



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

RAHAN RIITTÄVYYDEN HALLINTA

Case: Konttorikoneliike Sarin-Väisänen Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Tuija Kanervo

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

KANERVO, TUIJA:

Rahan riittävyyden hallinta
Case: Konttorikoneliike Sarin-Väisänen
Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 50 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee rahan riittävyyden hallintaa. Työn tavoitteena oli tarkastella erilaisia tapoja hallita rahavirtoja pk-yrityksen näkökulmasta ja tuoda uutta tietoa työn toimeksiantoyritykselle. Opinnäytetyön päättämiskysymyksinä on, kuinka hallita rahan riittävyyttä. Alaongelmina tutkitaan, mitkä asiat vaikuttavat rahan riittävyyteen ja mikä on haasteellista rahavirtojen hallinnassa. Kohdeyrityksenä oli Konttorikoneliike Sarin-Väisänen Oy, jonka liiketoiminta perustuu toisten yritysten kanssa käytävään kaupankäyntiin Päijät-Hämeen alueella.

Työn teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa on keskitytty budjetointiprosessiin ja toisessa luvussa rahavirtojen seuraamiseen käytettäviin työkaluihin: kassabudjetin, rahoituslaskelman ja kassavirtalaskelman laatimiseen. Lähteinä on käytetty suurimmaksi osaksi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja muutamia elektronisia lähteitä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähteinä on käytetty toimitusjohtajalle tehtyjä haastatteluita ja kohdeyrityksen antamaa materiaalia. Empiirisessä osassa on tuotu esille kohdeyrityksen toimitusjohtajan mielipiteet teoriassa esitetyistä rahan riittävyyden seurantatavoista ja päätetty toteuttaa apuväline kassavirtojen seurantaan.

Työn tuloksena saatiin selville kohdeyrityksen haasteet kassavirtojen hallinnassa ja malli kassavirtalaskelmasta. Haasteita ovat muun muassa vähäiset resurssit, myynnin ennakointi, asiakkaiden vaihtelevat maksukäyttäytymiset ja säännöllinen perintä. Nämä asiat tulivat esille myös työn teoriaosuudessa.

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voisi olla kassavirtalaskelman käyttöönoton ja sen automatisoinnin kohdeyrityksen käytössä olevien järjestelmien kanssa, mitä ei tämän tutkimuksen puitteissa pystytty toteuttamaan. Toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi olla keskittyminen myynnin ennakointiin kohdeyrityksessä.

Asiasanat: budjetointiprosessi, kassabudjetti, rahoituslaskelma, kassavirta, kassavirtalaskelma

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KANERVO, TUIJA:

Sufficiency in Money Management
Case: Konttorikoneliike Sarin-Väisänen
Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 50 pages, 8 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

This thesis addresses sufficiency in money management. The objective of the thesis is to examine different ways to manage the flow of money from the SME's viewpoint and bring new information for the client company. The study focuses on how to manage money sufficiency. The problem is broken down into factors affecting sufficiency and challenges when managing the flow of money. The study is based on the company Konttorikoneliike Sarin-Väisänen Oy, whose business focuses on the trade with other companies in Päijät-Häme area.

The theoretical part of the thesis consists of two parts. The first chapter focuses on budget processing, while the second chapter examines different tools used to follow the money flow: fund budget, financial statement and calculations of cash flow. Used sources are mainly literature related to the subject and a few electronic sources.

The research method is qualitative. Interviews of the managing director and several study materials provided by the company have been used as sources. The empirical part first examines the chief executive officer's opinions on the tools studied in chapter one, before concluding in implementing a model for a statement of cash flows.

The outcome of this study provides information on the company's challenges in managing the cash flow as well as a model for statement of cash flows. The challenges include low resources, anticipating sales, customers' differing payment behaviors and regular debt collecting. These challenges also emerged during the theoretical part.

A possible follow up study for this thesis could be executing a statement of cash flows and automating it through the programs used by the company as this could not be achieved during this thesis. Another possibility would be focusing on anticipating sales.

Key words: budgeting process, cash budget, source and use of funds, cash flow, cash flow statement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat	1
1.2	Tutkimusmenetelmä ja aiheen raja	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	3
2	BUDJETOINTIPROSESSIN VAIHEET	5
2.1	Suunnittelu	6
2.2	Toteutus	8
2.3	Seuranta	12
3	RAHAVIRTOJEN SEURANTA JA ENNAKOINTI	15
3.1	Kassabudjetin laatiminen	15
3.2	Rahoituslaskelma	18
3.3	Kassavirtalaskelma	23
4	CASE: KONTTORIKONELIIKE SARIN-VÄISÄNEN OY	28
4.1	Toimeksiantajayritys ja sen nykytila	28
4.2	SWOT	29
4.3	Yrityksen taloudellinen tila	31
4.4	Haasteet ja toiveet rahavirtojen seurannassa	33
4.5	Kassavirtamallin luominen	34
4.5.1	Kassaanmaksut	35
4.5.2	Kassastamaksut	37
4.6	Arviointi ja kehittämissuhteet	38
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	

KUVIOT:

KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne	3
KUVIO 2. Budjetointi prosessi	6
KUVIO 3. Talouskolmio (Mäkinen 2013)	7
KUVIO 4. Budjettijärjestelmä (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 237)	8
KUVIO 5. Myynnin moottori (Koski 2008, 14).....	10
KUVIO 6. Myyntisuppilo (Koski, 2004, 60).....	11
KUVIO 7. Budjettiseuranta (Lindfors & Syvänperä 2008, 76).....	13
KUVIO 8. Kassavirtalaskennan peruskaavio (Mäkinen 2012, 70)	24
KUVIO 9. Myyntitulojen kassaanmaksuketju (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen, Virtanen 2000, 227)	25
KUVIO 10. Ostomenojen kassastamaksuketju (Kinnunen ym. 2000, 230).....	26
KUVIO 11. SWOT-analyysi	30

TAULUKOT:

TAULUKKO 1. Kassabudjettimalli (Yritystutkimus neuvottelulautakunta 2013)	16
TAULUKKO 2. Esimerkki liiketoiminnan rahavirrasta suoralla menetelmällä (KILAN yleisohje 30.07.2007).....	21
TAULUKKO 3. Esimerkki liiketoiminnan rahavirrasta epäsuoralla menetelmällä (KILAN yleisohje 30.07.2007).....	22
TAULUKKO 4. Kassavirtalaskelmamallin päävälilehti	36

1 JOHDANTO

Tämän päivän taloudellisessa tilanteessa yritykset joutuvat miettimään tarkkaan oman yrityksensä taloudellista tilannetta ja asemaa markkinoilla. Yrityksen on tärkeää olla tietoinen rahan riittävydestä tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Epävarmuus tulevaisuudesta on hankalinta pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla ei ole suuria käteisvaroja. Niiden liiketoiminta perustuu sille, että mitä kassaan tulee, se myös menee. Pienellä ja keskisuurella yrityksellä, tästä eteenpäin pk-yritys, tarkoitetaan yritystä, jossa työskentelee alle 250 työntekijää ja liikevaihto on alle 50 miljoonaa (Suomen Yrittäjät 2013). Patentti ja rekisterihallituksen ja Suomen yrittäjien (2013) mukaan Suomessa oli 30.6.2013 rekisteröityjä yrityksiä 575 000, joista 99 % on pk-yrityksiä, joissa on alle 10 työntekijää. Rahan riittävyys ei siis ole vain muutaman pk-yrittäjän ongelma.

