

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2013

Tiina Salmela

# PK-YRITYKSEN KASSAVIRTOJEN HALLINTA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Salmela

## PK-YRITYKSEN KASSAVIRTOJEN HALLINTA

Kassavirta-näkökulma ei yksin riitä yrityksen talouden suunnannäyttäjäksi, mutta se antaa merkittävää lisäarvoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli hahmottaa kassavirtalaskelmien tärkeyttä ja hyötyjä yrityksen talouden ohjaajana ja informaation tuottajana. Lisäksi tarkasteltiin yleisimpiä pk-yritykselle sopivia kassavirran hallinnan keinoja. Teorian pohjalta laadittiin kattava kassavirtalaskelma pk-yrityksen käyttöön. Tavoitteena oli selvittää, minkälainen kassavirtalaskelma palvelee pk-yrityksen johtoa ja muuta henkilökuntaa parhaiten sekä mitä sillä saavutetaan.

Tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen ja aineistoa hankittiin keskusteluiden, havaintojen ja lähdemateriaalin analysoinnin avulla. Teoriaosan lähdemateriaaleina käytettiin alan kirjallisuutta, lehtiä, artikkeleita ja Internet-lähteitä. Empiirisen osan pohjamateriaalina toimivat pk-yrityksen tietojärjestelmistä saatavat raportit, asiakirjat, henkilökunnan kanssa käydyt keskustelut ja havainnoidut odotukset kassavirtalaskelmasta.

Tutkimuksen tuloksena syntyi hyödyllinen ja tarkoituksenmukainen kassavirtalaskelma pk-yrityksen käyttöön. Sitä kehitetään sitä mukaa, kun puutteita huomataan. Laskelma havainnoi yrityksen tilannetta yksinkertaisella ja selkeällä tavalla, joka on muidenkin kuin taloushallinnon asiantuntijoiden ymmärrettävissä.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Social Sciences and Business / Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Autumn 2013 | 69 pages

instructor Hanna Kärkkäinen

Tiina Salmela

## CASH FLOW MANAGEMENT OF SMES

The cash-flow perspective is not enough to show the direction in the company's financial, but it gives a significant added value. The purpose of the research was to outline the importance and benefits of cash flow statements as a company's director of finance and producer of information. In addition we looked at the most common SME suitable cash flow management means. A comprehensive cash flow statement for the use of a SME company is drawn up based on the theory. The aim was to find out what kind of cash flow statement serves managers and other staff of the SME company and what the best is to achieve.

The study is qualitative and the data was acquired in the discussions, observations and analysis of the source material. The source materials of a theoretical part were used the literature of a field, journals, articles and Internet sources. The SME information systems available reports, documents, discussions with the staff and observed expectations cash flow statement act as the base material of the empirical part.

The study resulted in a useful and meaningful cash flow statement for a SME-company's use. It will be developed as soon as deficiencies are discovered. The statement observes the company's situation in a simple and clear way, which is also others than the financial experts to understand.

KEYWORDS:

cash flow, cash flow forecast, cash flow statement, cash management, working capital

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2 Tutkimuksen rajaukset	8
1.3 Tutkimustyyppi ja -menetelmät	9
1.4 Tutkimuksen rakenne	10
<b>2 KASSAVIRTA KÄSITTEENÄ</b>	<b>11</b>
2.1 Kassavirran asema yrityksen terveystriangeliossa	14
2.2 Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran välinen yhteys	16
2.3 Kassavirtalaskelma	17
2.3.1 Suora ja epäsuora laskelma	20
2.3.2 Vapaa kassavirta	23
2.3.3 Raportointi johdolle	24
<b>3 KASSAVIRTALASKELMAN HYÖDYT</b>	<b>26</b>
3.1 Informaation tuottaja	26
3.2 Maksuvalmiuden varmistus aikasarjana	27
3.3 Optimaalinen kasvunopeus	27
3.4 Myynti- ja tuotantoprosessien tunnistaminen ja välitavoitteet	29
3.5 Budjetointiväline	30
3.6 Maksukykyisyydestin mittari	31
<b>4 KASSAVIRTAPROSESSIEN HALLINTA</b>	<b>33</b>
4.1 Myyntien kassaanmaksut	36
4.2 Ostojen kassastamaksut	38
4.3 Materiaalihallinta	39
<b>5 YRITYS A OY</b>	<b>41</b>
5.1 Yritysesittely	41
5.2 Lähtökohdat	41
5.3 Kassavirtalaskelma	41
5.3.1 Saldot	41
5.3.2 Myyntisaamiset ja ostovelat	41
5.3.3 Myynti- ja ostoennusteet	41

5.3.4 Pääasiakkaat	41
5.3.5 Päätoimittajat	41
5.3.6 Kulueroittelyt	41
5.3.7 Tapahtumat pankkitilillä	41
5.3.8 Kassavirtaennusteen koontilaskelma	41

## **6 HAVAINNOT JA PÄÄTELMÄT** **42**

## **LÄHTEET** **45**

## **KUVAT**

Kuva 1. Tutkimuksen prosessikuvaus.	10
Kuva 2. Kassavirran periaate (Puhakka 2012.)	13
Kuva 3. Terveyskolmio (Aho 2007).	15
Kuva 4. Epäsuora laskelma (Koski 2010).	21
Kuva 5. Suora laskelma (Koski 2010).	22
Kuva 6. Vapaa kassavirta (Sandelin & Walden 2012, 65.)	23
Kuva 7. Käyttöpääoman tarve (Koski 2010).	28
Kuva 8. Myynnin välitavoitteiden asettaminen (Koski 2010).	30
Kuva 9. Yrityksen tulot (Karjalainen 2002, 112, muokattu).	34
Kuva 10. Yrityksen menot (Karjalainen 2002, 112, muokattu).	35
Kuva 11. Myyntitulon kassaanmaksun kulku (muokattu: Leppiniemi & Puttonen, 49).	37
Kuva 12. Ostomenon kassastamaksun kulku (muokattu: Leppiniemi & Puttonen, 59).	38
Kuva 13. Materiaalinhallinta (Kotacom 2013).	40
Kuva 14. Yrityksen palvelugraafi.	
Kuva 15. Liikevaihdon kehitys.	
Kuva 16. Myyntisaamiset, ostovelat ja saatavien myynti.	

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Kassavirran jako toiminnan mukaan (Yritys-Suomi 2013).	18
Taulukko 2. Tilikauden tulos.	
Taulukko 3. Pankkitilien saldot viikoittain.	
Taulukko 4. Ennuste kotimaan myynnistä.	
Taulukko 5. Pääasiakkaat.	
Taulukko 6. Päätoimittajat.	
Taulukko 7. Toistuvat kulut.	
Taulukko 8. Tapahtumat pankkitilillä.	

Taulukko 9. Kassavirran koontilaskelma.

# 1 JOHDANTO

Pitkän tähtäimen investointien ja rahoituksen suunnittelun lisäksi yrityksessä joudutaan käyttämään merkittävä osa työajasta lyhyen aikavälin rahoitukseen liittyviin kysymyksiin. Tällöin puhutaan yleensä alle vuoden pituisesta ajanjaksoista, jolloin lyhytaikaista rahoitusta tarkastellaan kassavirtojen näkökulmasta. Yritystoimintaan kuuluu erottamattomasti se, että yritys tuottaa tavaroita tai palveluita, joista se odottaa saavansa kassavirtaa. Toisaalta yritys joutuu myös maksamaan kassavaroistaan erilaisista tuotannontekijöistä aiheutuvia maksuja. Kannattavakin yritys voi kohdata kassavirtaongelmia, jotka aiheutuvat saapuvien ja lähtevien kassavirtojen ajoituksesta. Kassavirtanäkökulma, joka ottaa huomioon kassavirtojen ajoittumisen, on monella tavalla käyttökelpoinen lähestymistapa lyhytaikaisen rahoituksen päätöksenteossa ja hoidossa.

Kassavirtalaskelmat yksin eivät riitä talouden suunnan näyttäjiksi, mutta ne antavat merkittävää lisäarvoa ja näyttävät nopeasti todellisen reaaliaikaisen tilanteen yrityksen taloudellisesta tilasta. Mitä pidemmälle kassavirtaa pystytään ennustamaan, sitä paremmalta pohjalta yrityksen johto voi tehdä päätöksiä. Kuten Lasmak Oy:n toimitusjohtaja Lassi Mäkinen totesi eräässä muutaman vuoden takaisessa haastattelussa: ”Yrityksen johtamisessa tärkeintä on tulevaisuuden kassavirtatieto. Päätökset tehdään tänään, ja niillä vaikutetaan tulevaisuuteen – ei menneisyyteen”. Tehokkaiden ja laadukkaiden kassavirtalaskelmien tarkoituksena onkin turvata kassavirran häiriötön jatkuvuus sekä auttaa tasoittamaan kassavirtojen kausivaihteluita. Kassavirtoja voidaan kassavirtalaskelmien lisäksi hallita myös muilla keinoilla kuten saataviin, velkoihin ja materiaalipalveluihin liittyvien osa-alueiden avulla. Kassavirtoihin vaikuttavien toimintojen seuraaminen ja ennakointi on tärkeää, sillä se turvaa maksuvalmiutta, tukee johtamista ja ohjaa huomion kohti tarvittavia toimenpiteitä.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa kassavirtalaskelmien tärkeyttä ja hyötyjä yrityksen talouden suunnan näyttäjänä ja informaation tuottajana. Lisäksi tarkastellaan yleisimpiä pk-yritykselle sopivia kassavirran hallinnan keinoja. Tutkimus käsittelee teoriaosassa yleisesti kassavirran ja kassavirtalaskelman käsitettä, kassavirtalaskelmien hyötyjä sekä kassavirtaprosessien hallintaa. Empiirisessä osassa laaditaan teorian pohjalta mahdollisimman kattava kassavirtalaskelma pk-yrityksen käyttöön helpottamaan operatiivista toimintaa. Kassavirtalaskelma huomioi toteutuneiden lukujen lisäksi ennusteita muutamiksi kuukausiksi eteenpäin. Kassavirtalaskelmassa käytetään hyödyksi pk-yrityksen tietojärjestelmistä suoraan saatavia raportteja, jotka viedään Excel-pohjaiseen kassavirtalaskelmaan. Empiirisessä osassa otetaan huomioon yrityksen tarve, hyödyt ja haasteet kassavirtalaskelman osalta. Pk-yrityksen kassavirrasta tietoa tarvitseville on myös tärkeää saada hahmotettua kassavirtalaskelmien kokonaisyhyöty. Kassavaje vaikuttaa huonoimmassa tapauksessa kaikkiin yrityksen toimintoihin, mikä tekee ennakoivasta tiedosta kullannarvoista.

Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, minkälainen kassavirtalaskelma palvelee pk-yrityksen johtoa ja tietoa tarvitsevia parhaiten ja mitä sillä saavutetaan. Laskelman avulla tarkastellaan myös, mikä aikaväli ja mikä tarkkuus luvuissa ja ajoituksessa antavat riittävät tiedot kyseiselle pk-yritykselle toiminnan ja päätöksenteon kannalta. Liiallinen tarkkuus voi viedä toisinaan vain turhaan työaika, kun taas suppeasta laskelmasta ei saada täyttä hyötyä irti.

## 1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan kassavirtalaskelmia ja kassavirtojen hallintaa erityisesti pk-yrityksien kannalta. Suuret yritykset on rajattu pois. Kas-



savirtaa käsitteleviä laskelmia on useita erilaisia, ja niistä puhutaan myös eri nimillä kuten rahoituslaskelma, rahavirtalaskelma ja kassavirtalaskelma. Tässä tutkimuksessa käytetään laskelmasta selvyuden vuoksi nimitystä kassavirtalaskelma, joka sisältää sekä toteutuneita että ennustettuja lukuja. Laskelmat voivat olla määrämuotoisia tai vapaamuotoisia, joita käsitellään teoriaosassa. Empiiriosassa käsitellään vapaamuotoista kassavirtalaskelmaa yrityksen tarpeet huomioiden. Kassavirtaprosessien hallintaa käsittelevässä kappaleessa käydään läpi pk-yritykselle tyypillisimpiä kassanhallinnan keinoja. Esimerkiksi lyhytaikaiset sijoituskohteet ja rahoituslähteet sivuutetaan tutkimuksen liiallisen paistumisen vuoksi.

