolla raaka-aineiden kulku ostoista valmiiksi tuotteiksi varastoon ja myydyiksi siis kesti 12 päivää pidempään kuin vuoden 2020 tarkkailujakson aikana. Yritys on siis tunnuslukujen valossa onnistunut sujuvoittamaan varastointiaan tarkkailujaksojen välillä. Myös liikevaihdon nousu on mahdollisesti ollut osallisena varaston kiertoajan laskussa.

Varaston kiertoaika on ensisilmäyksellä korkea. Huomioon on kuitenkin otettava tuotteiden valmistukseen kuluva aika. Yrityksen selvästi eniten myyty tuote olut kestää vähintään kuukauden valmistua. Tämä laskee varaston kiertonopeutta huomattavasti. Myös tuotantokapasiteetin rajallisuus ja alan kausiluontoisuus vaikuttaa varaston kiertoaikaan. Kuten aikaisemmin mainittu, yritys joutuu keväisin tuottamaan varastopuskuria kesän sesonkia varten, jolloin varaston kiertonopeus hidastuu. (Talouspäällikkö 2021.)

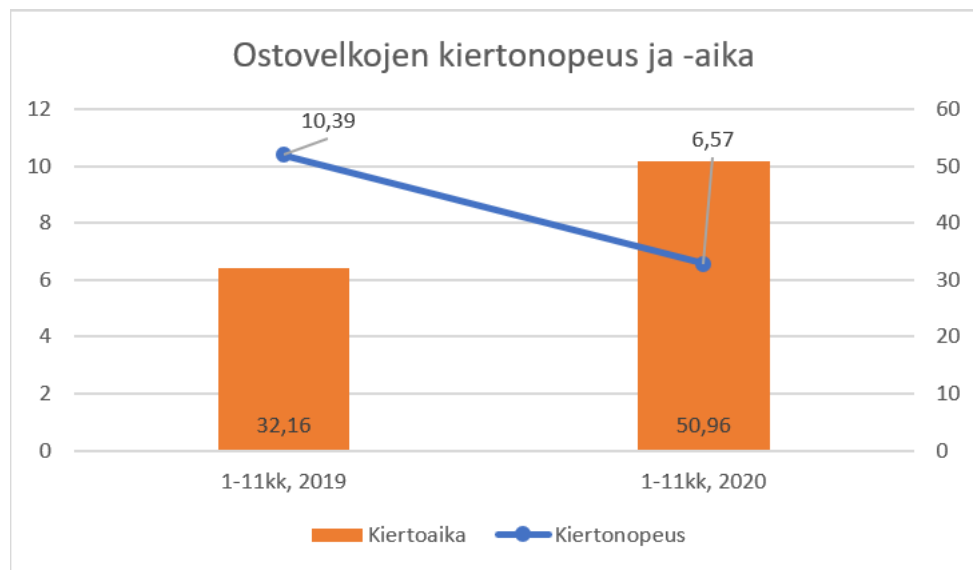
Käyttöpääomaan vaikuttavista eristä vaihto-omaisuuden hallintaan on yrityksessä kiinnitetty eniten huomiota. Kuten kappaleessa käyttöpääoman hallinnasta yrityksessä kerrottiin, vaihto-omaisuuden, käytännössä varaston hallintaa vaikeuttaa huomattavasti pitkät tuotantoajat ja lyhyet toimitusajat. Näistä johtuen, varaston taso joudutaan määrittelemään myyntiennusteiden varaan. Yrityksen talousosasto tuottaa viiden viikon juoksevaa myyntiennustetta, jonka perusteella tuotannon ja varaston tasoa määritellään. (Talouspäällikkö 2021.)

Varaston tasoa määriteltäessä on myös otettu huomioon myynnin kausittainen vaihtelu, sekä tuotannon kapasiteetti. Sesongin aikana kysyntä on kuitenkin usein ylittänyt varaston tason, jolloin kysyntään ei olla pystytty vastaamaan ja myyntejä on jäänyt toteutumatta. Näissä tapauksissa ei kuitenkaan ole ollut kyse myyntiennusteiden virheellisyydestä, vaan tuotantokapasiteetin riittämättömyydestä. (Talouspäällikkö 2021.)

Valmistuksen keston, asiakkaiden tilaustapojen ja tuotantokapasiteetin tuottamat haasteet tekevät varastonhallinnasta yrityksessä erityisen haastavaa. Varaston hallinta ei ole pystynyt täyttämään Sharman (2009, 163) asettamia kriteerejä hyvin optimoidulle varastolle; se ei ole pystynyt aina vastaamaan kysyntään ja se sitoo ajoittain turhan paljon pääomaa. Tilanne on yrityksessä tiedostettu ja toimia sen parantamiseen tehty. Tuotantokapasiteetin nostamiseksi tuotannossa ollaan siirtymässä osittain kahteen vuoroon. Näin tuotteita päästään valmistamaan entistä nopeammassa tahdissa erityisesti sesonkiaikoina, jolloin varastoon ei tarvitse tuottaa niin suurta puskuria sitomaan pääomaa. Yrityksessä on myös suunniteltu varastotilojen uudistamista, joka lisäisi tuotteiden virtausta. (Talouspäällikkö 2021.)