Pellisen (2005,10) mukaan talousjohtaminen on täynnä erilaisia laskelmamalleja, suunnitelmia ja kaavioita, joiden avulla voidaan teoriassa helposti hallita yrityksen taloutta menestyksekkäästi. Pk- yrityksillä on harvemmin aikaa ja resursseja rahan seurantaan, varsinkaan niissä yrityksissä, joissa työntekijöitä on alle kymmenen. Koski (2008,10) toteaa, että pk-yrittäjän talousjohtaminen on usein sitä, että yrittäjä saa kuukausittain omalta kirjanpitoimistoltaan tuloslaskelman ja taseen. Yrittäjän tarkastellessa näitä raportteja, hän voi miettiä, kuinka voidaan olla voiton puolella, jos rahat ovat juuri ja juuri riittäneet laskujen maksuun ja muihin pakollisiin menoihin.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämä opinnäytetyön aihe, rahan riittävyden hallinta, sai alkunsa toimeksiantajan toiveesta ja tarpeesta. Tarkoituksena olisi saada lisää tietoa ja käyttökelpoisia työkaluja yrityksen rahojen riittävyden hallintaan, millä voidaan varmistaa yrityksen maksuvalmius tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Työn tavoitteena on tarkastella erilaisia tapoja rahavirtojen hallintaan pk-yrityksen näkökulmasta ja tuoda uutta tietoa toimeksiantoyritykselle. Tavoitteena on myös selvittää toimeksiantajan nykytilanne ja valita olemassa olevista rahavirtojen seurantatyökaluista toimeksian-

tajalle sopivin vaihtoehto yrityksen kassavirtojen seuraamiseen ja maksuvalmiuden varmistamiseen. Toimeksiantajana on Konttorikoneliike Sarin-Väisänen Oy.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on, kuinka hallita rahan riittävyyttä. Aluongelmina tutkitaan, mitkä asiat vaikuttavat rahan riittävyyteen ja mikä on haasteellista rahavirtojen hallinnassa.

Kyseisestä aihepiiristä on tehty ennestään lukuisia opinnäytetöitä. Esimerkiksi Anne Raiski on tehnyt tutkimuksen vuonna 2011 maksuvalmiuden hallinnasta pienyrityksissä. Tutkimus keskittyi Vihdin alueen yrityksiin ja niiden kokemukseen maksuvalmiuden hallinnasta ja sen kehittämistarpeista. Monet ovat tehneet opinnäytetyön, jonka aiheena on tilinpäätösanalyysi. Töissä on keskitytty myös yrityksen rahavirtojen selvittämiseen. (Theseus 2013)

Tämän työn eroavaisuus jo tehtyihin töihin on, että työssä käsitellään sekä sisäisen että ulkoisen laskentatoimen teoriaa. Työn empiirisessä osassa keskitytään teoriasa esitettyjen ilmiöiden pohdintaan ja laaditaan toimeksiantajayritykselle sen tarpeisiin räätälöity mallipohja rahan riittävyyden seuraamiseen.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään etsimään tietoa kokonaisuutena, mitä käytetään hyväksi oikeissa olosuhteissa ja tilanteissa. Tutkimus yleensä muokkautuu sitä tehtäessä ja tutkittava kohde valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160.)

Tutkimuksessa käytetään aineistona aiheesta julkaistua kirjallisuutta, painettua ja sähköisiä. Sen lisäksi aineistoa on kerätty haastattelemalla, kuten kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu. Käytössä on myös toimeksiantoyrityksen tuloslaskelmat, taseet ja tiliotteet kahdelta viimeiseltä tilikaudelta. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.)

Tässä tutkimuksessa valitaan haastattelutyypiksi teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu on käytetty haastattelumuoto, kun haastatteliija tietää aiheen, mutta kysymykset ja niiden järjestys ei ole tarkkaan määrätty. Avoin haas-

tattelu on enemmänkin keskustelun kaltaista ajatusten vaihtamista, mikä koetaan tässä tutkimuksessa hyvinkin tärkeäksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 203–204.)

Opinnäytetyössä haastatellaan toimeksiantoyrityksen edustajaa, tässä tapauksessa hän on yrityksen toimitusjohtaja ja omistaja. Tutkimuksen haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne on kuvio 1:n mukainen. Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: johdanto, teoria ja empiria.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja valittu tutkimusmenetelmä. Myös opinnäytetyön rakenne avataan johdannossa. Työn teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään ensimmäiseksi budjetointiprosessiin ja budjetointiin. Tämän jälkeen teoriaosassa käsitellään tapoja seurata ja ennakoita

rahavirtoja. Empiirisessä osassa esitellään case-yritys ja tuodaan esille yrityksen tämän hetkistä tilannetta. Esittelyn jälkeen keskitytään case-yrityksen toiveisiin ja haasteisiin rahavirtojen seurannassa. Tämän jälkeen käydään läpi luotu kassavirtalaskelmamalli, jonka rakentamisen apuna on käytetty työn teoreettista viitekehystä ja yrittäjän toiveita. Empiriaosan päättää luku ” Arviointi ja kehitysehdotukset”, jossa käydään läpi rakennetun kassavirran onnistumista.

Opinnäytetyö päättyy yhteenvetoon, jossa arvioidaan opinnäytetyön onnistumista kokonaisuutena ja tuodaan esille parannusehdotuksia. Yhteenvedossa esitetään myös jatkotutkimusehdotukset.

2 BUDJETOINTIPROSESSIN VAIHEET

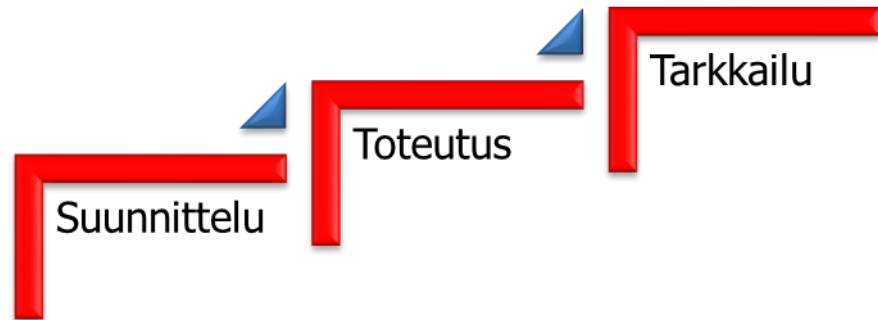
Yksi osa yrityksen toiminnallista suunnittelua on talouden suunnittelu. Yrityksien keskeisin talousjohtamisen toimintatapa on budjetointi. Budjetointi on budjettien laatimista, budjetinkäyttöä yritystoiminnan ohjauksessa ja budjettien toteutumisen tarkkailua. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 23.) Budjetti määritellään seuraavasti:

Budjetti on yrityksen tai sen osaston toimintaan varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu rahamääräinen, joskus määrällisestikin ilmaistu toimintasuunnitelma (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 231).