### 1.3 Tutkimustyyppi ja -menetelmät

Tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen. Siinä tutkitaan pk-yritykselle sopivaa kassavirtalaskelmaa kokonaisvaltaisesti teorian pohjalta. Valittu tutkimustyyppi sopii tähän tarkoitukseen, sillä tavoitteena on laatia pk-yritykselle kattava kassavirtalaskelma palvelemaan yrityksen tarpeita. Tutkimustyyppi valittiin myös sen vuoksi, että tutkijalla on mahdollisuus luottaa enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluihin pk-yrityksen henkilökunnan kanssa kuin mittausvälineisiin. Aineiston hankinnassa käytetään apuna keskusteluja, havainnointia ja lähdemateriaalien analysointia. Aineistoa pyritään tarkastelemaan myös moninaisesti ja yksityiskohtaisesti.

Teoriaosan lähdemateriaaleina käytetään alan kirjallisuutta, lehtiä, artikkeleita ja Internet-lähteitä. Keskeisenä aineistona käytetään kirjallisuuden lisäksi elektronisia julkaisuja sekä erilaisia lehtiartikkeleita. Empiirisen osan pohjamateriaalina käytetään pk-yrityksen tietojärjestelmistä saatavia raportteja, asiakirjoja, henkilökunnan kanssa käytyjä keskusteluja ja havainnoituja odotuksia kassavirtalaskelmasta. Aihetta on tutkittu jonkin verran, joten alan kirjallisuutta on tarjolla melko hyvin.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa tarkastellaan kassavirtaa käsitteenä sekä kassavirtalaskelmien rakennetta. Kolmannessa kappaleessa keskitytään tutkimaan kassavirtalaskelman hyötyjä ja neljännessä kappaleessa perehdytään kassavirran hallinnan prosesseihin. Viidennestä kappaleesta alkaa opinnäytetyön empiirinen osuus, jossa käydään läpi pk-yrityksen kassavirran hallinnan lähtökohtia sekä kassavirtalaskelmaan liittyviä tarpeita ja haasteita. Kappaleessa perehdytään myös kassavirtalaskelmassa käytettäviin raportteihin ja muihin taustatietoihin. Taulukoista kootaan lopuksi pk-yrityksen tarpeiden mukainen kassavirtalaskelma, joka kerää yhteen kaikista taustatiedoista saadut luvut.



Kuva 1. Tutkimuksen prosessikuvaus.

Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen prosessikuvaus, joka auttaa helpottamaan tutkimuksen kokonaiskuvan hahmottamista ja etenevää järjestystä. Tämä prosessikuvaus kokoaa yhteen tutkimuksen pääkappaleet, joiden alla on yksilökohtaisempia alakappaleita.

## 2 KASSAVIRTA KÄSITTEENÄ

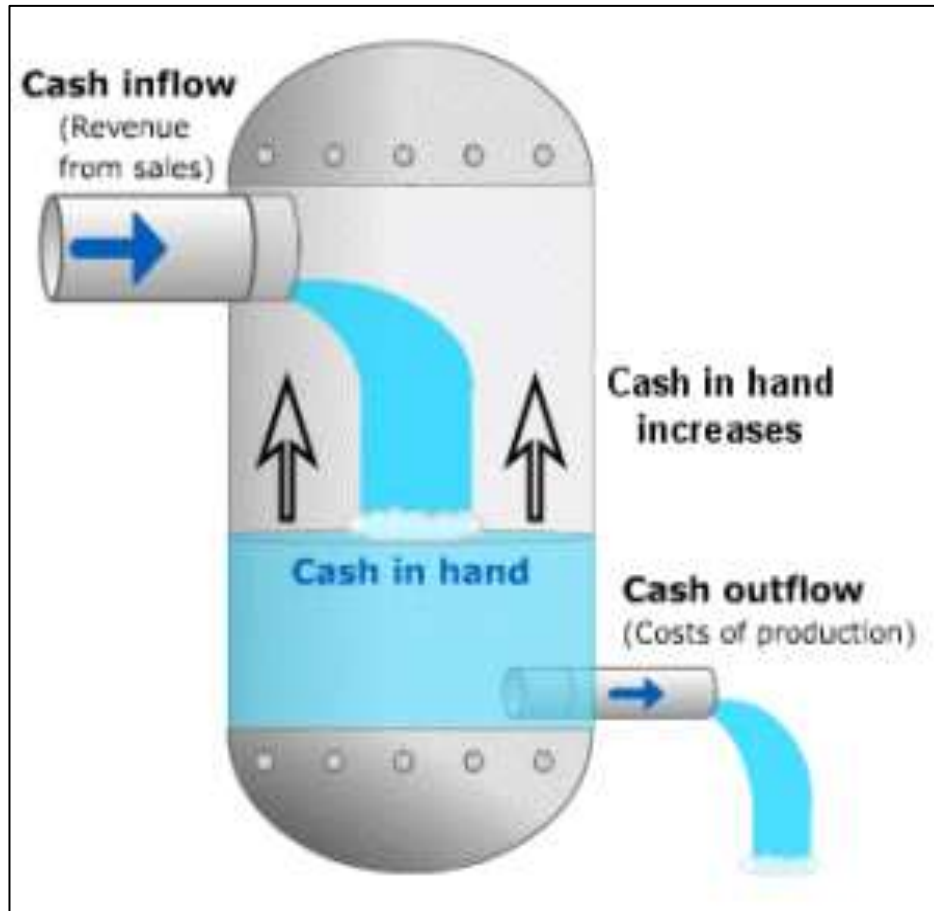
Kassavirta on käsite, joka kertoo yrityksen todelliset rahasuoritukset kuten kassasta lähteneet maksusuoritukset ja kassaan saadut suoritukset tietyltä ajanjaksoilta. Kassavirta on ikään kuin kassakoneeseen kohdistuva fyysinen tapahtuma: kolikoita virtaa kassaan ja kassasta ulos, ja samalla syntyy tieto kolikkopinnan korkeudesta. (Puhakka 2012.) Kassavirtaa voisi luonnehtia myös yrityksen suoritevirran peilikuvaksi. Kassavirta mittaa suoritevirtaa yhdellä mitayksiköllä eli rahalla, mutta antaa siinä mielessä oikeamman lopputuloksen, että menoja ei kohdisteta tuloihin vaan erät käsitellään erillisenä. Ainoa ratkaiseva seikka on kassan saldon lisääntyminen tai väheneminen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 110.) Kassavirta on myös helppokäyttöinen analyysityökalu. Siitä näkee, onko yritykseltä mennyt enemmän rahaa kuin mitä sille on maksettu eli onko kassavirta positiivinen vai negatiivinen (Puhakka 2012).

Toinen samantyyppinen virta kohdistuu omaan pääomaan. Tuloslaskelmassa esitetyt tapahtumat kertovat, kuinka tuottoja virtaa sisään ja kuluja ulos. Samalla seurataan oman pääoman tasoa. Tätä abstraktia virtaa ei kuitenkaan tule sekoittaa kolikkovirtaan eli tässä raportissa tutkittavaan kassavirtaan. Tuo abstrakti virta on teoreettinen ja kirjanpilotekninen. Sen tarkoitus on ilmaista yrityksen oman pääoman muutostapahtumia. (Puhakka 2012).

Kassavirta on yleistermi, jota voidaan käyttää eri asiayhteyksissä eri tavalla. Kassavirran arvot voidaan laskea määrämuotoisesti tai vapaamuotoisesti. On monia teoreettisia menetelmiä käsitellä kassavirtaa ja sen arvoja. Kuitenkin, kun kassavirta esitetään määrämuotoisen kirjanpidollisen formaatin mukaisesti, sen laatimisessa on noudatettava aitoa kahdenkertaisen kirjanpidon periaatetta. (Puhakka 2012). Käsitteet kassavirtalaskelma, rahavirtalaskelma ja rahoituslaskelma tarkoittavat perusteiltaan samaa asiaa. Ne kuvaavat yrityksen sisään ja ulos virtaavien realisoituneiden rahavarojen määrää laskentajakson aikana.

Laskentatoimen menetelmin voidaan eri lähestymistavoin paneutua liiketoiminnan kriittisiin kysymyksiin. Kassavirtojen tarkastelu tuottaakin merkittävää lisäarvoa erityisesti toiminnan kohdatessa kriittisiä käännteitä. (Sandelin & Walden 2012, 64.)

Lakisääteisen tilinpäätöksen tuloslaskelma ja tase liitetietoineen muodostavat perusinformaation yrityksen taloudesta sen sidosryhmille. Tilinpäätösinformaatio ei usein ole kuitenkaan riittävä tiedonlähde ja vastaavasti suoriteperusteisuus voi jopa muodostaa todellisuudelle kovin vieraan kuvan yrityksen taloudellisesta asemasta. Kassavirtainformaatio on usein ymmärrettävämpi lähestymistapa myös sellaisille henkilöille, joilla ei muutoin ole laskentakoulutusta ja laskentäkäsitteiden tuntemusta. Kassavirtainformaation keskeinen lisäarvo on havainnollistaa yrityksen kykyä ylipäättänsä tuottaa kassavirtaa. Kassavirran tuottaminen voi olla heikkoa kannattavallakin yrityksellä, jos esimerkiksi tuotot sitoutuvat käyttöpääomaan ja investointeihin. Vastaavasti heikosti kannattava yritys saattaa tuottaa merkittävästi kassavirtaa, jos käyttöpääomaa vapautuu samanaikaisesti. (Sandelin & Walden 2012, 64-65.) Alapuolella olevassa kuvassa 2 on esitetty kassavirran periaate. Siinä kassasta virtaa samanaikaisesti maksuja ulospäin esimerkiksi palkkoihin ja sisäänpäin esimerkiksi tuotannon aiheuttamiin kustannuksiin.



Kuva 2. Kassavirran periaate (Puhakka 2012.)

Kassavirtojen hallitseminen on siten tärkeää erityisesti maksuvalmiuden turvaamiseksi, mutta myös rahoitussuunnittelun vuoksi. Riippumatta yrityksen elinkaaren vaiheesta, sen on kyettävä suoriutumaan maksuistaan. Pk-yrityksen liikkeenjohto tarvitsee päivitettyä tietoa kassavirroista välttääkseen yllätykset. Kassavirtojen seuraaminen ja ennakointi paitsi turvaa maksuvalmiutta, se myös tukee operatiivista johtamista ja ohjaa huomion kohti toimenpiteitä, joilla käyttöpääoman tarvetta voidaan vähentää. Lisäksi menovirtojen ajoittuminen ja niiden suuruuden ymmärtäminen edesauttaa myyntitavoitteiden määrittämistä ja asettamista sekä lisärahoitustarpeen tunnistamista. Voidaan jopa sanoa, että ilman kassavirtojen ymmärtämistä ja maksuvalmiuden tarkkailua yritystoiminnasta puuttuu perustavaa laatua oleva suunnitelmallisuus. (Sandelin & Walden 2012, 66.)

Kassavirta antaakin vertailutietoa siitä, onko taloudellinen tilanne parempi vai huonompi verrattuna aikaisempiin jaksoihin, talousarvioihin tai muihin yrityksiin samalla alalla. Esitystavasta riippumatta kassavirran osoittama ylijäämä voidaan käyttää edelleen liiketoiminnan kehittämiseen ja investointien rahoittamiseen, kustannustehokkuuden parantamiseen maksamalla lainoja pois tai sijoittaa rahoitusinstrumentteihin. Alijäämäisen kassan tunnistaminen ajoissa taas mahdollistaa puolestaan edullisen rahoituksen hankkimisen. Kassa-alijäämä ohjaa myös huomion nopeasti alijäämän syihin kuten ostovelkojen, myyntisaamisten ja varaston kiertonopeuksiin. (Sandelin & Walden 2012, 66.)