5.5 Ostovelkojen tilanne ja hallinta yrityksessä

Yrityksen ostovelkojen tilannetta ja kiertoaikoja on tarkasteltu myös tunnuslukujen sekä haastattelun avulla. Kuviossa 7 nähdään ostovelkojen kiertonopeus ja -aika tarkastelujaksojen ajalta. Kiertoaikoihin vaikuttaa merkittävästi valmisteveron rooli yrityksen ostovelkoissa. Tässä kuviossa ja analyysissä valmisteveroa ei oteta huomioon, vaan sitä käsitellään samanlailla kuin arvonlisäveroa, jotta saadaan todellinen kuva yrityksen ostovelkojen hallinnasta.



KUVIO 7. Ostovelkojen kiertonopeus ja -aika yrityksessä.

Kuviosta nähdään heti huomattava parannus ostovelkojen kiertonopeudessa. Vuoden 2019 tarkkailujakson aikana ostovelat kiersivät 10,39 kertaa ja ostovelkojen kiertoaika oli n.32 päivää. Vuoden 2020 tarkkailujaksolla kiertonopeus laski 6,57:n ja kiertoaika nousi n.51 päivään. Ostolaskut siis maksettiin vuoden 2020 tarkkailujaksolla keskimäärin 19 päivää myöhemmin kuin 2019 jaksolla. Kiertoajan kasvu voi yleisesti ottaen merkitä ongelmia yrityksen maksukyvyssä (Niskanen & Niskanen 2007, 390). Kohdeyrityksen tapauksessa kiertoajan kasvu kuitenkin johtuu aktiivisista toimista sen pidentämiseksi ja käyttöpääoma-tilanteen parantamiseksi, joka voidaan todeta myös yrityksen maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta mittaavista tunnusluvuista, joita käsitellään myöhemmin.

Kuten tunnusluvuihin selviää, yrityksen ostovelkojen hallinta on parantunut huomattavasti viime vuosien aikana. Yrityksen talousjohtajan mukaan maksuaikojen pituuteen ostolaskuissa ei kiinnitetty ennen juuri lainkaan huomiota. Nyt tilanne on saatu lyhyessä ajassa paranemaan huomattavasti neuvottelemalla maksuajat pidemmiksi. Neuvotteluissa on auttanut yrityksen tuotantomäärien kasvu ja nousu suuremmaksi toimijaksi alalla. Näin ollen ostojen volyyymi on kasvanut ja neuvotteluissa on voitu vaatia pidempiä maksuaikoja. (Taluspäällikkö 2021.)

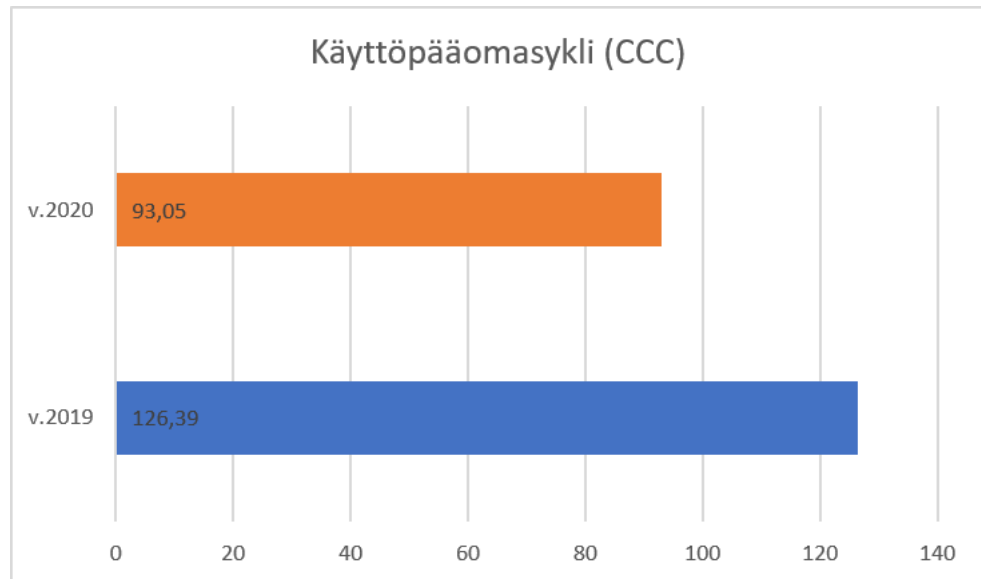
Niskanen (2007, 386) korosti maksuaikojen pituutta yhtenä tekijänä toimittajista päätettäessä. Tätä ei ollut yrityksessä otettu huomioon toimittajia valitessa, vaan kriteereinä on olleet vain hinta ja laatu. Haastateltava kuitenkin mainitsee, että usean raaka-aineen valmistajalla on suomessa monopoliasema tai toimittajia on vain kaksi, joten maksuaikojen vertailu tai kilpailuttaminen ei ole käytännössä mahdollista. (Taluspäällikkö 2021.)