Budjetointi ei ole laissa säädetty velvollisuus, mikä jokaisen yrityksen pitäisi laatia, kuten kirjanpito. Budjetointia ei tehdä läheskään kaikissa pk-yrityksissä., vaan toimintaa ohjataan usein kirjanpidon tuottamien raporttien, tuloslaskelman ja taseen, pohjalta. Kirjanpidossa kirjaukset tehdään jälkikäteen ja kirjataan jo tapahtuneita asioita, joihin yrittäjä ei pysty enää mitenkään vaikuttamaan. Suunnitelmallinen yrittäjä ymmärtää budjetoinnin järkevyyden ja liittää sen myös osaksi yrityksen sisäistä laskentaa. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

Budjetit ovat tavallaan kertakäyttöisiä johtamisen työkaluja, sillä ne laaditaan vain tiettyä ajanjaksoa varten. Useissa yrityksissä budjetointi tehdään muutamaa kuukautta ennen tilikauden vaihtumista. Jos tilikausi on kalenterivuosi, budjettia valmistellaan tyypillisesti syys-marraskuun aikana. Lähitulevaisuutta koskeva suunnittelu perustuu moniin oletuksiin siitä, mitä yrityksen ympäristössä tapahtuu ja kuinka hyvin toiminnassa onnistutaan, esimerkiksi kuinka asiakkaat ottavat uuden tuotteen vastaan ja kuinka kilpailija reagoi tilanteeseen. (Pellinen 2005, 204.)

Budjetointi on monivaiheinen prosessi, jolla yrityksen taloutta johdetaan ja pyritään realistisiin lukuihin. Budjetoinnin perusvaiheet ovat esitetty kuviossa 2.



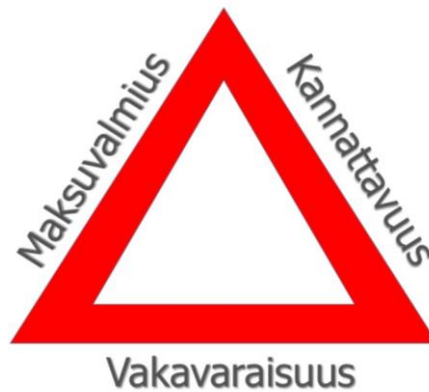
KUVIO 2. Budjetointi prosessi

Prosessissa käydään läpi edellisen vuosien toteutumia ja tulevan kauden tavoitteet ja mietitään miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yleinen käytäntö on, että budjetointia tehdään vuositasolla, mutta pk-yrityksen kannalta on järkevää, että suunnitelmia myös seurataan tilikauden aikana. Tätä varten olisi hyvä jakaa budjetti osiin neljännesvuosittain tai parhaimmassa tapauksessa kuukausittaiselle tasolle. (Lindfors & Syvänperä 2008, 12.)

2.1 Suunnittelu

Suunnittelulla on tärkeä osa budjetoinnissa. Tässä vaiheessa yrityksen on määriteltävä tulevan vuoden tavoitteita, joiden perusteella yritys pystyy aloittamaan suunnittelun. Tavoitteiden asettaminen on osa yrityksen strategista suunnittelua, mikä käsittää esimerkiksi 3-5 vuoden ajanjakson, jolla yritys voi tehdä lyhyemmän ajan suunnitelmia, ennusteita. Suunnitelmien ja ennusteiden pohjalta pohditaan myös toimintatapojen muuttamista, jotta määrättyihin tavoitteisiin päästäisiin. Suunnittelussa on myös yleensä tapana jakaa budjetoinnin vastuualueet eri henkilöille, esimerkiksi myyntibudjetista vastaa myyntipäällikkö. Tämä ei kuitenkaan pk-yrityksen toimintatapana toimi, koska siihen ei ole välttämättä resursseja. Tästä vastaa silloin yrittäjä itse ja parhaimmassa tapauksessa kaikki yrityksessä toimivat henkilöt pääsevät suunnittelemaan tavoitteita ja tulevaisuutta. (Ikäheimo, Lounasmeri ja Walden 2007, 170.)

Pk-yrityksessä liiketoiminnan kannalta on tärkeää ajatella jatkuvuutta ja pitää sitä myös tärkeimpänä tavoitteena. (Pellinen 2005,127). Jotta yrityksen toiminta pysyisi pystyssä, talouden kannalta on tärkeää ajatella kolme ominaisuutta, kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius, ja suunnitella niiden mukaan muita tavoitteita. Mäkisen esille tuoma kuviossa kolme esitetty talouskolmio auttaa kuvaamaan näiden ominaisuuksien keskinäisiä suhteita.



KUVIO 3. Talouskolmio (Mäkinen 2013)

Kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen toiminnan tuottojen ja näiden tuottojen aikaansaamiseksi kertyneiden kulujen suhdetta. Kannattavuus selviää tuloslaskelmasta, josta nähdään tarkastellun kauden voitto tai tappio. (Mäkinen 2012, 31.)

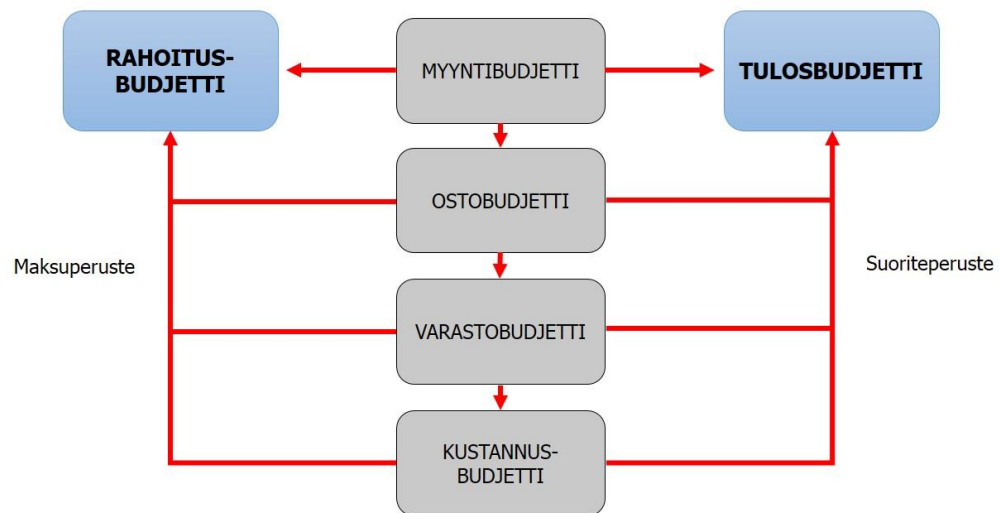
Vakavaraisuus tarkoittaa yrityksen oman- ja vieraanpääoman suhdetta toisiinsa. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä vakavaraisempi yritys on. Tätä ominaisuutta tarkastellaan taseen avulla. (Mäkinen 2012, 31.)