## 2.1 Kassavirran asema yrityksen terveyskolmiossa

Käsitettä voidaan lähestyä myös yrityksen terveyskolmion avulla. Kolmion kärkiä ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. (Aho 2007). Terveyskolmiosta on erilaisia tulkintoja, joissa osatekijät voivat olla myös esimerkiksi kannattavuus, kasvu ja maksuvalmius. Kuvassa 3 on terveyskolmion keskellä kaikista kolmion kärjistä muodostuva kassavirta. Kasvun ollessa kannattavuuteen nähden voimakasta, vakavaraisuus heikkenee väistämättä. Tällöin myös maksuvalmius on epätyytyttävä ja maksukyky heikko pääoman sitoutuessa käyttöomaisuuteen ja käyttöpääomaan. Myös osingonjako syö kassavirtaa ja vakavaraisuutta. (Aho 2007).

Kannattavuuteen nähden hidas kasvu antaisi mahdollisuuden nopeampaan kasvuun. Tämä näkyy usein kassavirroista muodostuvana hyvänä maksuvalmiutena. Kassavirroista muodostuu maksuvalmiuden eri tasoja. Maksuvalmiuden tulee olla kuitenkin sellaisella tasolla, että yritys pystyy selviytymään maksuvelvoitteistaan niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Maksuvelvoitteista selviytymisen näkee parhaiten yrityksen tulevista kassavirroista. (Aho 2007). Kuva 3 esittää kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden suhdetta kassavirtaan.



Kuva 3. Terveyskolmio (Aho 2007).

Terveyskolmion kunnossa pitäminen edellyttää, että tulevaisuutta tulisi pystyä ennakoimaan systemaattisesti ja varautumaan tilanteisiin niin, ettei yksikään terveyskolmion osatekijä petä. Liiketaloudellisesti toimivan yrityksen ehto on, että toiminta on kannattavaa pitkällä aikavälillä. Hyvästä kannattavuudesta huolimatta yritys saattaa ajautua vaikeuksiin maksuvalmiuden tai vakavaraisuuden kanssa, jos se ei ohjaa toimintaansa riittävän tehokkaasti. Tärkein muistettava asia yrityksen taloudellisessa ohjauksessa on kasvun hallinta. Yrityksen on kasvatettava sen kannattavuuden luomilla edellytyksillä eli kasvunopeus on sidottava tulorahoitukseen. (Liikamaa 2013.)

## 2.2 Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran välinen yhteys

Kassavirtalaskelma on yksi yrityksen kolmesta talouden peruslaskelmasta. Kaksi muuta laskelmaa ovat tase ja tuloslaskelma. Tuloslaskelmaa, tasetta ja kassavirtaa tarkastellaan erillisinä raporteina, mutta keskeistä on hahmottaa raporttien keskinäinen yhteys. Tuloslaskelma osoittaa yrityksen potentiaalisen kassavirran, tase kertoo velkojen ja saamisten määrän ja kassavirtalaskelma osoittaa yrityksen todellisen kassavirran. Tuloslaskelma kuvastaa siis toimintojen kannattavuutta ja tase varallisuusasemaa (Koski 2004, 60). Kassavirtalaskelmasta selviävät seuraavat rahavirrat:

- se osuus myyntituotoista, joka on maksettu kassaan
- se osuus liiketoiminnan kuluista, joka on maksettu kassasta
- kassasta maksetut investoinnit
- kassaan saadut ja kassasta maksetut rahoituserät. (Yritys-Suomi 2013.)

Tuloslaskelman, taseen ja kassavirtalaskelman yhteydestä voidaan esittää seuraavanlainen esimerkki:

- Tuloslaskelma osoittaa 600 000 euroa liikevaihtoa.
- Taseessa on myyntisaamisia 200 000 euroa.
  - Kassavirtalaskelma osoittaa tällöin, että asiakkailta on saatu 400 000 euroa rahaa ja kassaan odotetaan saapuvaksi vielä 200 000 euroa.

Tuloslaskelma kertoo liiketoiminnan maksimikassavirran, mutta ei paljasta yrityksen liiketoiminnan todellista kassavirtaa. Tuloslaskelman voitto taas kertoo kirjanpidollisen voiton, mutta vastaavaa rahamäärää ei yleensä ole saatu kassaan. (Yritys-Suomi 2013.) Tuloslaskelmassa näkyvistä tuotoista osa on maksettu yrityksen kassaan ja osasta tuottoja yrityksellä on vielä saamisia. Kuluista yritys on vastaavasti maksanut osan kassasta ja osasta tavaroista tai palveluis-



ta yritys on vielä velkaa toimittajille. Suurimmat erot laskelmien välillä ovat kassaperusteisissa investoinneissa ja niitä vastaavissa tuloslaskelman poistoissa sekä tuottojen ja kulujen osalta saamisten ja velkojen huomioimisessa. Erona on myös se, että tuloslaskelmaan merkitään varaston muutos. (Eskola & Mäntysaari 2006, 113.)

Tase kertoo puolestaan rahavarat kauden alussa ja kauden lopussa. Taseesta selviää rahamäärä, jota ei ole vielä maksettu yrityksen kassaan ja rahamäärä, jonka yritys on velkaa, mutta ei ole vielä maksanut yrityksen kassasta. Myös liiketoiminnan varat ja velat kauden alussa ja lopussa ilmenevät taseesta. Vähentämällä yrityksen varoista yrityksen velat saadaan laskettua yrityksen nettovarallisuus. (Yritys-Suomi 2013.)

### 2.3 Kassavirtalaskelma

Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, tuloslaskelma osoittaa yrityksen potentiaalisen kassavirran, kun taas kassavirtalaskelma osoittaa yrityksen todellisen kassavirran. Kassavirtalaskelman avulla saadaan siis selville yrityksen maksuvalmius jo ennakkoon, jolloin yritys pystyy varautumaan mahdollisiin kassavajeisiin. (E-conomic 2013.) Esimerkiksi yritystä perustettaessa yritykselle koituu kustannuksia jo ennen tuottoja eli kassavirta on usein negatiivinen. Negatiivinen kassavirta pitää tällöin rahoittaa etukäteen. Kassavirtalaskelman avulla yritys voi selvittää, mihin sen on varauduttava. Kasvuyrityksessä puolestaan kassavirtalaskelma auttaa yritystä löytämään sopivan kasvunopeuden ilman maksuvalmiuden vaarantumista. Kassavirtalaskelmista saatavaa tietoa hyödyntävät yrityksen itsensä lisäksi myös sijoittajat ja rahoittajat. (Yritys-Suomi 2013.)

Tavoiteltu kassavaranto tarkasteluajanjakson päätteeksi on yrityksen valintoihin perustuva. Siihen vaikuttavat muun muassa toimialan epävarmuus ja yrityksen

strategia. Kassavirtalaskelma voi olla määrämuotoinen tai vapaamuotoinen. Se on yrityksen valintojen ja tarpeiden mukainen. Taulukossa 1 on esitetty määrämuotoisen kassavirtalaskelman rakenne. Laskelma koostuu kolmesta jaotellusta kassavirrasta, joiden yhteissumma on yrityksen rahavarojen eli kassan muutos. (Sandelin & Walden 2012, 64.)

Taulukko 1. Kassavirran jako toiminnan mukaan (Edilex 2007.)

Juoksevan liiketoiminnan kassavirta	Juoksevan liiketoiminnan kassavirta osoittaa, missä määrin yritys on pystynyt liiketoimintansa avulla tuottamaan rahavaroja toimintaedellytysten säilyttämiseen, tuoton maksamiseen oman pääoman sijoittajille, uusien investointien tekemiseen ja lainojen takaisinmaksuun ulkopuolisiin rahoituslähteisiin turvautumatta.
Investointien kassavirta	Investointien kassavirta osoittaa sen rahavirtojen käytön, jonka yritys on toteuttanut tulevan rahavirran kerryttämiseksi pitkällä aikavälillä.
Rahoituksen kassavirta	Rahoituksen kassavirta osoittaa oman ja vieraan pääoman muutokset tilikauden aikana.

Kassavirran tapahtumat perustuvat kassaperusteisuuteen, jonka mukaan vain realisoituneet liiketapahtumat huomioidaan. Siten laskelmiin eivät vaikuta realisoitumattomat arvonmuutokset tai muut suoriteperusteiset jaksotus- tai arvostustulkinnat. Koska vain toteutuneet rahavirratt noteerataan, rahan arvon muutokset eivät vaikuta laskelmiin siinä määrin kuin historiallisiin hankintahintoihin perustuvassa tilinpäätöksessä. Voidaankin perustellusti todeta, että kassavirtalaskelman tuottama informaatio on luotettavampaa, yksiselitteisempää, vertailukelpoisempaa ja todenmukaisempaa kuin suoriteperusteisen eli laskennallisesti puhtasoppisemman tuloslaskelman ja taseen tarjoama kuvaus. (Sandelin & Walden 2012, 64.)

Kassavirtalaskelman etuna voidaan pitää myös sitä, että sen kassajäämien avulla voidaan muodostaa kassaperusteisia tunnuslukuja perinteisten tilinpäätöslukujen tueksi. Erityisen hyödyllisiä kassavirtaperusteiset tunnusluvut ovat yrityksen likviditeetin ja tulorahoituksen riittävyyden arvioinnissa. (Niskanen & Niskanen 2007,186.)

Kassatulos on kannattavuuden tunnusluku, joka kertoo juoksevan toiminnan ja investointien kassavirtojen erotuksen. Oma rahoitus taas on tunnusluku, joka saadaan laskemalla alkukassan ja juoksevan toiminnan kassavirrat yhteen. Omarahoituksen tunnusluvun perusteella yritys tietää, kuinka paljon yrityksen omaa rahaa se voi panostaa investointeihin. Rahoitusvara on sen sijaan tunnusluku, joka kertoo omarahoituksen ja investointien välisen erotuksen. Negatiivinen rahoitusvara kertoo, kuinka paljon yritys tarvitsee uutta rahoitusta. Positiivinen rahoitusvara taas kertoo, kuinka paljon yritys voi käyttää rahaa korkoihin, lainojen takaisinmaksuun tai voitonjakoon. (Eskola & Mäntysaari 2006, 111-112.)

Toisaalta kassavirtalaskelman heikkoutena on laskentajakson kokonaistaloudellisen kuvan puuttuminen. Kassavarojen siirtyminen laskentajaksojen välillä voi olla laajuudeltaan merkittävää. Se heikentää laskentajaksojen vertailukelpoisuutta. Tämän seurauksena kassavirtojen analysoinnissa tulisi keskittyä useamman periodin jaksoihin ja niiden muutosten suuntaan. Esimerkiksi myyntisaamisten, ostovelkojen ja varaston muutoksen vaikutukset ovat usein olennaisia muuttujia periodien välillä. Niin ikään kassavirtojen ajoittamisella voidaan helpommin manipuloida laskentajakson oikeata kuvaa. (Sandelin & Walden 2012, 65.)

### 2.3.1 Suora ja epäsuora laskelma

Määrämuotoinen kassavirtalaskelma voidaan tehdä suoralla tai epäsuoralla menetelmällä. Epäsuorassa menetelmässä käytetään tuloslaskelman ja taseen lukuja. (Yritys-Suomi 2013.) Epäsuoralla menetelmällä laadittu kassavirtalaskelma esitetään yleensä tilinpäätöksen yhteydessä. Se on erinomainen työkalu, kun halutaan tarkastella, miten tulorahoitus sitoutuu taseeseen sekä käyttöpääomana että investointeina. Esimerkiksi sijoittajat käyttävät tätä Yritystutkimusneuvottelukunnan suosittamaa menetelmää. (Koski 2012, 90.)