Ostolaskut saapuvat yritykselle sähköisesti. Ostolaskujen käsittelyprosessi etenee siten, että lasku ohjataan sille henkilölle, joka laskutettavan tuotteen tai palvelun on tilannut. Henkilö kenelle lasku ohjataan tarkistaa ja hyväksyy sen, jonka jälkeen lasku tiliöidään ja siirretään maksuun. Yrityksen sisällä on määritelty tarkasti se kuka laskun saa hyväksyä. Näin vältetään virheellisten laskujen maksamista. Yrityksessä on myös asetettu euromääräinen raja, jonka ylittävät laskut tulee hyväksyttävä toimitusjohtajan kautta. Käteisalennuksia ei ole yritykselle tarjottu, joten niiden hyödyntämisen varmistamista ei prosessissa ole tarvinnut huomioida. (Taluspäällikkö 2021.) Näillä toimenpiteillä Sagnerin (2014, 125) kuvaama ostolaskujen käsittelyprosessin sujuvuus ja maksujen oikeellisuuden varmistaminen toimiikin yrityksessä hyvin.

Vaikka ostovelkojen kiertoaikaa on yrityksessä pystytty kasvattamaan merkittävästi, talousjohtaja koki, että vuosittain käytävissä neuvotteluissa toimittajien kanssa voitaisiin vaatia vieläkin pidempiä maksuaikoja. (Taluspäällikkö 2021.) Ostovelkojen kiertoaajan hyvästä noususta huolimatta, se ei ole vielä myyntisaamisten kiertonopeuden tasolla, joka Vilkkumaan (2010, 53) mukaan on kiertoaajan vähittäisvaatimus.

5.6 Käyttöpääomasykli yrityksessä

Käyttöpääomaerien kiertonopeuksista laskettava käyttöpääomasykli kertoo, kuinka pitkäksi aikaa pääomaa sitoutuu yrityksen toimintaan. Käyttöpääomasykli, laskettuna edellä olevista kiertonopeuksista molemmille tarkastelujaksoille, on nähtävillä kuviossa 8.



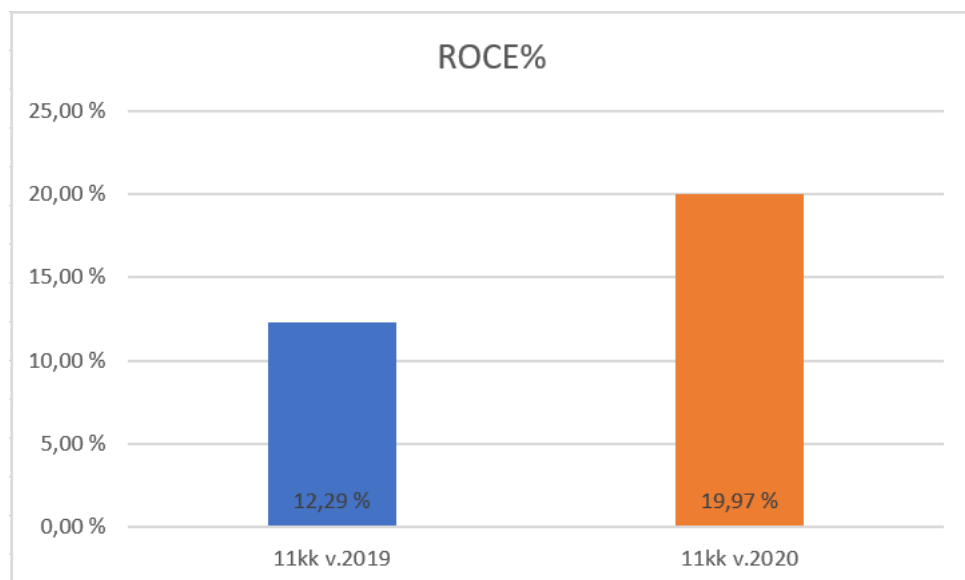
KUVIO 8. Käyttöpääomasyklin pituus yrityksessä.

Yrityksen käyttöpääomasykli on tippunut tarkkailujaksojen välillä n.126 päivästä 93 päivään. Yritys on siis vuoden aikana onnistunut nopeuttamaan käyttöpääomasykliään 33 päivällä, joka on huomattava parannus. Suurin vaikutus käyttöpääomasyklin lyhentymiseen on ollut ostovelkojen kiertoajalla, joka nousi tarkkailujaksojen välillä 19 päivää. Myös varaston kiertoajan laskeminen 12 päivän verran on ollut merkittävä. Myyntisaamistenkin kiertonopeudessa on tapahtunut positiivinen, joskin pieni, kolmen päivän lasku.