Maksuvalmius mittaa, kuinka hyvin yritys kykenee maksamaan erääntyneet velkansa. Perinteisesti tilinpäätösanalyysia tehdessä arvioidaan myös yrityksen maksuvalmiutta taseen avulla, tunnusluvulla ”Quick ratio”, jossa lasketaan taseen rahoitusomaisuus jaettuna lyhytaikaisilla veloilla. Jos saatu tunnusluku on yli yksi, kertoo se, että yrityksellä on enemmän lyhytaikaisia varoja kuin lyhytaikaisia velkoja. Isoissa pörssiyrityksissä tämä voi toimia hyvänä mittarina, mutta kun ajatellaan pk-yritystä, se ei kuitenkaan anna vastauksia kuukausittaiseen ja viikoittai-

seen rahan riittävyteen. On siis keskityttävä konkreettisiin rahavirtoihin ja niiden budjetointiin. (Koski, 2005, 55; Mäkinen 2012, 31.)

2.2 Toteutus

Suunnittelun jälkeen aloitetaan budjettien laatiminen. Syvänperän (2008, 15;49) mukaan budjettien laatiminen aloitetaan kokomaalla tietoja osabudjetteihin, joista kootaan kokoomabudjetit eli pääbudjetit, mitkä yhdessä muodostavat yrityksen budjettijärjestelmän, joka näkyy kuviossa 4.



KUVIO 4. Budjettijärjestelmä (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 237)

Tulosbudjetista on tarkoitus ilmetä yrityksen budjetoitu tulos. Normaalisti tulosbudjetti laaditaan suoriteperusteisesti eli menot ja tulot kirjataan silloin, kun hyödyke tai palvelu on siirtynyt myyjältä ostajalle. Tulosbudjetti on sisällöltään tuloslaskelmamuotoinen. Tulosbudjetti voidaan tehdä koko yritystä koskevaksi tai tuotteittain, tuoteryhmittäin tai toiminta-alueittain. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236.)

Rahoitusbudjetin tarkoituksena on varmistaa yrityksen maksukyky mahdollisimman vähäisillä rahoituskustannuksilla. Erona tulosbudjettiin, rahoitusbudjetti laa-

ditaan maksuperusteisesti eli silloin kun maksu tapahtuu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236.)

Rahoitusbudjetti on järkevää jaksottaa, sillä kassaanmaksut ja kassastamaksut eivät jakaudu tasaisesti jokaiselle kuukaudelle. Rahoitusbudjettia kutsutaan myös kassabudjeteiksi. Hyvin toteutetulla kassabudjetilla pystytään yrityksessä seuraamaan kassasta lähteviä ja sisään tulevia rahavirtoja, jolloin voidaan suunnitella kassastamaksuja uudelleen, jos näyttää siltä, että rahat eivät riitä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91.) Kassabudjettiin ja sen sisältöön syvennytään myöhemmin tässä työssä luvussa 3.1.

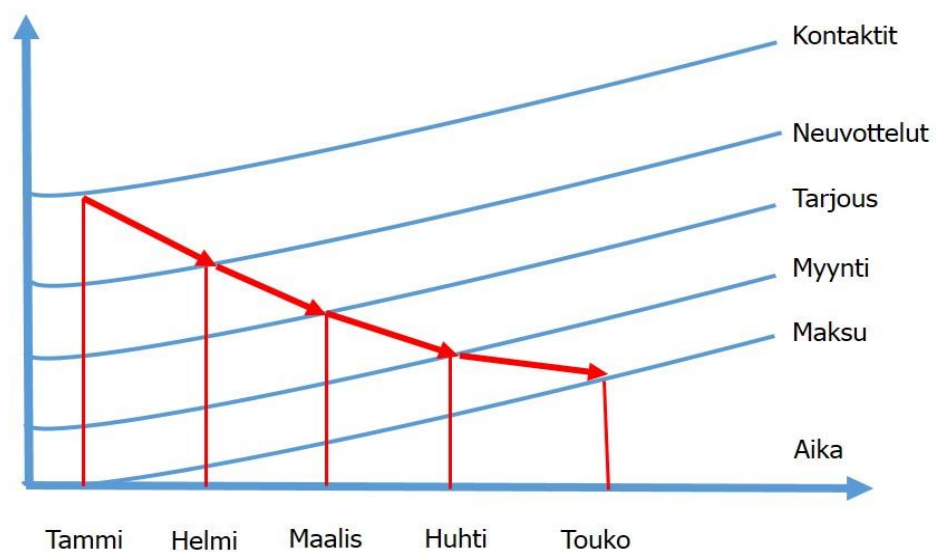
Kun budjetteja laaditaan, yrityksen on otettava huomioon arvonlisävero ja sen vaikutus. Tulosbudjettia laadittaessa arvonlisäveroa ei sisällytetä lukuihin, koska arvonlisävero on yritykselle läpikulkuera. Kassabudjetissa kuitenkin on tärkeää ottaa mukaan arvonlisävero, sillä veron määrä voi olla joskus hyvin suuri, mikä taas vaikuttaa kassasta lähteviin rahavirtoihin. Arvonlisäveron huomioiminen kassabudjetissa on silloin varsin tärkeää kun yrityksen myynti vaihtelee kuukausittain paljon, esimerkiksi kausivaihteluiden takia. (Mäkinen, Stenbacka & Södersrtöm 2003, 185–186.)

Budjetointijärjestelmään kuuluu myös osabudjetteja, joiden avulla pääbudjetit kootaan. Osabudjettien avulla pääbudjetit ovat realistisempia. Yleisimmät osabudjetit ovat myynti-, osto ja varastobudjetit. Osabudjetteja on vielä lisää, mutta yrityksen luonteesta riippuu, minkälaisia osabudjetteja yritys käyttää budjetoinnissaan. Esimerkiksi teollisuusyrityksessä valmistusbudjetit, kustannusbudjetit ja investointibudjetit ovat myös tärkeitä, kun pääbudjetteja kasataan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236.)

Riippuu siis yrityksestä ja yrittäjän tarpeista, mitkä yrityksen toiminta-alueet ovat kokonaisuuden kannalta tärkeitä, mistä tulisi laatia oma osabudjettinsa (Eskola & Mäntysaari 2006, 90). Osabudjeteista kerätään osabudjettien tuotot ja kustannukset tulosbudjettiin. Kassabudjettiin muutetaan tulosbudjetin erät kassatuloiksi ja –menoiksi. Myynnit muutetaan kassatuloiksi huomioiden myyntisaamisten määrät ja maksuehdot ja ostot kassamenoiksi ottaen huomioon ostovelkojen vaikutukset. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 238; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 237.)

Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 90) mukaan budjettien laatiminen alkaa usein myyntien budjetoimisella ja ennakoinnilla, sillä myynti on eniten yritystoimintaan vaikuttava tekijä. Ennakoidut vuosi tai kuukausimyyynnit vaikuttavat myös muihin budjetteihin.