Kassavirtalaskelmissa yrityksen tuloista vähennetään sen menot niiden taloudellisessa etuoikeusjärjestyksessä. Kun kassavirtalaskelma laaditaan taloudellisessa etuoikeusjärjestyksessä, siinä tuloista vähennetään ensin kaikkein välttämättömimmät menot eli juoksevat menot. Laskelman alkupäässä esitetyt rahankäytöt ovat pakollisempia eli vähemmän neuvottelu- tai harkintamahdollisuutta sisältäviä kuin laskelman alemmat erät. Kun yrityksen toiminnan volyymin ja rahoituslähteitä koskevat päätökset on tehty, yritysjohton liikkumavara juoksevien maksujen osalta on vähäinen. Mitä alemmas laskelmassa edetään, sitä enemmän yritysjohtolla on liikkumavaraa harkita asianomaisen erän toteuttamista. Esimerkiksi investointien osalta harkintamahdollisuutta on runsaasti enemmän kuin raaka-aineostojen tai henkilöstömenojen kohdalla. (Yritysonline 2009.) Kuvassa 4 on esitetty laskentamalli epäsuorasta laskelmasta.

<b>Liikevoitto</b>
+ Poistot
+ / - Rahoituserät
+ / - Satunnaiset erät
- Verot
<b>= (1) Liiketoiminnan tuotot</b>
Varastojen muutos (kasvu - / vähennys +)
Muutos myyntisaamisissa (kasvu - / vähennys +)
Muutos korottomissa veloissa (kasvu +)
<b>= (2) Käyttöpääoman muutos</b>
<b>= (3) Liiketoiminnan kassavirta (1+2)</b>
Investoinnit (kasvu -)
<b>=(4) Kassavirta ennen rahoitusta</b>
Sidotun pääoman muutos (kasvu + / vähennys -)
Pitkäaikaisten rahoitussäästöjen muutos (kasvu -)
Pitkäaikaisten rahoitusvelkojen muutos (kasvu +)
Osingot (-)
<b>= (5) Likvidien erien muutos</b>

Kuva 4. Epäsuora laskelma (Koski 2010).

Toisin kuin laskelma epäsuoralla menetelmällä, kassavirtalaskelma suoralla menetelmällä kuvastaa, miten rahavirrat tulevat kassaan ja lähtevät kassasta eri toimintojen seurauksena. Tässä mielessä suora laskelma on informatiivisempi kuin epäsuora menetelmä vaikkakin molemmat laskelmat antavat saman lopputuloksen. Ne kertovat, kuinka paljon kassassa on rahaa. (Koski 2012, 91.) Suora laskelma sopii paremmin sisäiseen laskentatoimeen ja epäsuora ulkoiseen (Koski 2010). Kuvassa 5 on esimerkki kassavirtalaskelmasta suoralla menetelmällä.

## Kassavirtalaskelma (suoralla)

	Tammikuu	Helikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Jne.
Aikusaldio					
<b>LIKETOIMINNAN KASSAANMAKSUT (+)</b>					
Kassaanmaksut myymistä					
Muut kassaan maksut					
<b>LIKETOIMINNAN KASSASTA MAKSUT (-)</b>					
<b>= LIKETOIMINNAN KASSAVIRTA</b>					
<b>INVESTOINNIT (-)</b>					
<b>PÄÄOMA -JA LAINARAOITUS</b>					
Osakepääomasijoitukset (+)					
Pääomalaivat (+)					
Lainat rahoituslaitoksilta (+)					
Lainojen lyhennykset (-)					
Korot (- maksut / + saamiset)					
Muut					
<b>= KASSAN MUUTOS</b>					
<b>LOPPUSALDO (=aikusaldio + muutos)</b>					

Kuva 5. Suora laskelma (Koski 2010).

Kassavirtalaskelmien muoto vaihtelee yrityksen tarpeiden mukaan. Tärkeää on, että pääkustannustekijät ovat selkeästi näkyvissä ja kassavirrat huomioidaan maksuperusteisesti. Etenkin kuukausittainen kassavirta suoralla menetelmällä, jossa on toteutumatietojen lisäksi ennusteet lähikuukausille, on erinomainen työkalu yrityksen ja liiketoimintayksiköiden johtamiseen. (Koski 2012b, 90-91.) Ennustelaskelmat tehdään kuukauden tarkkuudella rullaavana budjettina siten, että joka kuukausi täydennetään toteuma ja ennusteet sen hetkisen tiedon mukaisesti. (Koski 2012a, 24.) Kassavirtalaskelman laadintaan liittyy myös kolme keskeistä valintaa: tarkasteltava ajanjakso, tavoiteltu kassavaranto ja ennakoitujen tulot ja menot.

### 2.3.2 Vapaa kassavirta

Vapaalla kassavirralla (Free Cash Flow, FCF) tarkoitetaan kassavaroja, jotka jäävät jäljelle, kun investointien kassavirrat vähennetään liiketoiminnan kassavirroista. Toisin sanoen vapaa kassavirta kertoo yritykseen jakson aikana kertyneen ylijäämän, joka ilman toiminnan lamaantumista olisi irrotettavissa yrityksestä. Vapaan kassavirran käyttökohde on yrityksen omien valintojen piirissä ja siten se tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja toimintavapautta yritykselle. Mikäli vapaata kassavirtaa ei muodostu, laskelma havainnollistaa lisärahoitustarpeen olemassaolon. (Sandelin & Walden 2012, 65.) Vapaata kassavirtaa voidaan ennustaa kuvassa 6 esitetyn laskelman tavoin.

	Myynti edellisenä jaksona
x	(1 + myynnin ennustettu kasvu -%)
=	Ennustettu myynti
x	ennustettu liikevoitto -%
=	Ennustettu liikevoitto
x	(1 – vero -%)
=	Ennustettu liikevoitto verojen jälkeen
-	ennustetut lisäinvestoinnit
-	ennustettu lisäkäyttöpääoma
=	Ennustettu vapaa operatiivinen kassavirta

Kuva 6. Vapaa kassavirta (Sandelin & Walden 2012, 65.)

Vapaiden kassavirtojen merkitys on keskeinen käsite yrityksen arvonmäärityksessä. Yrityksen kokonaisarvo on yrityksestä tulevaisuudessa nostettavissa olevien rahavarojen nykyarvo. Siten yritykseen sitoutuvan käyttöpääoman määrä ja investoinnit pienentävät yrityksen arvoa, mikäli niille ei saada vastinetta suurempina kassavirtoina tulevaisuudessa. (Sandelin & Walden 2012, 65.)

### 2.3.3 Raportointi johdolle

Perinteisesti tuloslaskelmaa ja tasetta on pidetty riittävinä taloushallinnon työkaluina johtoryhmätyöskentelyssä. Näin saattaa olla joissakin tasaista tulosta tekevissä isoissa yrityksissä, mutta pk-yritykselle tuloslaskelma ja tase ovat kuitenkin riittämättömät apuvälineet. Sanonta ”Cash is King” on todellista arki-realismia monelle jopa voittoakin tekeväälle pk-yritykselle. (Koski 2004, 56.) Siten voidaan todeta, että kassavirtalaskelma on yrityksen yksi kaikkein tärkeimmistä talouden hallinnan työkaluista (Koski 2012a, 26).

Kassavirtaraportointi suositellaan otettavan osaksi hallitusraportointia tai muuta säännöllistä yrittäjän päätöksentekoa tukevaa raportointia. Kassavirtalaskelma on erinomainen työkalu operatiiviseen johtamiseen maksuvalmiuden varmistamisen lisäksi. Maksuvalmiuden suunnittelu on tärkeä osa yrityssuunnittelua. Maksuvalmiuden suunnittelulla varaudutaan siihen, että rahat riittävät kaikkiin maksuihin eikä vain osinkoihin. (Aho 2007, Koski 2012a, 26.)

Investointien rahoitus suunnitellaan etukäteen. Lainojen hoitomaksuihin on löydettävä rahat eräpäivinä. Käyttöpääomarahoitukseen on varauduttava erityisesti nopean kasvun tilanteessa. Maksuvalmiuden suunnittelu ja ennakointi kannattaa aina, erityisesti muutostilanteissa. Kassavirtalaskelmien laadinnassa tärkeintä on rakentaa ennustejärjestelmä, jossa ovat mukana kaikki keskeiset kassavirtaerät ja riittävä ennustetarkkuus. (Aho 2007.)

Yrityksen johdon kriittinen tarkastelu sisältää sekä toteutuneiden että ennustettujen kassavirtojen arviointia. Suhdanteiden käänneissä punnitaan yrityksen puskurit sietää vastoinkäymisiä. Yrityksen itsenäisyys päätöksissään ei ole itsestään selvyyttä. Rahoittajilla on lain ja sopimusten nojalla oikeus kyseenalaistaa sijoituksiaan vaarantavat päätökset. Johdon tulisikin arvioida ja ennustaa



etukäteen asemaansa näissä neuvotteluissa, joissa kassavirtojen tarkastelusta muodostuu usein keskeisin tapahtuma. (Sandelin & Walden 2012, 65.)

### 3 KASSAVIRTALASKELMAN HYÖDYT

Kassavarojen riittävyyden varmistaminen on yrityksille erityisen tärkeää. Näin on etenkin sellaisissa tapauksissa, joissa yritys tekee tappiota, yritys on kasvuhakuinen tai investoi tulevaisuuteen. Näin ollen rahoitusresurssien suunnittelussa erityistä huomiota on kiinnitettävä kassavirtalaskelmiin. Maksuja ei voida maksaa tilinpäätöksessä näkyvillä voitoilla vaan ainoastaan täysin likvideillä kassavaroilla. Usein voimakkaasti kasvava yritys joutuu tiukoille kassan kanssa. Tämä johtuu etupainotteisista kustannuksista kuten käyttöpääoman, investointien ja henkilöstön aiheuttamista kustannuksista. Kassavirtalaskelman avulla voidaan kasvaa hallitusti ja ajoittaa kassasta maksut tulojen mukaisesti, jolloin vältytään maksuvalmiuskriisiltä. (Koski 2012a, 24.) Seuraavissa alakappaleissa selvitetään, millä perusteilla kassavirtalaskelma on yksi yrityksen tärkeimmistä talousraportoinnin työkaluista.

#### 3.1 Informaation tuottaja

Informaatiojärjestelmillä on tärkeä rooli yrityksen johtamisessa. Jotta toiminnan ohjauksessa päästään halutulle tasolle, tiedonhallintajärjestelmien on pystyttävä tuottamaan tulevaisuutta koskevaa tietoa. Yrityksen on kyettävä kokoamaan eri tietojärjestelmistä tieto yhteen ja vapauttamaan aikaa rutiinien hoitamisesta kassavirran ja maksuvalmiuden tarkkailuun sekä yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun. Kassavirta-ajattelusta saadaan helposti sellainen kuva, että se on pelkkää maksuvalmiuden seurantaa, mutta näin ei ole. Kassavirtojen avulla saadaan tietoa myös kannattavuudesta ja vakavaraisuudesta sekä tulevaisuuden että menneisyyden osalta. Kun jotain hälyttävää ilmenee, yrityksellä on mahdollisuus toimia mahdollisimman varhain. Yrityksellä on oltava jokin raja, joka tiedottaa vaarasta ajoissa ja saa yrityksen johdon ryhtymään korvaaviin toimenpiteisiin. Varoitustila voidaan havaita helposti kassavirtalaskelman avulla.

Kun juokseva kassavirta on negatiivinen, yrityksen on arvioitava, kuinka kauan se pystyy suoriutumaan velvoitteistaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 115.)