Myös käyttöpääomasykliä tarkastellessa valmisteveron vaikutus tulee ottaa huomioon. Kuten kappaleessa myyntisaamisten tilasta ja hallinnasta käytiin läpi, valmisteveron rooli yrityksen myyntisaamisissa kasvattaa myyntisaamisten kiertoaikaa. Näin ollen, myös käyttöpääomasykli on suurempi kuin todellisuudessa.

5.7 Taloudelliset mittarit

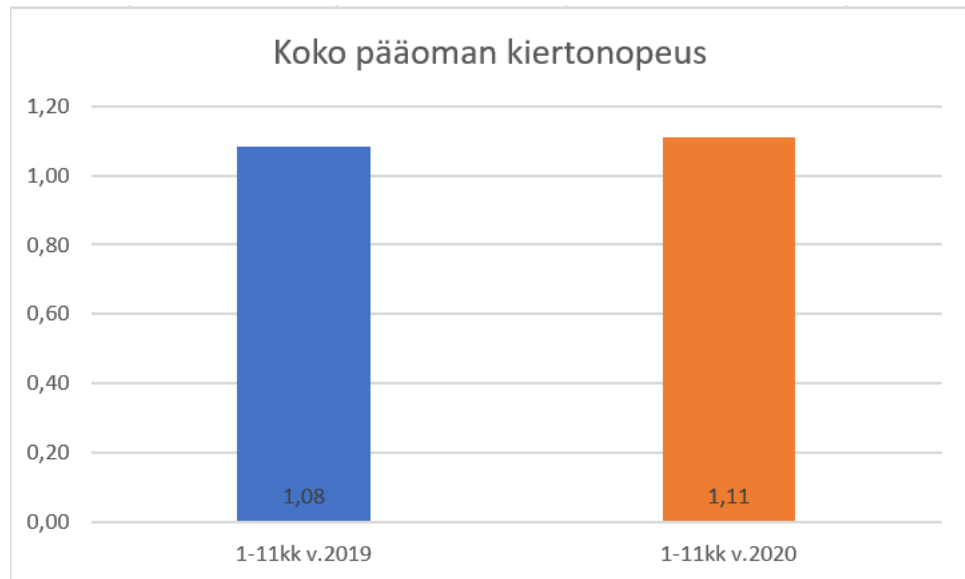
Yrityksen taloudellisia mittareita on laskettu tunnusluvuiksi samalta tarkastelujaksolta kuin käyttöpääoman mittareita. Mittareiksi on valittu sijoitetun pääoman tuottoaste, eli ROCE sekä koko pääoman kiertonopeus. Teoriaosuudessa esitellyistä kaavoista poiketen, tässä esiteltävät tunnusluvut ovat laskettu koko vuoden sijaan tarkkailujaksoille, jotka olivat 11 kuukauden mittaisia. Kuten aikaisemmin mainittu, tarkkailujaksoja on päädytty käyttämään, jotta kohdeyritykselle saadaan mahdollisimman ajankohtaista tietoa. Normaalista poikkeavan tarkkailujakson pituuden vuoksi lukuja ei voi suoraan verrata muihin yrityksiin, vaan vertailu tapahtuu yrityksen sisällä tarkkailujaksojen välillä. Kuviossa 9 näkyy yrityksen ROCE % tarkkailujaksojen ajalta.



KUVIO 9. Yrityksen ROCE %.

Kuviossa on nähtävillä selvä, 7,68 prosenttiyksikön nousu sijoitetun pääoman tuottoasteessa. Nousu on selitettävissä liikevaihdon ja liikevoiton nousulla tarkkailujakson välillä. Yrityksen kannattavuus on siis selvästi noussut.

Koko pääoman kiertonopeus tarkkailujaksoilla on nähtävillä kuviossa 10.