Myyntibudjettia laadittaessa tarvitaan jonkun verran ennustamistaitoa, mutta yrittäjän on kuitenkin hyvä tunnistaa oma myyntiprosessinsa, jolloin tavoitellut myyntimäärät voisivat olla realistisia. Kosken (2008, 57) mukaan ennen kuin yrityksen myynnille voidaan asettaa tavoitteita ja tehdä ennusteita on yrityksen tunnistettava ja ymmärrettävä oman yrityksensä oma myyntiprosessi eli ”myynnin moottori”. Myyntiprosessin tunnistamisessa on tarkoituksena vaiheistaa myyntiprosessi siten, että myyntiprosessin perusteella voidaan arvioida kassaan lähikuukausina tulevat rahat. Tämä on varsinkin pk-yrityksen kannalta merkitsevää, jotta voidaan varmistaa yrityksen maksuvalmius.



KUVIO 5. Myynnin moottori (Koski 2008, 14)

Yleensä kun on kyse B-to-B-myynnistä, jossa yritykset myyvät pääasiassa tuotteitaan yrityksille, myyntiprosessi aloitetaan kontaktin luomisella potentiaalisiin asiakkaisiin. Tämän jälkeen asiakas tavataan ja pyritään asiakas harkitsemaan osta-

mista. Sitten aloitetaan neuvottelemine ja tehdään tarjouksia, minkä jälkeen voidaan vielä neuvotella ja tehdään kaupat. Näin ollen siis kuten kuvio 5 havainnollistaa, että tammikuussa pitää yrityksellä olla jo tietty määrä tehtyjä asiakaskontakteja, helmikuussa tietty määrä neuvotteluja sovittuna, maaliskuussa tehtyjä tarjouksia asiakkaiden harkittavina ja huhtikuussa tehtyjä kauppvoja, jotta toukuuussa yrittäjä voi odottaa tiettyä määrää rahaa omaan kassaansa. (Koski 2008, 58.)

Monet pk-yrittäjät ovat sitä mieltä, että myynnin moottoria ei ole kannattavaa seurata, koska prosessi voi olla hyvinkin pitkä aika. Varsinkin tarjouksen jätön jälkeen asiakkaalla voi mennä odotettua enemmän aikaa päätökseen tekemiseen. Vaikka seuranta tuntuu raskaalta ja aikaa vievältä, se pitää yrittäjän asiakasrajapinnassa ja silloin on helpompi tunnistaa potentiaalisia asiakkaita, joihin voi uhraata kallista työaikaa ja joiden kanssa voi myös olettaa kauppvojen syntyvän. (Koski 2008, 58.)

Kun myyntiprosessi on tunnistettu, yrityksen on helpompi myös menestyä ja tuottaa tulosta. Myyntityölle saadaan tasaisia tavoitteita ja tasaista tulosta, jolloin yrityksen maksuvalmiuskin pysyy tasaisena. Muutamat isot kaupat pari kertaa vuodessa, eivät tuo rahaa kassaan tasaisesti. (Koski 2008, 58.)

Koski (2008,60) esittää myös mielenkiintoisen teorian siitä, mitä työvaiheita pitää tehdä ennen kaupan ja myynnin syntymistä. Teoria on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Myyntisuppilo (Koski, 2004, 60)

Kuvio 6 kuvaa kuinka paljon pitää keskimäärin tehdä töitä yhden kaupan syntymiseksi. Kun yrittäjä ymmärtää tarvittavan työmäärän yhteen kauppaan, on hänen myös helpompi huomioida se osana tuotteen kustannushintaa. (Koski 2004, 21.)

Kun yrityksen ennakoitujen myynnit ovat saatu mahdollisimman totuudenmukaisiksi, on luonnollista siirtyä ostojen ja muiden kulujen ennakointiin ja budjetointiin. Ostobudjetin tehtävänä on osoittaa tarvikkeiden, palveluiden määrät ja hinnat budjettikauden aikana. (Vilkkumaa 2005, 403.) Ostobudjettia tarvitaan erityisesti kassabudjetin laatimisessa, jolloin kassabudjettiin voidaan merkitä ennakkoon tulevia maksuja (Ikäheimo ym. 2007, 166). Kun ostoja budjetoidaan, on tärkeitä huomioida, että jos halutaan kasvattaa varastossa olevien tavaroiden määrää, se kasvattaa ostojen määrää ja niiden rahoitustarvetta. Vastakkaisessa tilanteessa, kun myynti pysyy ennallaan eikä varastoon kerrytetä tavaraa, ostojen rahoitustarve pienenee. (Alhola & Lauslahti 2005, 111.)

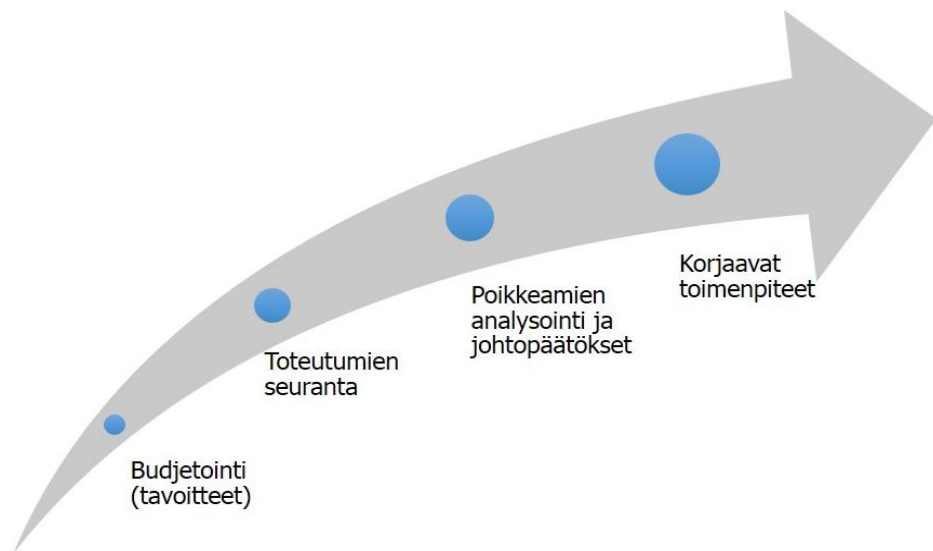
Ostoja ennakoimessa on tärkeää muistaa, että ostotkin sisältävät erilaisia eriä. On siis järkevää myös pohtia tyypillisten ostoerien kokoja, jolloin kustannukset tavaraa kohden laskevat yleensä ostoeräköön suurentuessa. Toisaalta on myös ostoerien kasvaessa voivat kustannukset lisääntyä. (Alhola & Lauslahti 2005, 111.) Pk-yrityksen kannalta mietittynä, vaikka olisi edullista ostaa isompia eriä, niin isot erät maksavat kuitenkin enemmän, jolloin se rasittaa myös kassaa kerralla enemmän.

Muita suurimpia kuluja ostojen rinnalla ovat henkilöstökulut, vakuutukset, vuokrat ja vastikkeet, verot, tietoliikennepalvelut ja ulkopuoliset palvelut, kuten esimerkiksi mainos- ja kirjanpito palvelu. Nämä ovat yleensä kuukausittain tapahtuvia kassastamaksuja, joista pitää olla tietoinen, että pystyy suunnittelemaan muun muassa investointeja tai suurempia ostoeriä. (Mäkinen 2012, 48.)