Kassavirtalaskelman avulla voidaan saavuttaa yhteinen taloudellinen näkemys yrityksen sisällä. Kassavirta-ajattelun käyttöönotto edellyttää kuitenkin tavoitteiden asettamista kassavirtakäsittein ja suunnitelmien laatimista kassavirtaperiaatteella. Koska menetelmä on kuitenkin yksinkertainen, jokaisella yrityksen työntekijällä on mahdollisuus ymmärtää oman toimintansa vaikutus yrityksen kassavirtaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 115.)

### 3.2 Maksuvalmiuden varmistus aikasarjana

Perinteinen tilinpäätösanalyysi arvioi yrityksen maksuvalmiutta taseen tunnusluvulla ”Quick ratio”, joka lasketaan jakamalla taseen rahoitusomaisuus lyhytaikaisilla veloilla. Etenkin pk-yrityksissä ongelma on kuitenkin se, että rahavirrat yleensä kulkevat niin epäsäännöllisesti. Siksi taseen tunnusluvut antavat helposti virheellisen kuvan yrityksen maksuvalmiudesta. Ne ovat vain poikkileikkauksia tietystä hetkestä. Tästä syystä pk-yrityksen maksuvalmiutta tulisi tarkastella aikasarjana kassavirtalaskelmalla. (Koski 2012a, 25.) Yrityksen sisäisessä laskentatoimessa maksuvalmius kannattaa varmistaa kuukausittaisena aikasarjatarkasteluna, jossa on viimeisen toteutumakuukauden lisäksi ennusteet seuraaville 4-12 kuukaudelle (Koski 2012b, 94). Aikasarjatarkastelusta saatavaa informaatiota käytetään yrityksen tulevaisuuden rahavirtojen ennakkointiin (Yritystutkimusneuvottelukunta 2007).

### 3.3 Optimaalinen kasvunopeus

Kassavirtalaskelmaa voidaan käyttää yrityksen optimaalisen kasvunopeuden määrittäjänä siten, että yrityksen maksuvalmius ei vaarannu. Jos yritys aikoo

kaksinkertaistaa kuukausittaisesta myynnistä kassaan tulevan rahamäärän, joutuu yritys todennäköisesti hankkimaan lisää muun muassa myyntiresursseja. Tämä aiheuttaa kustannuksia itse työn tuloksien näkyessä vasta kuukausien päästä. Lisäksi menee jonkin aikaa ennen kuin uudet myyjät ovat täydessä vauhdissa. Sitä ennen myyntihenkilöstö enimmäkseen aiheuttaa kustannuksia ja syö kassavaroja. (Koski 2012a, 26.) Kuva 7 havainnoi käyttöpääoman tarpeen syntyä. Esimerkiksi yrityksen kasvu aiheuttaa käyttöpääoman kasvun suurempien varastojen ja myyntisaamisten sekä mahdollisten käyttöomaisuusinvestointien muodossa.



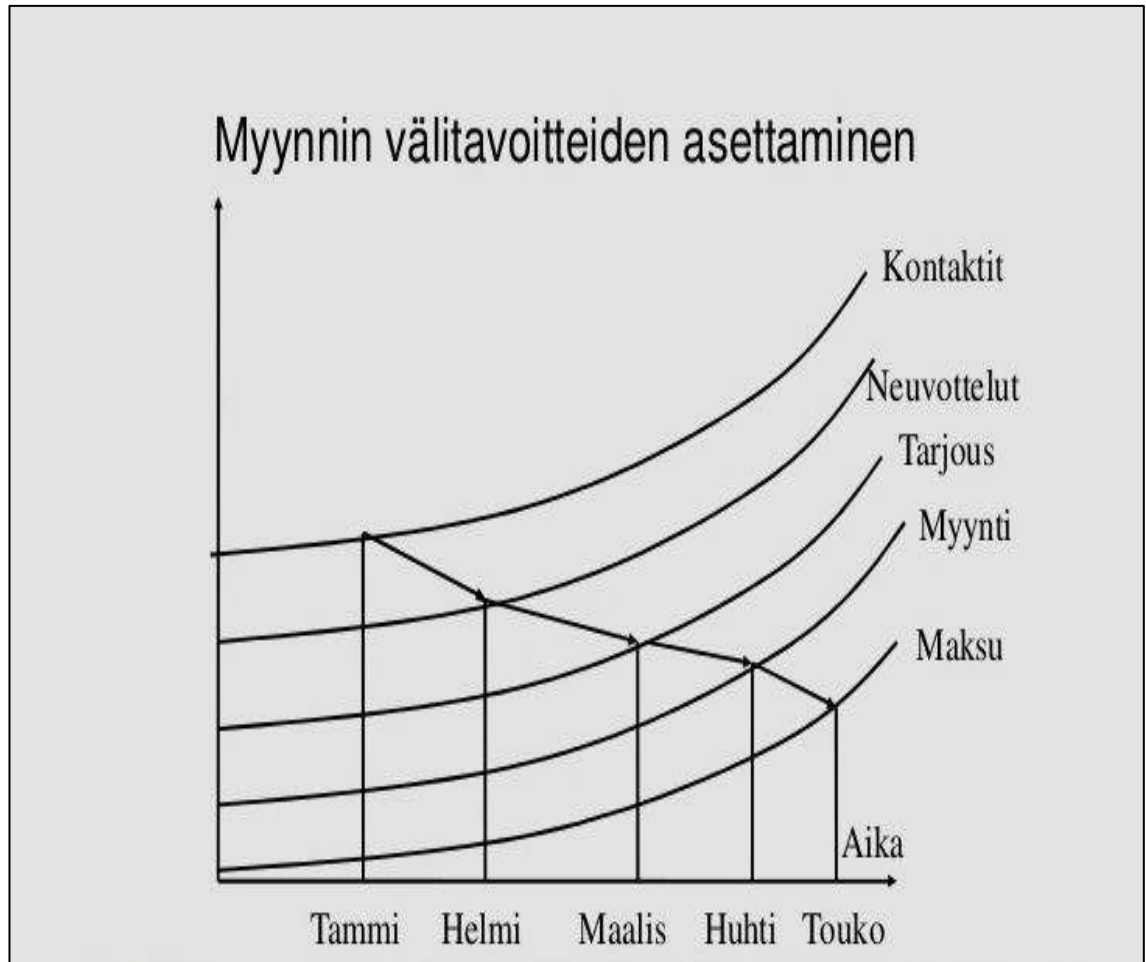
Kuva 7. Käyttöpääoman tarve (Koski 2010).

Kassavirtalaskelma siis auttaa arvioimaan, kuinka paljon kustannuksia (henkilöstö, ostot, investointi jne.) voidaan synnyttää vaarantamatta yrityksen maksukykyä. Yritys voi kasvaa juuri niin nopeasti kuin kassan saldo kestää. (Koski 2012a, 26.)

### 3.4 Myynti- ja tuotantoprosessien tunnistaminen ja välitavoitteet

Yrityksen hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyssä kassavirtalaskelmalla on muitakin tehtäviä kuin rahan riittävyyden varmistaminen. Kassavirtalaskelma toimii mainiona myynnin ohjauksen apuvälineenä. Jos yritys ennakoi saavansa tiettyinä kuukautena tietyn suuruisen kassavirran aikaiseksi, tulee sillä olla hyvissä ajoin riittävä määrä myyntejä, tilauksia, tarjouksia, asiakastapaamisia sovittuna. Näin ollen kassavirran ennustaminen edellyttää, että yrityksen johto aktiivisesti seuraa myyntiä ja asettaa myynnille tavoitteita. Samasta syystä tilitoimiston tai yrityksen ulkopuolisen kirjanpitäjän ei tulisi tehdä asiakkaan puolesta kassavirtaennustetta, vaan sen laadinta on osa yrityksen sisäistä johtamista. (Koski 2012a, 26.)

Kuvan 8 mallissa yritys antaa asiakkailleen noin 2-4 viikon maksuajan. Lisäksi tehdään tarjous, tavataan asiakas ennen tarjousta sekä haetaan ja kontaktoidaan asiakaspotentiaalia. Yrityksellä tulee olla jo tammikuussa tietty asiakaskontaktimäärä, helmikuussa tietty määrä neuvotteluja menossa, maaliskuussa riittävästi tarjouksia ulkona ja huhtikuussa tehtyjä kauppvoja, jotta voidaan odottaa toukokuussa tavoiteltu määrä kassaanmaksuja.



Kuva 8. Myynnin välitavoitteiden asettaminen (Koski 2010).

Edellä olevan vaiheistuksen perusteella yrityksen johto voi seurata useita kuukausia ennen odotettua kassavirtaa, onko myynnin välitavoitteet saavutettu vai onko niistä jääty jälkeen. (Koski 2012b, 97-99.)

### 3.5 Budjetointiväline

Kuten edellä todettiin, luotettavan kassavirtalaskelman tekeminen edellyttää myynnin ja tuotannon rajapinnan tunnistamista. Tätä tietoa hyödynnetään myös budjetin teossa. Mitä paremmin myyntibudjetti perustuu todellisiin ja tunnistettuihin potentiaalsiin asiakkuuksiin, sitä varmemmat kassavirtaennusteet voi-

daan laatia. (Koski 2012b, 102.) Kassavirtaennusteesta voidaan laatia rullaava tuloslaskelmaennuste, jota päivitetään sen mukaan, miten asiakashankinta etenee. Näin saadaan looginen jatkumo siten, että myyntiennusteesta muodostetaan kassavirtaennuste, josta puolestaan johdetaan tulosennusteet. Kun tämä vielä tehdään rullaavasti kuukausittain, on yrityksellä jossain määrin valistunut arvaus siitä, miltä lähiviikkojen ja -kuukausien maksuvalmius ja tuloksetekokyky näyttävät. Samalla yrityksen johto saa aikaa reagoida, jos muutokset yllättävät. (Koski 2012a, 26.)

### 3.6 Maksukykytestin mittari

Osakeyhtiölain mukaan osingonjakoa kuten kaikkea muutakin osakeyhtiön varojenjakoa rajoittavat sekä tasetesti että maksukykytesti. Yritys ei saa jakaa varoja, jos jaosta päätettäessä tiedetään tai pitäisi tietää yhtiön olevan maksukyvyttömyyden tai jaon aiheuttavan maksukyvyttömyyden. Tämän säännöksen tarkoitus on estää tilanne, jossa osakkeenomistajat jakavat yhtiöstä likvidit varat itselleen, ja velkojien saatavat jäävät maksamatta. Maksukykyisyystesti on kirjattu uuteen osakeyhtiölakiin, joten sen merkitys osingonjaon edellytyksenä on aikaisempaa tärkeämpi. Jos testiä ei laadita tai osingonjako ylittää yhtiön maksukyvyttömyyden, kyseessä on laitton osingonjako. Tämä tarkoittaa sitä, että osakkeenomistajat joutuvat palauttamaan saamansa varat. (Aho 2007, Tilikeskus-Yhtiöt 2013.)