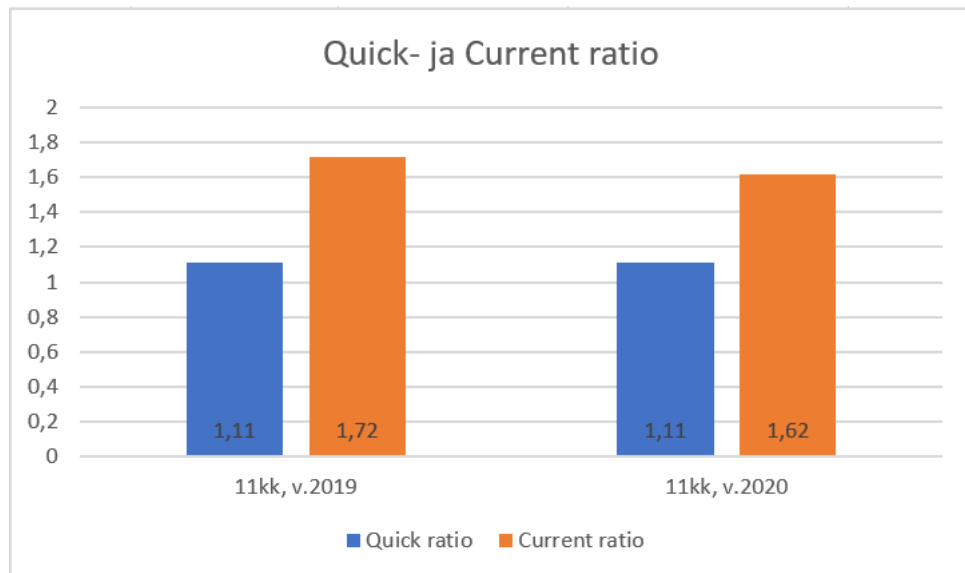


KUVIO 10. Koko pääoman kiertonopeus yrityksessä.

Koko pääoman kiertonopeus on noussut tarkkailujaksojen välillä hieman. Muutos ei ole iso, mutta se osoittaa, että pääoma on vähemmän aikaa sidottuna tuotantoon ja sen käyttö on tehostunut.

5.8 Quick- ja Current ratio yrityksessä

Yrityksen vakavaraisuudesta ja maksukyvyistä kertovat Quick- ja Current ratio tarkastelujakson ajalta näkyvät kuviossa 11. Tunnusluvut ovat laskettu molempien tarkastelujaksojen viimeiselle päivälle.



KUVIO 11. Quick ja Current ratio yrityksessä.

Yrityksen quick ratio on tarkastelujaksojen välillä pysynyt samana. Se on hyvällä tasolla hieman yli yleisesti pidetyn tavoitetason, joka on 1 (Laitinen & Laitinen 2014, 125). Teoriaosuudessa käyttöpääoman tilanteen parantuminen on yhdistetty parempaan maksukykyyn ja vakavaraisuuteen (Salmi 2010, 184). Lyhyellä tarkastelujaksolla tästä ei kuitenkaan vielä nähdä merkkejä.

Kuten kuviosta nähdään, siinä missä yrityksen quick ratio on pysynyt samana, on sen current ratio tippunut 0,10 yksikköä. Syynä ei kuitenkaan ole yrityksen maksuvyyntä heikkeneminen vaan paremmin kiertävästä varastosta johtuva pienempi vaihto-omaisuuden taso.

5.9 Käyttöpääoman hallinnan kehittäminen yrityksessä

Käyttöpääoman hallinnassa tavoitteena on saada jokaisen käyttöpääoman erä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksessä on viimeisten vuosien aikana kiinnitetty huomiota käyttöpääoman hallintaan, joka nähdään selvänä parannuksena käyttöpääomaprozentissa sekä käyttöpääomasyklissä.

Kuten edellä mainittua, suurin parannus on onnistuttu tekemään ostovelkojen kiertonopeudessa. Yksinkertainen toimenpide, maksuaikojen neuvottelu ostolaskuissa on parantanut käyttöpääoman tilannetta vuoden aikana. Käyttöpääoman

erien tarkastelusta nousi esiin kehitysehdotuksia, joilla yrityksen käyttöpääoma voitaisiin saada lähemmäs optimaalista tasoa. Ehdotuksissa on otettu huomioon myös yrityksen kehityksen suunta. Yritys on viime vuosien aikana kasvattanut liikevaihtoaan, ja sen suunta ja tavoite on jatkaa kasvua. Yrityksen kasvun myötä käyttöpääoman hallinnan merkitys korostuu, sekä sen keinot käyttöpääoman hallintaan lisääntyvät.

5.9.1 Myyntisaamisten hallinnan kehittäminen

Yrityksen talousjohtajan haastattelussa selvisi, että yrityksellä ei suunnitelmissa toimia myyntisaamisten kierron tehostamiseksi. Suurin syy on kokemus siitä, että isojen asiakkaiden kanssa ei voida neuvotella lyhemmästä maksuajasta. Varaa myyntisaamisten prosessien hiomiseen kuitenkin löytyy. Ensimmäinen kehitysehdotus löytyikin laskutuksen aikaistamisesta. Talousjohtajan haastattelusta selviää, että yritys laskuttaa asiakkaitaan keskimäärin 1-2 päivää tuotteiden toimituksen jälkeen, joissain tilanteissa vielä pidemmän ajan kuluttua. (Talousjohtaja 2021.) Kehitysehdotuksena on tilauksen toimituksen ja laskutuksen muuttaminen samanaikaiseksi, joka Martikaisen (2009, 124) mielestä on tavoiteltava tilanne.