2.3 Seuranta

Seurannalla tai valvonnalla tarkoitetaan yrityksen varmistusta siitä, että toimitaan suunniteltujen toimintatapojen mukaan ja tavoitteet ovat saavutettu. Jotta seuranta olisi tarkoituksen mukaista, yrityksen on itse mietittävä, minkälaisella aikajänteellä seuranta toteutetaan. Ratkaisua seurannan toteutukseen tehdään jo suunnittelu-

vaiheessa, kun mietitään, minkälaiset kaudet valitaan budjetoitavaksi. Pk-yrityksen on järkevää tehdä budjetteja kuukausi tai neljännesvuoden aikavälillä, joten seurantakin tapahtuu tämän mukaisesti. Jos kassabudjetti on tehty puolestaan viikkotasoiseksi, niin onnistunut seuranta edellyttää myös viikoittaista seuraamista. (Lindfors & Syvänperä 2008, 76.)



KUVIO 7. Budjettiseuranta (Lindfors & Syvänperä 2008, 76)

Budjettiseurannassa, kuten kuviosta 7 nähdään, laadittuja budjetteja vertaillaan toteutuneisiin lukuihin ja nostetaan esille poikkeamat. Erot analysoidaan, mistä ne johtuvat ja lasketaan, onko päästy tavoitteeseen. Kun luvut on tarkastettu ja vertailu, on tärkeää miettiä uusia toimintatapoja. Jos tavoitteet eivät täytyneet tai jos luvut eivät täsmää, niin niiden uudelleenarviointi on tärkeää, jotta samanlaista virhearviota ei tapahtuisi uudelleen. (Lindfors & Syvänperä 2008, 76.)

Luvut yleensä saadaan raportointijärjestelmän avulla. Tärkeimmät ovat yleensä kirjanpitoon liittyvät raportit, jotka kirjanpitäjä, pk-yritysten kohdalla hyvin usein tilitoimisto, toimittaa sovitun väliajoin yritykselle. (Lindfors & Syvänperä 2008, 76.)

Seuranta ja tarkkailua voidaan toteuttaa myös jatkuvasti, mikä on myös ihan suotavaa. Esimerkiksi myynnin seuraamisella yrittäjä voi ennakoita esimerkiksi käynnissä olevan kuukauden myynnin. Jos tilanne näyttää huonommalta kuin pi-

täisi, voidaan asialle vielä tehdä jotain, esimerkiksi panostaa enemmän myyntiin ja yrittää saada käynnissä olevia kauppaneuvotteluja eteenpäin, jotta myyntiä syntyisi ja rahaa saataisiin kassaan. (Lindfors & Syvänperä 2008, 76.)

Lindorf ja Syvänperä (2008, 85) suosittavat myös budjettien seurantakokouksia, jossa käydään läpi viimeisimmät toteutuneet luvut ja niihin vaikuttaneet tekijät. Kokouksia ei kannata mieltää vain negatiivisuuden kannalta ja etsiä syyllisiä poikkeamien syntyyn, vaan tuoda esille positiiviset seikat, esimerkiksi jos on saatu hyvä myynti kuluneelle kuukaudelle, ilman että ostot ovat nousseet. Tärkeätä on motivoida, kannustaa työntekijöitä.

3 RAHAVIRTOJEN SEURANTA JA ENNAKOINTI

Oli kyseessä iso/keskisuuri/pieni yritys, voidaan varmallalla sanoa, että raha ratkaisee. Jos ei ole rahaa niin monet asiat voivat jäädä puoleen tiehen tai tekemättä kokonaan. Varsinkin pk-yrityksellä tämä on hyvin tärkeää, olla aina ajan tasalla kuinka paljon on rahaa käytettävissä ja miten paljon rahaa olisi hyvä olla varalla, jos seuraavasta kuusta odotetaan vähän huonompaa myynnin suhteen. Tai selvittääkö ensikuusta, jos rahaa käytetään suuremman ostoerän maksamiseen, mistä ei odoteta kuitenkaan heti myyntituloa.

Avustavana työkaluna kassavarojen hallintaan toimii kassabudjetti, rahoitus- ja/tai kassavirtalaskelma. Rahoituslaskelma ja kassavirtalaskelma termejä käytetään toistensa synonyymeinä, mutta virallisena erona pidetään, että rahoituslaskelma on niin sanottu suurille yrityksille kirjanpitolain edellyttämä pakollinen tilinpäätöksessä esitettävä osa. Kassavirtalaskelma voi olla yrittäjän omasta toimesta tehty laskelma yrityksen rahatilanteesta. (Koski 2012, 24.)

3.1 Kassabudjetin laatiminen

Tämän työn aiheen kannalta on tärkeää keskittyä yrityksen maksuvalmiuteen. Sen vuoksi tässä alaluvussa käsitellään tarkemmin kassabudjettia ja käydään se läpi yksityiskohtaisesti.

Rahan loppuminen ajaa useimmiten yritykset vaikeuksiin. Yrityksen toiminta voi olla kannattavaa, mutta maksukyky voi hetkellisesti tai pitkän aikaa olla heikko. Tähän tilanteeseen joudutaan yleensä, jos ei pidetä kirjaa tuloista ja menoista. Maksukyvyttömyys voi aiheuttaa lisäkustannuksia, jos yrityksen on esimerkiksi haettava rahoitusta pankista, jolloin korkokulut lisääntyvät. Myös mahdollisuudet pitempiin maksuaikoihin uusien tulevien laskujen osalta voivat vaikeutua. (Lindfors & Syvänperä 2008, 49.)

TAULUKKO 1. Kassabudjettimalli (Yritystutkimus neuvottelulautakunta 2013)

Kassabudjettimalli-pohja			
KAUDET	01/1X	02/1X	jne.
1 KASSA KAUDEN ALUSSA			
TOIMINNAN KASSAANMAKSUT			
2 Käteismyynti			
3 Maksut myyntisaamisista			
4 Muut tulot			
5 Toiminnan kassaanmaksut yht. (2 – 4) =			
TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT			
6 Käteisostot			
7 Maksut ostoveloista			
8 Arvonlisävero			
9 Palkat			
10 Ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksut			
11 Vuokrat			
12 Rahoitusmenot			
13 Verot			
14 Muut menot			
15 Toiminnan kassastamaksut yht. (6 – 14) =			
INVESTOINTIMENOJEN KASSASTAMAKSUT			
16			
17			
18			
19 Investointimenojen kassastamaksut yht. (16 – 18) =			
PÄÄOMARAHOITUKSEN KASSAAN- JA KASSASTAMAKSUT			
20 Lainojen lyhennykset -			
21 Lainojen nostot +			
22 Omistajien lisäsijoitukset +			
23 Osingonjako/omistajien yksityiskäyttö -			
24 Muu pääomarahoitusta lisäys/vähennys +/-			
25 Pääomarahoituksen nettovaikutus (20 – 24) +/-			
KASSAVARAT			
26 Kassavarojen muutos (5 – 15 – 19 + 25)			
27 KASSA KAUDEN LOPUSSA (1 + 26)			

Kassabudjetin, josta on esimerkkinä taulukko 1, täydentäminen aloitetaan merkitsemällä kaikki yrityksen käytössä olevat rahavarat. Kassabudjettimallissa laskeaan kassavarat erikseen liiketoiminnan, investointien ja pääomarahoituksen osalta. Muutoksien yhteissumma lisätään kauden alussa oleviin kassavaroihin, mistä saadaan rahavarat kauden lopussa, mikä siirtyy automaattisesti seuraavan kauden alkukassaksi. Kassabudjetti on järkevää tehdä kuukausitasolla, jolloin kausien loppukassaa on helpompi seurata ja tehdä toimenpiteitä sen ollessa miinuksella. (Lindfors & Syvänperä 2008, 49.)