Maksukykyisyystestiin on tärkeää sisällyttää kassavirtaennuste, joka osoittaa likvidien varojen riittävyyden osingonjaosta päätettäessä ja osinkoa maksettaessa. Kassavirtaennusteen tulee ulottua useiden kuukausien päähän osinkojen maksuhetkestä. Joissakin tapauksissa kassavirtaennuste joudutaan laatimaan moneksi vuodeksi eteenpäin. Näin tehdään, kun osinko päätetään maksaa tasasuurin erin seuraavien vuosien aikana. Myös uudella velalla voidaan rahoittaa osingon maksamista. Tällöin uuden velan lyhennykset ja korot tulee sisällyttää kassavirtaennusteeseen osoittamaan, että maksukyky säilyy. Maksukykyisyys-

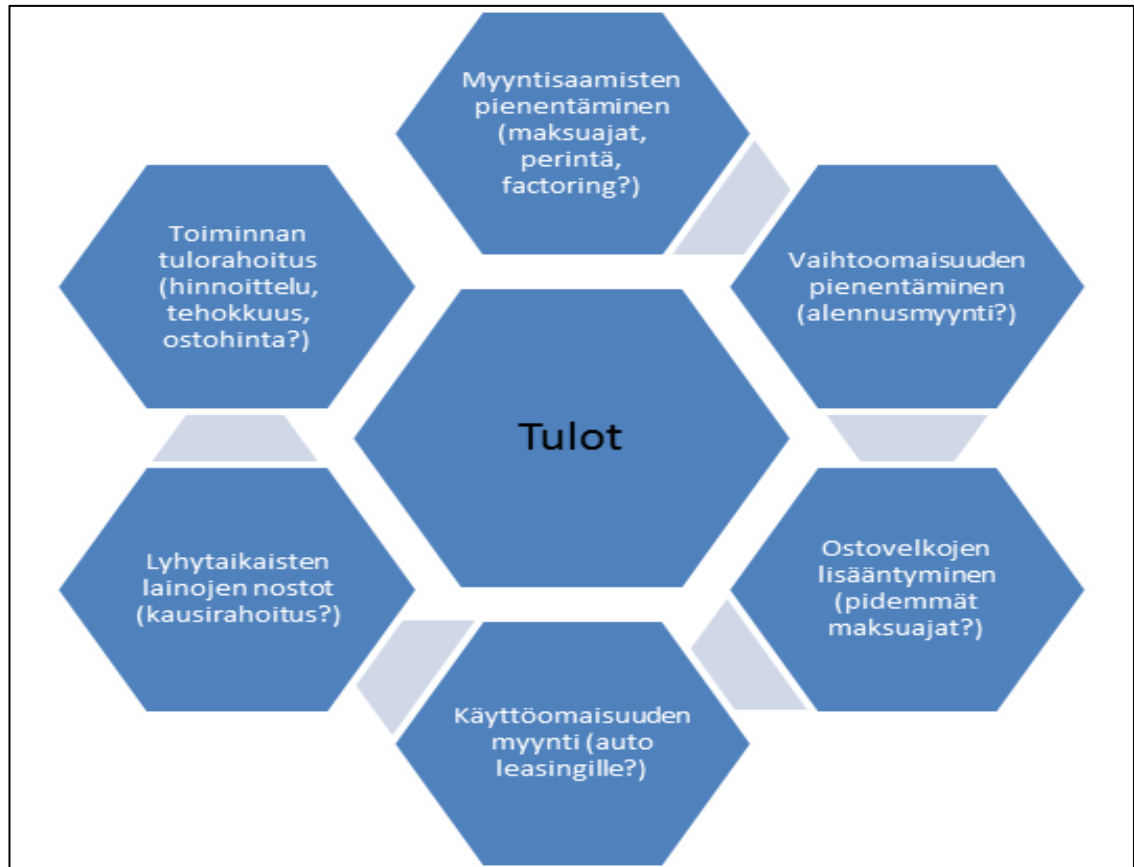
testin laatiminen saa varmasti yhä useammat yrittäjät kiinnostumaan muutenkin yrityksensä kassavirtojen säännöllisestä ennakkoinnista. Kassavirtalaskelma kannattaa laatia myös hallituksen vastuun rajoittamiseksi varojenjakopäätösten yhteyteen. (Aho 2007, Tilikeskus-Yhtiöt 2013.)



## 4 KASSAVIRTAPROSESSIEN HALLINTA

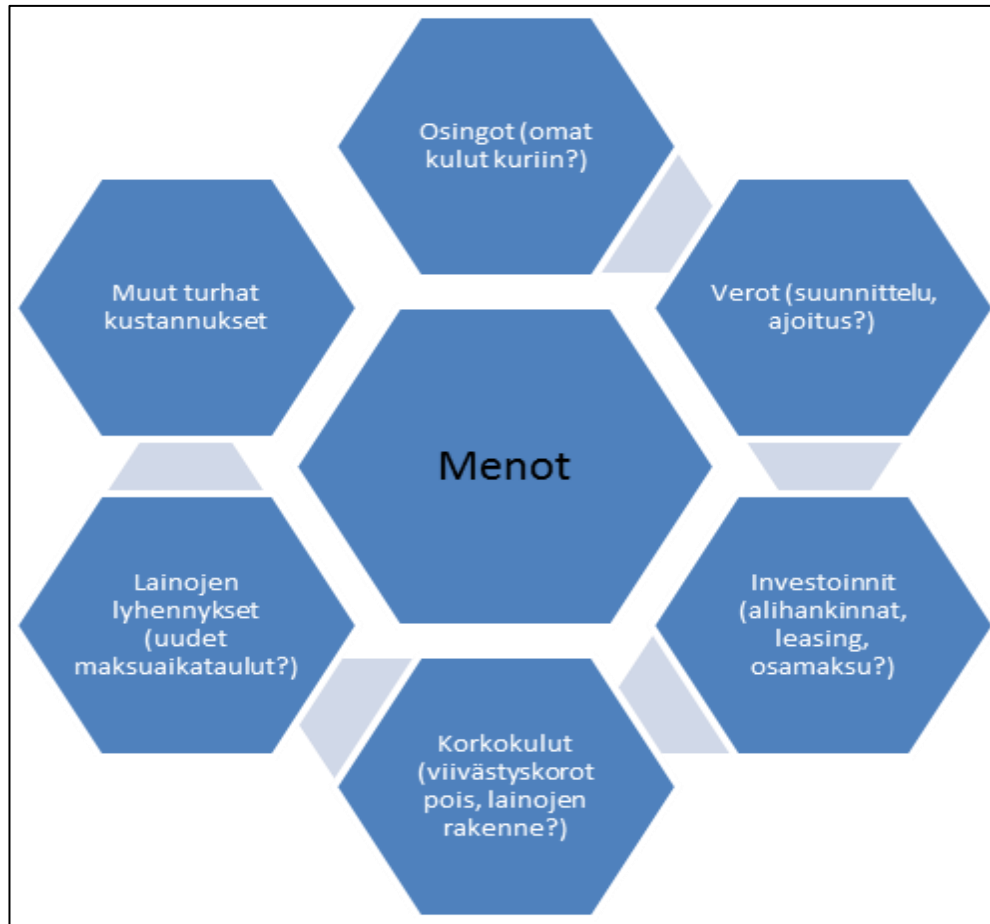
Yrityksen kassavirtaprosessien hallinta on keskeinen osa yrityksen lyhyen aikavälin rahoituspäätöksiä. Suppeimmillaan kassavirtojen hallinnalla tarkoitetaan käteiskassan ja pankkitilien hallintaa. Laajempi käsite kattaa myös muun rahoitusomaisuuden, lyhytaikaisen vieraan pääoman hallintaa sekä materiaalitoiminnot. Eri yrityksillä on myös erilaisia syitä tietyn kokoisen kassareservin ylläpitämiseksi. Yrityksillä on yleensä kuitenkin tavoitteena pyrkiä häiriöttömään maksuliikenteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen juoksevaan toimintaan ja erityistapahtumiin liittyvät kassatapahtumat tulee voida hoitaa suunnitelmien mukaan. (Martikainen & Martikainen 2009, 116.)

Useissa yrityksissä halutaan valmistautua myös siihen, että maksuliikenne toimii häiriöttömästi myös silloin, kun ennalta asetetut suunnitelmat eivät toteudu. Jos yrityksen sisäinen raportointi- ja informaatiojärjestelmä toimii hyvin, tarvittava ylimääräinen kassavara voi olla pieni. Kassavarojen kasvattaminen lisää tarvittavan rahoituksen määrää, ja on siten yritykselle kustannustekijä. Jotkut yritykset taas pyrkivät saamaan kassan avulla nopeita korkeita tuottoja. Tällainen tilanne vaatii kassavarojen ylläpitämistä yllättävien ansaintamahdollisuuksien toteuttamiseksi. Tilanne saattaa syntyä esimerkiksi silloin, kun muut yritykset joutuvat likviditeettiongelmiensa vuoksi tarjoamaan yritykselle poikkeuksellisen edullisia toimintamahdollisuuksia käteisostojen ansiosta. (Martikainen & Martikainen 2009, 116-118.) Yrityksen kassavirran aiheuttamiin ongelmatilanteisiin voidaan hakea ratkaisua esimerkiksi kuvassa 9 esitettyjen vaihtoehtojen avulla.



Kuva 9. Yrityksen tulot (Karjalainen 2002, 112, muokattu).

Kuvassa 9 on esitetty tuloihin ja kuvassa 10 menoihin liittyviä rahoitusvaihtoehtoja. Kuvissa esitetyt pk-yritykselle sopivat vaihtoehdot eivät vielä ole ratkaisuja, sillä ratkaisut ovat käytännön toimenpiteitä, jotka vaativat syntyäkseen luovaa otetta ja jämäkkää toimintaa. ( Karjalainen 2002, 111.)



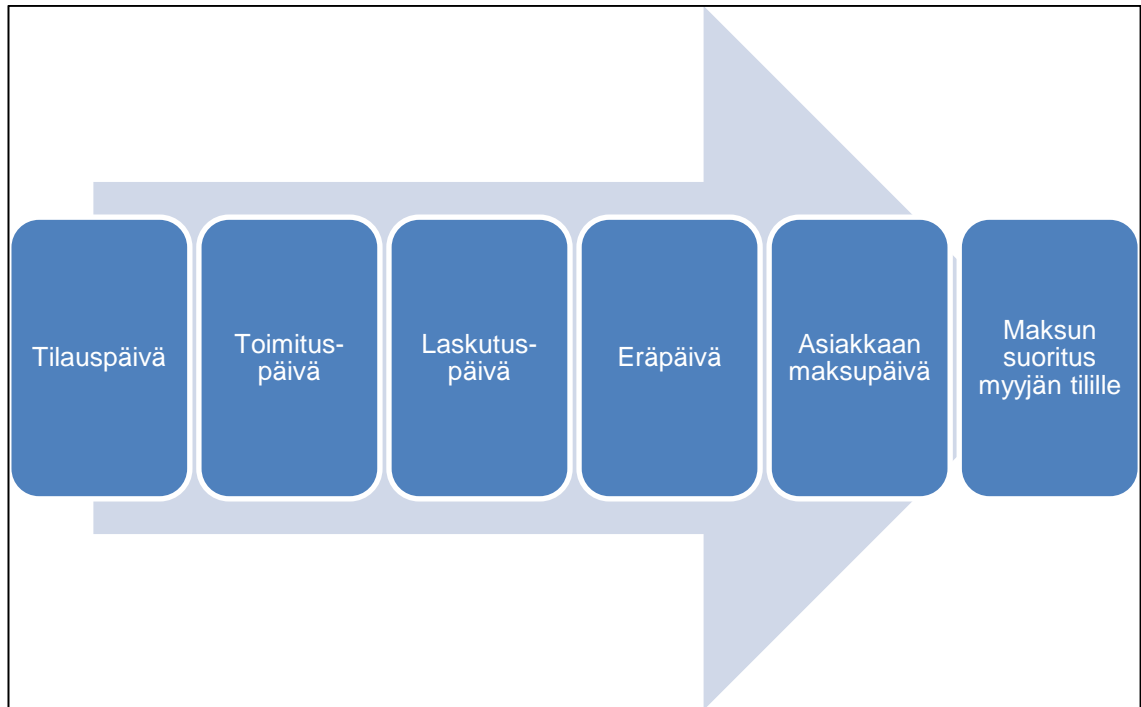
Kuva 10. Yrityksen menot (Karjalainen 2002, 112, muokattu).