Luottopäätökset yrityksessä tehdään yhdessä myynti- ja talousosaston kanssa. Kommunikaatio osastojen välillä toimii, mutta luottopäätökset perustuvat vakiintuneen tapaan. Esimerkiksi uusien asiakkaiden luottokelpoisuuden tarkistusta ei tehdä. Tosin, uusien asiakkaiden tilausmäärät ovat olleet niin pieniä, että tälle ei ole koettu tarvetta. Yrityksen kasvaessa sen asiakaskunta tulee mitä luultavimmin laajenemaan ja uusienkin asiakkaiden tilausmäärät kasvamaan. Yritys voisi-kin tulevaisuudessa hyötyä kirjallisesta luottopolitiikasta, joka sisältäisi mm. uusien asiakkaiden luottokelpoisuuden tarkistamisen. Sagner (2014, 91) korostaa kirjallisen luottopolitiikan merkitystä luottopäätösten yhdenmukaisuuden ja oikeellisuuden varmistamisessa.

Myyntisaamisten seuranta yrityksessä toimii hyvin. Viikoittainen seuranta ja kommunikaatio myyntiosaston kanssa estää asiakkaita viivyttämästä maksuaikojaan, mikäli haluavat uuden tilauksen yritykseltä. Toisaalta perintätoimet yrityksessä käynnistyvät verrattain hitaasti.

Yritys lähettää ensimmäisen muistutuksen, kun lasku on viivästynyt 50. päivää. Tämän jälkeen perintä ulkoistetaan. Muistutuksen lähettämässä voitaisiin toimia rivakammin. Myös tässä kirjallinen luottopoliittikka, jossa määritellään, milloin perintätoimiin ryhdytään voisi tuoda selkeyttä ja nopeutta perintätoimiin ja näin nopeuttaa myyntisaamisten kiertonopeutta.

5.9.2 Vaihto-omaisuuden hallinnan kehittäminen

Kuten tarkastelussa selviää, ongelmallisin osa käyttöpääoman hallintaa yrityksessä on vaihto-omaisuuden hallinta. Varaston tasoa on määritelty myyntiennusteiden ja tuotantokapasiteetin mukaan. Tuotannon kapasiteetista johtuva varastopuskurin rakentaminen sesonkia varten näkyy selvästi pääoman sitoutumisena varastoon. Yrityksen kasvaessa tuotantokapasiteetin rajoitukset tulevat vaikeuttamaan varaston tason optimoimista entisestään.

Käyttöpääomaa sitovasta varastopuskurista huolimatta yrityksen varasto ei pysynyt edellisen sesongin aikana vastaamaan kysyntään, jolloin myös yrityksen liikevaihto on kärsinyt tuotantokapasiteetin rajallisuudesta. Yrityksessä onkin jo tehty sekä suunniteltu uusia toimia tilanteen parantamiseksi. Investointeihin, erityisesti isoihin sellaisiin, tuotantokapasiteetin tehostamiseksi ei luultavasti ole järkevää lähteä vain käyttöpääoma tilanteen parantamiseksi, mutta se kannattaa ehdottomasti ottaa huomioon tulevaisuuden investointien kannattavuutta laskettaessa.

Yrityksen vaihto-omaisuuden kiertonopeus on pitkälti riippuvainen alan luonteesta. Tuotantoprosessin viemä aika kasvattaa väistämättä myös vaihto-omaisuuden kiertonopeutta. Tuotantoprosessin nopeutukseen, tai sen teoreettiseen mahdollisuuteen ei tässä opinnäytetyössä ole perehdytty. Tuotannon kapasiteetin kasvattamalla saataisiin kuitenkin tasoitettua kausivaihtelua ja tuotannon tasoa pohjattua enemmän myyntiennusteisiin, joka pienentäisi kiertoaikaa.

5.9.3 Ostovelkojen hallinnan kehittäminen

Tarkastelun tunnusluvuista selviää, kuinka ison muutoksen käyttöpääoman tilanteessa on saatu aikaan ostojen maksuaika neuvotteluilla. Yrityksen talousjohtaja koki, että neuvotteluissa voitaisiin vaatia yhä pidempiä maksuaikoja. Tämä onkin paras keino kehittää ostovelkojen hallintaa. Itse prosessin kehitysehdotuksen sijaan, ehdotuksena on tavoitetaso asettaminen ostovelkojen kiertoajalle. Vilkkumaan (2010, 53) mukaan ostovelkojen kiertoajan tulisi olla vähintään myyntisaamisten kiertoajan mittainen. Tämä olisi hyvä tavoiteraja yritykselle. Näin yritys pystyisi rahoittamaan myyntisaamisten kiertoajan ostovelkarahoituksella.

Yrityksen talouspäällikön mukaan yrityksen liikevaihdon noususta seurannut ostojen volyymin kasvu helpotti pidempien maksuaikojen neuvottelua. Tätä yrityksen on hyvä hyödyntää myös tulevissa neuvotteluissa, erityisesti yrityksen kasvaessa isommaksi. Maksuaikojen pituus voitaisiin myös nostaa yhdeksi tekijäksi toimittajia valitessa, mikäli toimittajia pystytään kilpailuttamaan. Myös paljousalennuksista neuvottelu voi nousta ajankohtaiseksi tilausmäärien kasvaessa.