Kuten taulukosta 1 voidaan katsoa, kassaanmaksuihin sisältyy myynnistä tulevat maksut ja muut tulot. Muuta tulot voivat olla esimerkiksi vuokratuloja, avustuksia ja provisioita. Myös veronpalautukset ja arvonlisävero -palautukset tulevat muihin tuloihin. (Lindfors & Syvänperä 2008, 51.)

Kassabudjetissa ei myyntiin merkitä koko kuukaudelle tapahtuvaa myyntiä vaan pitää osata ennakoida, milloin myytyjen tuotteiden maksut tulevat olemaan yrityksen käytettävissä. Yrityksissä, varsinkin B-to-B- myynnissä käytetään laskutusta, jolloin rahojen siirtyminen yrityksen käyttöön riippuu sovitusta maksuehdosta ja asiakkaan maksukäyttäytymisestä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 51.)

Pk-yrityksissä ei välttämättä kaikilla ole käytössä myyntireskontraa, josta saisi raporttimuodossa tulostettua tietyille kaudelle tulevia maksusuorituksia, myös taulukkolaskenta on käytettävä työkalu. (Mäkinen 2012.) Myyntisaamisten seuraamiseen voi tehdä oman taulukkonsa, mikä helpottaa kassaan tulevien maksujen seuraamista. Taulukko on myös kätevä linkittää kassabudjettiin, mikä helpottaa kirjaamista, ettei tarvitse tehdä kaksinkertaista työtä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 53.)

Liiketoimintaan liittyviä maksuja yritykselle syntyy ostoista, henkilöstökuluista (palkat, ennakonpidätykset ja sosiaaliturva-maksut), vakuutuksista sekä muista liiketoiminnan kustannuksista kuten vuokrasta ja markkinoinnista. Myös verottajalle maksetaan tasaisin väliajoin muun muassa tilitettävä arvonlisävero ja ennakoveroja. (Lindfors & Syvänperä 2008, 53.) Nämä maksut tulee selvittää ja lisätä kassabudjettiin.

Arvonlisäverot tilitetään verottajalle joka kuukauden 12. päivään mennessä. Arvonlisävero maksetaan edellistä kuukautta edeltävän kuukauden mukaan. Esimerkiksi joulukuussa maksettava arvonlisäveron määrä määräytyy lokakuussa kertyneiden verojen mukaan. Tilitettävän arvonlisäveron määrä saadaan vähentämällä myynnistä maksettavista arvonlisäverosta vähennyskelpoisten ostojen arvonlisävero. Työnantajamaksut maksetaan myös kuukauden 12. päivään mennessä tai sitä seuraavana arkipäivänä. Työnantajamaksujen merkitsemissä kassabudjettiin on muistettava, että ne määräytyvät edellisen kuukauden ennakonpidätyksistä ja sosiaaliturvamaksuista, eikä kyseisen kuukauden. (Verohallinto 2013.)

Kiinteät maksut ovat hyvin helppo liittää budjettiin, koska kiinteät kulut ovat yrityksen kuitenkin maksettava riippuen myynnin volyyminä tietynä kuukautena. Yleensä vuokrat tai vastikkeet, palkat, tietoliikennemaksut, joita maksetaan kerran kuussa tai kahden kuukauden välein, ovat helppoja sijoitettavia kassabudjettiin. Muiden kustannusten budjetointi tapahtuu kokemuksen perusteella. Esimerkiksi toimistotarvikemenot arvioidaan toteutuneiden lukujen pohjalta, mitkä myös pitää usein paikkaansa.

3.2 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelmalla ilmaistaan kirjanpitovelvollisen tietyn tilikauden rahavirrat. Laskelmasta saadaan selville mistä yrityksen varat ovat hankittu ja mihin ne ovat käytetty. Rahoituslaskelman tarkoitus on täydentää tuloslaskelmasta ja taseesta saatavaa informaatiota. Rahoituslaskelmasta saadaan informaatiota, jota ei muualta tilinpäätöksen tiedoista saada. (Koski 2012, 24.)

Kirjanpitolain (30.12.1997/1336) 3:1.1 §:n mukaan tilikaudelta laadittavan tilinpäätöksen tulee sisältää rahoituslaskelma, jossa annetaan selvitys varojen hankinnasta ja niiden käytöstä tilikauden aikana. Varojen sisältöä tai laskelman muotoa ei tämän tarkemmin kirjanpito-laissa säädellä. Kirjanpitoasetuksessa 2:1 §:ssä tarkennetaan rahoituslaskelman sisältö- ja esittämistapavaatimuksia:

Kirjanpitolain 3 luvun 1 §:n 1 momentin 3 kohdassa tarkoitettua rahoituslaskelmasta on ilmentävä:

1) liiketoiminnan rahavirta, joka osoittaa, missä määrin kirjan-

pitovelvollinen on pystynyt tilikauden aikana liiketoimintansa avulla tuottamaan rahavaroja toimintaedellytysten säilyttämiseen, tuoton maksamiseen oman pääoman sijoittajille, uusien investointien tekemiseen ja lainojen takaisinmaksuun ulkopuolisiin rahoituslähteisiin turvautumatta.

2) investointien rahavirrat, jotka osoittavat sen rahavirtojen käytön, jonka kirjanpitovelvollinen on toteuttanut tulevan rahavirran kerryttämiseksi pitkällä aikavälillä; sekä

3) rahoituksen rahavirrat, jotka osoittavat oman ja vieraan pääoman muutokset tilikauden aikana. (Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.)

Kirjanpitolain (30.12.1997/1336) mukaan kirjanpitovelvollisen on lisättävä rahoituslaskelma tilinpäätökseensä, jos

1) kirjanpitovelvollinen on julkinen osakeyhtiö; tai

2) kirjanpitovelvollinen on yksityinen osakeyhtiö tai osuuskunta ja sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt vähintään kaksi 9 §:n 2 momentissa tarkoitetuista rajoista.

Yksityistä osakeyhtiötä ja osuuskuntaa määrittävät rajat ovat kirjanpitolain (30.12.1997/1336) mukaan seuraavat:

1) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000 euroa;

2) taseen loppusumma 3 650 000 euroa;

3) palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.