Kassavirtaprosessien hallinnan keskeisenä ideana on kuitenkin vapauttaa varoja ja käyttää niitä tuottavasti. Kiinnostuksen kohteena on usein se, miten tuottamattomia kassavaroja saadaan tuottaviksi. (Martikainen & Martikainen 2009, 116-118.) Yritystoimintaan sitoutuneen pääoman määräkin on luonnollisesti riippuvainen toiminnan laajuudesta. Sitoutuneen pääoman määrään vaikuttavat merkittävästi myös yritystoiminnan kasvu, tuotantoprosessin luonne ja toimintaste. (Ikäheimo yms. 2011, 160.) Seuraavissa alaluvuissa paneudutaan kassareportoinnin ohella keskeisiin pk-yrityksen kassavirran hallinnan keinoihin.

#### 4.1 Myyntien kassaanmaksut

Kassavirran hallinnan näkökulmasta myyntitulojen kassaanmaksuprosessia voidaan tehostaa esimerkiksi nopeuttamalla tilausten toteuttamista. Tämä voidaan toteuttaa mm. tilausten käsittely- ja varastoinnin toimitusrutiineja sekä tuotteiden läpimenoaikoja tehostamalla. Tehostusta kassaanmaksuihin saadaan myös lyhentämällä tavaran toimituksen ja laskutuksen välistä aikaa. Tavoitteena on laskutuksen ja toimituksen samanaikaisuus. Maksuehtojen avulla voidaan vaikuttaa myös sitoutuneen pääoman määrään. Mitä lyhyempi maksuaika on sitä nopeammin maksu tulee kassaan. Maksujen perinnästä huolehditaan asianmukaisesti. (Martikainen & Martikainen 2009, 119-120.)

Kuva 11 esittää yrityksille tyypillisen myyntitulojen kassaanmaksuprosessin. On myös muita keinoja turvata maksusuorituksen siirtyminen yrityksen kassaan. Yritykset voivat ostaa palveluita ulkoistamalla myynnin kassaanmaksuihin liittyviä tehtäviä. Rahoitusyhtiöt käyttävät myyntisaamisten rahoittamisesta eri nimityksiä mutta esim. factoring-rahoitus on suosittu monissa pk-yrityksissä. Factoring-rahoituksella tarkoitetaan myyntisaatavien rahoitusta. Rahoittaminen tapahtuu siten, että rahoitusyhtiö ostaa myyjän laskuttamat saatavat tai myöntää luottoa myyjän laskusaatavia vastaan. Kun laskut myydään rahoitusyhtiölle, luottotappioriski siirtyy rahoitusyhtiön vastuulle. (Taloussanomat 2013.)

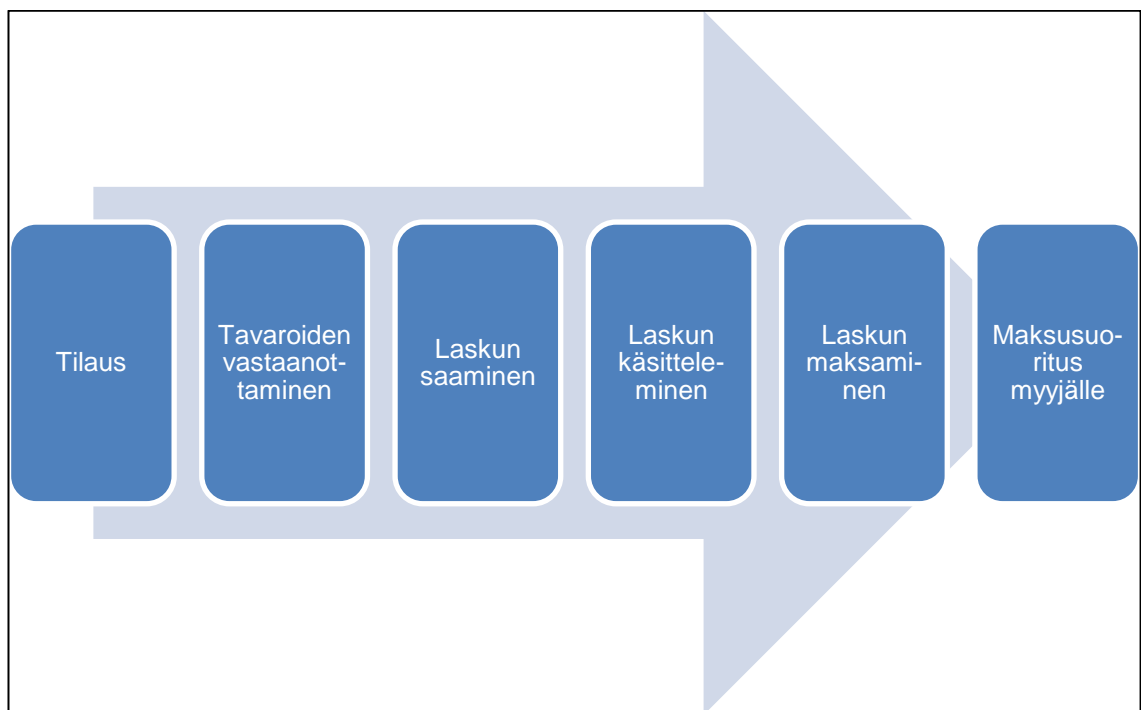


Kuva 11. Myyntitulon kassaanmaksun kulku (muokattu: Leppiniemi & Puttonen, 49).

Myynnin kassaanmaksujen hallinta on moninainen kokonaisuus, jonka merkitystä ei kannata vähätellä. Yrityksen on perehdyttävä maksuajan myöntämisen perusedellytyksiin ja kulloinkin käytettäviin maksuehtoihin. Maksuaikaa myönnettäessä pyritään säilyttämään tasapaino: hyväksymiselle ei pidä asettaa liian tiukkoja eikä toisaalta liian löyhiä ehtoja. Liian tiukat ehdot saattavat alentaa myyntiä, kun toisaalta liian löyhät ehdot saattavat johtaa kasvaviin luottotappioihin ja liian suureen sitoutuneen käyttöpääoman tasoon. Maksuehtoja määrittäessä kiinnitetään huomiota myös kilpailijoiden tarjoamiin maksuehtoihin ja kannattavuuteen vielä maksuajan ja käteisalennusten myöntämisen jälkeenkin. (Niskanen & Niskanen 2007, 363.)

## 4.2 Ostojen kassastamaksut

Myös yrityksen ostoprosessia voidaan tarkastella kassanhallinnan näkökulmasta. Pääkysymyksenä on silloin, voidaanko joltakin osin vähentää yritykseen sitoutunutta pääoman määrää ja tätä kautta vähentää yrityksen kustannuksia. (Martikainen & Martikainen 2009, 123-124.) Yrityksen tyypillinen ostoprosessi voidaan esittää kuvan 12 mukaisesti.



Kuva 12. Ostomenon kassastamaksun kulku (muokattu: Leppiniemi & Puttonen, 59).

Ostojen kassastamaksujen osalta varsinaiset rahoituskysymykset alkavat siitä, kun yritys saa ostamistaan tuotteista laskun ja päättyy siihen, kun ostoista maksetut kassavarat ovat tuotteen myyjällä. Sitä aikaisemmat vaiheet kuten tilaus, tavarantoimitus ja laskun saapuminen riippuvat enemmän tavarantoimittajasta. Laskun saaminen ja käsittely järjestetään siten, että maksun mak-

saminen onnistuu ilman, että esimerkiksi käteisalennuksia menetetään. (Martikainen & Martikainen 2009, 124.)

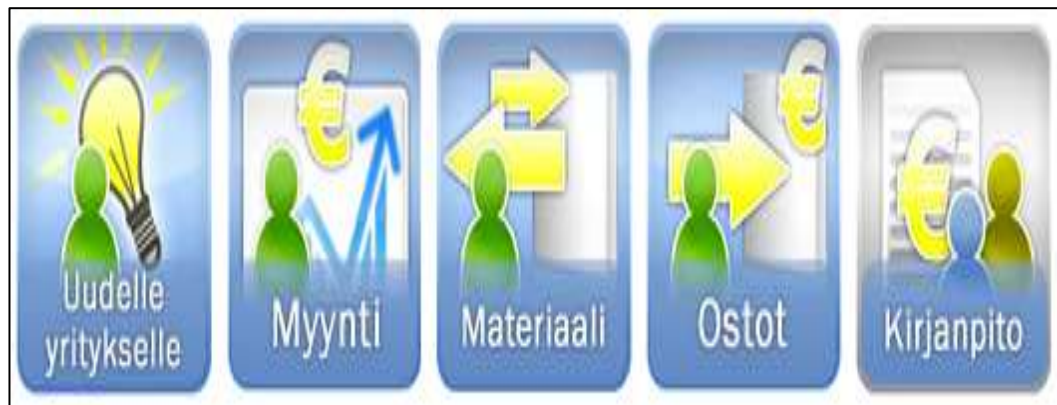
Ostovelkarahoitus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ostovelat, jotka maksetaan käyttäen mahdolliset käteisalennukset, voidaan nähdä korottomana lainana myyjältä ostajalle. Mikäli maksuehtoihin sisältyy mahdollisuus käteisalennukseen, mutta sitä ei käytetä, on kyseessä maksullinen ostovelkaan liittyvä rahoitus. Tällöin on oikeastaan kyse lainasta, joka otetaan käteisalennuspäivän ja lopullisen maksupäivän väliseksi ajaksi, ja jonka kustannuksen muodostaa menetetty käteisalennus. Ostovelat oikein käytettynä tarjoavat yritykselle spontaanin ja maksuttoman rahoituksen. Niihin liittyvä päätöksenteko, jossa on kyse siitä, milloin yrityksen kannattaa maksaa laskunsa, on huomattavasti yksinkertaisempaa kuin mitä materiaalihallintaan tai myyntisaamisiin liittyvä päätöksenteko. (Niskanen & Niskanen 2007, 369-372.)

#### 4.3 Materiaalihallinta

Varasto- eli materiaalihallinta käsitetään yleensä yrityksissä kassavirranhallintaa täydentävänä osana. Materiaalihallinnan erottelemista omaksi osaksi puoltaa se, että varaston kokoon ja sen hallintaan liittyvät kysymykset liittyvät tyypillisesti erityisesti yrityksen tuotanto- ja valmistustoimintaan. Ne eivät ole täten suoraan kassavirran hallinnan vaikutuksen alaisia. Materiaalihallinta on kuitenkin keskeinen osatekijä käyttöpääoman hallinnassa. (Martikainen & Martikainen 2009, 125.)

Materiaalihallinnan keskeisenä tavoitteena on taata kysynnän edellyttämä määrä tuotteita varastossa ja samanaikaisesti minimoida varastojen sitoman käyttöpääoman kustannukset. Varastojen riittävyys on tärkeää, mutta toisaalta liian suuret varastot tulevat kalliiksi, sillä varastojen ylläpito ei ole ilmaista. Materiaa-

likustannuksia aiheuttavat varastojen sitoma pääoma, tilojen ylläpitokustannukset ja vakuutukset. Pienten varastojen hyvä puoli on se, että ne eivät sido yrityksen varoja. Huonoihin puoliin kuuluvat sen sijaan jatkuvien tilausten aiheuttamat tilauskustannukset ja vaara siitä, että tuotteet loppuvat kysynnän ollessa vilkasta. Hyvin hallittuna varastot sitovat vähemmän käyttöpääomaa, jolloin yrityksen tarve hankkia ulkopuolista rahoitusta vähentyy. (Niskanen & Niskanen 2007, 353-354.) Kuva 13 havainnollistaa materiaalihallinnan suhdetta myyntiin, ostoihin ja kirjanpitoon.



Kuva 13. Materiaalinhallinta (Kotacom 2013).

Ostoja tehdään myyntiin perustuen. Materiaalihallinnan tehtävänä taas on hallinnoida varastoja osto- ja myyntitapahtumien välissä. Kirjanpito sen sijaan pitää huolta siitä, että yrityksen ostoista aiheutuvat kustannukset tulevat maksetuiksi ja myynneistä saadut maksusuoritukset saapuvat yrityksen tilille.