Yrityksen raaka-aine hankinnat toteutetaan talousjohtajan mukaan myyntiennusteiden mukaan. (Talouspäällikkö 2021.) Tuotantokapasiteetin rajallisuudesta johtuvat haasteet, joita käsiteltiin vaihto-omaisuuden hallinnan yhteydessä, vaikuttavat näin myös raaka-aineiden hankintaan. Tuotantokapasiteetin mahdollinen nousu tulevaisuudessa on hyvä ottaa huomioon myös ostojen yhteydessä, jotta raaka-aineita ei osteta varastoon ennen kuin niitä tarvitaan tuotannossa.

Ostovelkojen hyväksymis- ja maksuprosessi varmistaa, että saadut laskut ovat oikeellisia eikä niitä makseta liian aikaisin. Yrityksen kasvaessa ja ostolaskujen sekä niitä käsittelevien ja hyväksyvien henkilöiden määrän lisääntyessä se voisi hyötyä kirjallisista ohjeista myös ostolaskujen käsittelyyn. Sagnerin (2014, 126) mukaan kirjallisena tulisi olla selkeät ohjeet ainakin siitä, milloin laskut maksetaan, hyödynnetäänkö käteisalennuksia, jos niitä tarjotaan ja miten toimia, jos toimittaja pyytää lyhyempää maksuaikaa.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella toimeksiantajayrityksen käyttöpääoman hallintaa ja tuottaa siihen kehitysehdotuksia. Tarkoituksena työssä oli teoriaosiossa tarkastella käyttöpääoman määrittelyä, vaikutusta, mittaamista ja sen hallinnan keinoja. Empiirisessä osiossa tarkoituksena oli tarkastella teoriaosion pohjalta kohdeyrityksen käyttöpääoman tilannetta ja kehittymistä tarkastelujakson aikana, sekä tuottaa kohdeyritykselle kehitysehdotuksia käyttöpääoman optimoimiseksi.

Työn teoriaosuudessa syvennyttiin taloushallinnon ja rahoituksen teoria-aineistoon sekä erinäisiin tutkimuksiin käyttöpääoman vaikutuksesta yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Teoriaosuudesta saatiin kattava pohja käyttöpääoman määrittelystä, vaikutuksesta, mittaamisesta ja sen hallinnan sekä optimoinnin keinoista. Aihe ei yksinkertainen, sillä käyttöpääomalle löytyy useita erilaisia määritelmiä ja näkökulmia. Teoriaosuutta peilatessa olikin otettava aina huomioon, miten käyttöpääoma oli jokaisessa lähteessä määritelty. Teoriaosuuteen saatiin koottua erilaisia mittareita käyttöpääoman mittaamiseksi, joiden kautta kohdeyrityksen käyttöpääoman tasoa ja koostumusta pystyttiin analysoimaan. Myös käyttöpääoman hallinnan ja optimoinnin keinoja onnistuttiin keräämään teoriaosuuteen ja peilaamaan niitä kohdeyrityksen tarpeisiin empiirisessä osiossa.

Työn empiirisessä osiossa tarkoituksena oli analysoida kohdeyrityksen käyttöpääoman tasoa ja kehitystä, sekä tuottaa kehitysehdotuksia sen optimoimiseksi. Haastattelun sekä mittareiden avulla käyttöpääoman tasosta ja hallinnasta yrityksessä saatiin hyvä kuva. Myös käyttöpääoman kehittymisestä ja yrityksen toimien vaikutuksesta siihen tarkkailujakson aikana pystyttiin tuottamaan tietoa. Tarkkailujakson aikana olikin havaittavissa selkeää parannusta käyttöpääoman hallinnassa.

Työn pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, kuinka käyttöpääoman hallintaa voitaisiin optimoida yrityksessä. Tähän kysymykseen onnistuttiin vastaamaan, ja tuottamaan kohdeyritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia sekä tavoitearvoja niiden seuraamiseen. Kehitysehdotuksia luotiin kolmeen eniten käyttöpääomaan vaikuttavaan prosessiin: myyntisaamisiin, vaihto-omaisuuteen ja ostovelkoihin.

Tässä opinnäytetyössä käyttöpääomaa ja sen hallintaa tarkasteltiin operatiivisesta näkökulmasta, jossa huomion kohteena oli yrityksen prosessit ja niiden sujuuus. Työn teoriaosuudessa esiteltiin käyttöpääoman määrittely myös rahoituksellisesta näkökulmasta sekä siihen läheisesti liittyä kassanhallinta. Jatkotarkastelun aiheena voisikin olla yrityksen käyttöpääoman tarkastelu rahoituksellisesta näkökulmasta. Tutkimuksen pääpainopisteenä voisi olla yrityksen mahdollisten tulevaisuuden investointien laskelmia sekä kassanhallinta.

Työ tuotettiin luotettavasti kohdeyrityksen tarjoamia todenmukaisia lukuja käyttämällä. Luotettavuutta ja mittareiden todenmukaisuutta lisättiin käyttämällä kohdeyrityksen kuukausittaisia välitilinpäätös lukuja vuosittaisten tilinpäätös lukujen sijaan. Näistä luvuista luodut tunnusluvut ja mittarit kuvaavat kohdeyrityksen todellista tilannetta. Erityistä arvoa kuukausittaisten lukujen käyttö vuosittaisien sijaan toi kohdeyrityksen alan kausiluontoisuus, josta johtuen tilinpäätöshetken luvut eivät vastaa koko vuoden tilannetta. Työn luotettavuutta lisäsi myös haastattelun käyttö, jolloin saatiin tarkempaa näkemystä lukujen taakse. Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä kuukausittaiset tilinpäätöstiedot ovat jätetty pois opinnäytetyön julkisesta versiosta.

LÄHTEET

Alhola, K & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Almatalent. n.d. Tunnuslukuopas, tehokkuus, pääomankiertonopeus. Luettu 3.1.2021 www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/paaomankiertonopeus

Almatalent. n.d. Tunnuslukuopas, kannattavuus, ROCE. Luettu. 20.2.2021. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi>

Bragg, S. 2007. Financial Analysis. USA: John Wiley & Sons inc.

DeLoof, M. 2003. Does working capital management affect profitability of Belgian firms? Journal of Business Finance & Accounting.

Donthu, N & Gustafsson, A. 2020. Effects of COVID-19 on business and research. Journal of Business research vo.117 s.284-289

García-Teruel, P & Martínez-Solano, P. 2007 Effects of working capital management on SME profitability, International Journal of Managerial Finance, Vol. 3 No. 2, pp. 164-177.

Hyry, J. 2019. Yrittäjägallup syys-lokakuu 2019, maksuajat. Suomen Yrittäjät Ry. Luettu 1.12.2020 www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup_syys19_maksuajat.pdf

Kaisanlahti, T. Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2017. Tilinpäätöksen tulkinta. Almatalent Helsinki. 5.uudistettu painos.

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

Kesimli, I & Gunay, S. 2011. The impact of the global economic crisis on working capital of the real sector in Turkey. Business and Economics Horizons, vol 4. s, 52-69

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339

Kirjanpitolautakunnan lausunto nro:1959. 2016. Luettu 2.12.2020 <https://www.edilex.fi/kila/1959>

Koski, T. 2008. PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Lahti: Tietosykli Oy

Laitinen, T & Laitinen, E. 2014. Yrityksen maksukyky. Helsinki: KHT-Media Oy.

Martikainen, T & Martikainen, M. 2009. Rahoituksen perusteet. Helsinki: WSOYpro Oy. 7. Uudistettu painos.

- Nordea. 2017. Katse käyttöpääomaan. Luettu 28.1.2021. <https://www.nordea.fi/Images/146-180274/WCM-report-Exec-Summary-fi-fi.pdf>
- Niskanen, J & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Publishing Oy. 5. uudistettu painos.
- Phuong, D & Su, J. 2010. The relationship between working capital management and profitability. International Research Journal of Finance and Economics.
- Ponsian, N. Chrispina, K. Tago, G & Mkiibi, H. 2014. The Effect of Working Capital Management on Profitability. International Journal of Economics, Finance and Management Sciences. Vol. 2, No. 6, s. 347-355.
- Rahoittamo Oy. n.d. Factoring-rahoitus. Luettu 12.12.2020. <https://www.rahoittamo.com/factoring-rahoitus/>
- Ross, S. Westerfield, R & Jordan, B. 2008. Corporate Finance Fundamentals. Usa: McGraw-Hill Inc. International edition.
- Sagner, J. 2014. Working capital management: applications and cases. Usa: Wiley.
- Salmi, I. 2010. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki: Edita Publishing Oy
- Salmi, I 2012. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki: Edita Publishing Oy
- Scholleova, H. 2012. The Economic Crisis and Working Capital Management of Companies. Theoretical and applied economics vol 19, s.79-92
- Sharma, D. 2009. Working capital management a conceptual approach. India: Himalaya Pub. House.
- Talponen, H. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Helsinki: WSOY.
- Taluspäällikkö. 2020. Haastattelu 7.1.2021. Haastattelija Painilainen, J.
- Vikash, R, Zhao, Y & Imad, M. 2014, Working capital management during the global financial crisis: The Australian experience. Qualitative Research in Financial Markets, vol 6, s.332-351
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Visma Oy n.d. Visma Fivaldi myyntilaskutus. Luettu 4.2.2021. <https://www.visma.fi/visma-fivaldi/taloushallinto-ohjelma/myyntilaskutus/>
- Walldén, V. 2014 Tuohi Advisors, Kokemuksia yrityskaupoista. Luettu 4.2.2021. <https://tuohiadvisors.com/blog/tankki-tayteen/>
- Yritystutkimus Ry. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudemus. 9. korjattu painos.

Yritys X. 2018. Verkkosivut.

Yritys X. 2020. Verkkosivu