## 5 YRITYS A OY

Tämä osa opinnäytetyöraporttia sisältää luottamuksellisia tietoja.

### 5.1 Yritysesittely

### 5.2 Lähtökohdat

### 5.3 Kassavirtalaskelma

#### 5.3.1 Saldot

#### 5.3.2 Myyntisaamiset ja ostovelat

#### 5.3.3 Myynti- ja ostoennusteet

#### 5.3.4 Pääasiakkaat

#### 5.3.5 Päätoimittajat

#### 5.3.6 Kulueroittelyt

#### 5.3.7 Tapahtumat pankkitilillä

#### 5.3.8 Kassavirtaennusteen koontilaskelma

## 6 HAVAINNOT JA PÄÄTELMÄT

Menestyksekkäässä taloushallinnon hoidossa tulevaisuutta koskeva tieto on kaikkein arvokkainta. Ongelmallista on useissa yrityksissä kuitenkin se, että tulevaisuutta koskevan tiedon tuottamiseen ei ole ollut riittäviä työkaluja. Tulevaisuuden suunnittelu perustuu usein yrityksen kirjanpidon rekisteröimiin tietoihin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 110.) Pelkkä tuloksen tai taseen ennakointi ei kuitenkaan varoita yritystä maksuvalmiuskriiseistä. Kirjanpito kertoo yrityksen kannattavuudesta menneisyydessä, mutta se ei juurikaan anna tietoa yrityksen mahdollisesta tulevasta suunnasta. Jotta tulevaisuutta koskeva tieto olisi hyödynnettävissä, on yrityksen kerättävä tietoa siitä, mihin raha menee ja mistä rahaa tulee. Kun tiedetään tulojen ja menojen yhteys, myös toimintaympäristön muutosten vaikutukset pystytään hahmottamaan jo ennalta.

Kassavirta-ajattelussa korostuu se, että yrityksen keskeisenä tehtävänä on päivittäisen maksuvalmiuden turvaaminen. On huolehdittava, että rahat riittävät joka päivä kaikkiin yrityksen maksuihin, ja että yritys pystyy kasvamaan. Toisaalta likvidejä rahavaroja ei yrityksessä saa olla liikaa. Silloin menetettäisiin kenties tuottavampia sijoitusvaihtoehtoja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 110.) Taivuteltu kassavaranto on yrityksen omiin valintoihin perustuva, mihin vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala ja strategia. Myös kassavirtalaskelman muoto riippuu pitkälti kassan laajuudesta. Maksusuunnittelun kannalta suppeaa kassaa on helpointa tarkastella, sillä kassan varat ovat silloin heti käytettävissä maksuihin.

Kassavirtalaskelman avulla yritys voi varmistua siitä, että kasvu on hallittua ja ajoittaa kassastamaksut kassaanmaksujen mukaan siten, että vältetään maksuvalmiuskriisiltä. Kassavirtalaskelmaa voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä raportoinnin työkaluista. Siitä saatavat hyödyt puhuvat puolestaan. Toisaalta kassavirtalaskelman heikkoutena voidaan pitää laskentajakson kokonaistalou-

dellisen kuvan puuttumista. Tämän vuoksi kassavirtojen analysoinnissa tulisi keskittää huomio useamman periodin jaksoihin ja niiden muutoksiin.

Kassavirtaprosessin avulla varmistutaan siitä, että maksuliikenne toimii häiriötömästi. Mikäli yrityksen kassavirtaraportointi toimii hyvin, ei ylimääräisen kassavaran tarvitse olla suuri. Tärkeää on kuitenkin huolehtia kassavarojen vapauttamisesta ja niiden tuottavasta käytöstä. Kassaraportoinnin ohella keskeisinä pk-yrityksen kassavirran hallinnan prosesseina voidaan pitää myyntitulojen kassaanmaksua, ostojen kassastamaksua ja materiaalihallintaa. Näitä prosesseja tehostamalla ja kehittämällä kassanhallinta on hyvissä käsissä.

Tässä tutkimuksessa toteutettu kassavirtalaskelma on Yritys A Oy:lle merkittävää hyötyä tuottava työkalu. Sitä kehitetään jatkuvasti, kun puutteita huomataan. Haasteena kassavirtalaskelman laatimisessa oli löytää olennaiset tiedot ja riittävä tarkkuus kassavirran ennustettavuuden näyttämiseksi muutamiksi kuukausiksi eteenpäin. Olennaiset ja huomattavat tiedot sekä summat otettiin huomioon, ja niiden toteutumista seurataan nyt aktiivisesti. Mikäli ennusteet eivät pidä paikkaansa, niitä on helppo muuttaa valmiiseen pohjaan oikeamman tiedon saamiseksi. Esimerkiksi asiakkaiden maksuajankohtia tarkkailemalla kassan saldon ennustettavuus on oikeellisempaa kuin tähän mennessä. Aiemmin on odotettu, että asiakkaat maksavat laskun kassaan viimeistään eräpäivänä.

Kassavirtalaskelmassa käytettävät yrityksen tietojärjestelmistä suoraan saatavat raportit ovat jokseenkin kattavia, mutta raportteja muokkaamalla tai uusia raporttitoimintoja tilaamalla saadaan tiedot varmasti vietyä vielä nopeammin ja tarkemmin kassavirtalaskelmaan. Lisäksi ajan kuluessa hahmottuu riittävä tarkkuus luvuille, kun kassavirtalaskelman oikeellisuutta päästään seuraamaan tarkemmin. Selvitystä on tosin turha viedä liian pitkälle. Silloin laatimiseen käytetty aika ei enää vastaa hyötyä. Esimerkiksi myyntitulojen kassaanmaksujen enna-

kointi on rajattu kassavirtalaskelmassa pääasiakkaisiin, joiden kassaanmaksuilla on kokonaisuuden kannalta huomattava merkitys. Vähäisten myyntien ja ostojen tarkastelun todettiin olevan näillä näkymin turhan työlästä ja aikaa vievää.

Kassavirtalaskelmasta huomataan myös se, että kassan saldo ei tule yltämään tulevana kuukausina vielä sille tasolle, jota kassavarannolta tavoitellaan. Kassan saldo on saatava nostettua sellaiselle tasolle, jossa kassan kestävyyttä ei tarvitse seurata yhtämittaa. Näin maksut voitaisiin maksaa ajallaan eikä tarvitsisi pohtia prioriteettijärjestystä maksuille. Näin toimittajat ja muut sidosryhmät olisivat tyytyväisiä eivätkä yrityksen imago ja liikesuhteet kärsisi.

Tämän monimutkaisempaan malliin ei Yritys A Oy:lle ole tällä hetkellä tarvetta. Ennustetta päivitetään kerran viikossa. Laskelma voidaan avata tarvittaessa asiakas- ja toimittajatasolle asti. Ensimmäisten viikkojen kassavirtaennuste on melko tarkka, kun taas laskelman loppupään ennustetarkkuus on hieman heikompi. Laskelma havainnoi yrityksen tilannetta yksinkertaisella ja selkeällä tavalla, joka on muidenkin kuin taloushallinnon asiantuntijoiden ymmärrettävissä. Koska menetelmä on yksinkertainen, yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus ymmärtää ja hahmottaa oman toimintansa vaikutus yrityksen kassavirtaan. Kassavaje vaikuttaa pahimmassa tapauksessa kaikkiin yrityksen toimintoihin. Siksi henkilökunnan ennakoiva tieto on arvokasta.

Laskelma auttaa myös mitoittamaan ja aikatauluttamaan yrityksen suuret investoinnit optimaalisesti kassavirtaan nähden. Laskelma auttaa tekemään parempia rahoitusratkaisuja. Kassavirtalaskelma tukee yrityksen johtoa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Laskelma toteutuu yhteistyönä, mihin tarvitaan johdon asiantuntemusta. Voidaankin todeta, että kassavirtojen ymmärtäminen ja maksuvalmiuden tarkkailu lisäävät yritystoiminnan laadukasta suunnitelmallisuutta.

## LÄHTEET

Aho, T. 2007. Maksukykyisyydestä suuntaa tulevaisuuteen. Viitattu 28.04.2013.  
<http://www.tilisanomat.fi/node/210>.

Balance Consulting. 2013. Tunnusluvut. Viitattu 10.06.2013.  
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>.

E-conomic 2013. Kassavirta - Mitä tarkoittaa Kassavirta? Viitattu 13.05.2013.  
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/kassavirta>.

Edilex 2007. Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta. Viitattu 15.5.2013.  
<http://www.edilex.fi/kilaohje/rahoituslask2>.

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

Ikäheimo, S; Laitinen, E; Laitinen, T; Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Multiprint Vaasa.

Karjalainen, L. 2002. Pienyrityksen talousopas. Kuopio.

Koski, T. 2010. Kassavirtalaskelma pk-yrityksen johtamisen välineenä. Viitattu 17.05.2013.  
<http://www.slideshare.net/Spinno/talusojohtaminenkassavirta>.

Koski, T. 2004. Caset: Yrittäjäyys. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koski, T. 2012a. Kassa on kuningas. Tilisanomat 16.10.2012.

Koski, T. 2012b. Pk-yrityksen strateginen talusojohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy.

Kotacom 2013. Materiaalinhallinta. Viitattu 05.04.2013.  
<http://www.kotacom.net/pages/palvelut/ohjelmistot/arkhimedes--liiketoimintasovellus/materiaalinhallinta.php>

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. Porvoo: WSOY.

Liikamaa, M. 2013. Yrityksen terveystoimio. Viitattu 01.08.2013.  
<http://www.koirus.org/~a0602328/vanhat/lukukausi1/yrityksenterveystoimio.doc>

Martikainen, M; Martikainen; T. 2009. Rahoituksen perusteet. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Niskanen, J; Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yritysonline. 2009. Rahavirtalaskelmat. Viitattu 3.8.2013.

[http://web.abo.fi/fak/esf/gha/lectures/afa/kursparm/cash\\_flow/Rahavirtalaskelmat.pdf](http://web.abo.fi/fak/esf/gha/lectures/afa/kursparm/cash_flow/Rahavirtalaskelmat.pdf)

Puhakka, J. 2012. Cashflow – Kassavirta. Viitattu 16.05.2013.

<http://juhanipuhakka.com/2-kassavirta/>.

Sandel, M; Walden, R. 2012. Kassavirtojen merkitys suhdanteissa. Tiisanomat 24.01.2012.

Taloussanomats 2013. Taloussanakirja: factoring. Viitattu 02.05.2013.

<http://www.taloussanomats.fi/porssi/sanakirja/termi/factoring/>.

Tilikeskus-Yhtiöt 2013. Maksukykytestin merkitys osakeyhtiön varojenjaossa. Viitattu 20.06.2013.

[http://www.tilikeskus-yhtiot.fi/artikkelit-asiantuntija-artikkelit-maksukykytestin\\_merkitys\\_osakeyhtion\\_varojenjaossa](http://www.tilikeskus-yhtiot.fi/artikkelit-asiantuntija-artikkelit-maksukykytestin_merkitys_osakeyhtion_varojenjaossa)

Yritys-Suomi 2013. Kassavirtalaskelmat. Viitattu 17.05.2013.

[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=palp\\_Talouden\\_hallinta&aihe=1000051](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Talouden_hallinta&aihe=1000051).

Yritys-Suomi 2013. Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran välinen yhteys. Viitattu 03.05.2013.

<http://www.talousapu.fi/tuloslaskelman-taseen-kassavirran-yhteys>

Yritystutkimusneuvottelukunta ry. 2005. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi.

Helsinki: Gaudeamus.

Yritystutkimusneuvottelukunta ry. 2007. Rahoituslaskelman laatiminen. Viitattu 14.05.2013.

<http://www.yritystutkimusneuvottelukunta.fi/julkaisut/Rahoituslaskelma.pdf>