Kirjanpitolaissa ja – asetuksessa olevat rahoituslaskelman esittämistapaa koskevat säännökset ovat suhteellisen yleisluonteiset ja niukat. Kirjanpitoasetukseen ei esimerkiksi sisälly tuloslaskelma- ja tasekaavojen tapaista rahoituslaskelmaa kaavaa, eikä asetuksessa esitetä rahoituslaskelmalle liitetietovaatimuksia. Tarkemmat ohjeet rahoituslaskelman laatimiselle on annettu lain ja asetuksen sijaan Kirjanpitolautakunnan eli KILA:n yleisohjeessa rahoituslaskelman laadintaan koskevassa

yleisohjeessa (30.01.2007). KILA:n antamien yleisohjeiden on katsottu tulkitsevan kirjanpitolaissa 1:3 §:ssä edellytettyä hyvää kirjanpito tapaa. (Koski 2008, 49: Mäkinen 2012, 104–105.)

Kirjanpitolautakuntakin on yleisohjeessaan (30.07.2007) päätenyt siihen, että rahoituslaskelma voi merkittävässä määrin poiketa KILAN yleisohjeen mukaisesta rahoituslaskelmasta, mikäli laskelmasta kuitenkin saadaan oikea ja riittävä maksuvalmiudesta.

KILAN yleisohjeen (30.07.2007) mukaan rahavirroilla tarkoitetaan yritykseen tai yhteisöön tulevia ja lähteviä rahavaroja tietyn kauden aikana. Kuten edellä on mainittu kirjanpitoasetuksessa ja KILAN yleisohjeessa eritellään eritellä erilaiset rahavirrat. Rahoituslaskelma jaetaan kolmeen osaan:

- 1) Liiketoiminnan rahavirta, joka kertoo liiketoimintaan liittyvien rahavirtojen määrän. Liiketoiminnan saadut maksut ovat muun muassa tavaroiden ja palveluiden myynnistä saatavat maksut, muista liiketoiminnasta johtuvat tulot, esimerkiksi provisiot. Myös satunnaiset tuotot, veronpalautukset ja avustukset merkitään saaduiksi maksuiksi, jos niitä ei nimenomaisesti kohdisteta investointeihin tai rahoitukseen.

Suoritettuja liiketoiminnan maksuja ovat muun muassa ostolaskujen maksu, henkilöstökulut, liiketoiminnan muut kulut, esimerkiksi vakuutus- ja koulutusmaksut, ja maksetut korot. Myös esimerkiksi oikeudenkäyntikulut, lahjoitukset ja maksetut hyvitykset lasketaan liiketoiminnaksi, koska niitä ei voida sisällyttää investointien tai rahoituksen rahavirtoihin.

- 2) Investointien rahavirta, joka ilmaisee kuinka paljon yritys on maksanut investoinnista/investoinneistaan (pysyvät vastaavat) kokonaisuutena. Tässä ei poistoperiaatteita oteta huomioon, vaan jos jostakin koneesta on maksettu 10 000 euroa, se merkitään kokonaan. Investointien rahavirtaan sisältyy myös kassatuloja, jos yritys myy esimerkiksi tuotantokoneen.

- 3) Rahoituksen rahavirta, joka soittaa miten liike- ja investointitoiminnan tuloksena saatu negatiivinen nettorahavirta on rahoitettu. Tai sitten positiivisen nettorahavirran tapauksessa nähdään kuinka rahat ovat käytetty, esimerkiksi vieraanpääoman takaisin maksuihin vai ovatko rahat jätetty yrityksen pankkitilille.

Rahoituslaskelma voidaan laatia joko suoran tai epäsuoran menetelmän mukaisesti. KILAN julkaisemat mallit suorasta ja epäsuorasta menetelmästä ja niiden laadinnasta löytyvät liitteistä 2 ja 3. Rahoituslaskelman laatimismenetelmistä käytetään edellä mainittuja nimityksiä, koska ne kuvaavat laskelman esittämistapaa. Suoralla menetelmällä esitetty rahoituslaskelma kertoo yrityksen liiketoiminnan bruttoperusteiset kassaan- ja kassastamaksut. Suoralla menetelmällä tehty rahoituslaskelmasta saatua informaatio ei ole saatavissa muualla tilinpäätöksessä. Tarvittavat tiedot, liiketoiminnan saadut ja suoritettavat maksut, voidaan kerätä suoraan rahoituslaskelmaan esimerkiksi kirjanpidon pääkirjatileiltä.

Epäsuoralla menetelmällä laadittu rahoituslaskelma ei ole niinkään rahavirtojen esitys, vaan siinä oikaistaan tuloslaskelman suoriteperusteinen tulos maksuperusteiseksi. Tuloksella yleisohjeessa tarkoitetaan voittoa tai tappiota tuloslaskelmasta, mikä on saatu ennen satunnaisia eriä.

TAULUKKO 2. Esimerkki liiketoiminnan rahavirrasta suoralla menetelmällä (KILAN yleisohje 30.07.2007)

Liiketoiminnan rahavirta suoralla menetelmällä	
Myynnistä saadut maksut	+18.750
Liiketoiminnan muista tuotoista saadut maksut	+1.360
Maksut liiketoiminnan kuluista	-18.940
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	+1.170
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	-215
Maksetut verot	-240
Liiketoiminnan rahavirta ennen satunnaisia eriä	+715
= Liiketoiminnan rahavirta (A)	+715

Suora ja epäsuora rahoituslaskelma poikkeavat toisistaan ainoastaan liiketoiminnan rahavirran esittämisen osalta, joista esimerkit taulukossa 2 ja 3. Kuten taulukoista huomataan kummallakin menetelmällä päästään saman

lopputulokseen. Rahoituksen ja investointien rahavirrat esitetään samalla tavalla molemmissa laskelmamuodoissa. (ks. liitteet 2 ja 3)

TAULUKKO 3. Esimerkki liiketoiminnan rahavirrasta epäsuoralla menetelmällä (KILAN yleisohje 30.07.2007)

Liiketoiminnan rahavirta epäsuoralla menetelmällä:	
Voitto/tappio ennen satunnaisia eriä	865
Oikaisut:	
Suunnitelman mukaiset poistot	200
Rahoitustuotot ja – kulut	215
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta	+1.280
Käyttöpääoman muutos	
Lyhytaikaisten korottomien liikesaamisten vähennys	260
Vaihto-omaisuuden lisäys	-520
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys	150
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	+1.170
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	-215
Maksetut välittömät verot	-240
=Liiketoiminnan rahavirta (A)	715

Vaikka suurimmalle osalle pk-yrityksistä rahoituslaskelmat ei olekaan pakollinen tilinpäätöksen osa, kannattaa se kuitenkin laatia. Jotta rahoituslaskelman hyöty olisi mahdollisimman suuri, laskelma olisi kannattavaa laatia kuukausitasolla. (Koski 2008, 51)

Kuten on todettu, rahoituslaskelmalla ei ole olemassa kirjanpitolakiin perustuvaa tiukkaa juridista muotoa, vaan muoto vaihtelee usein yrityksen tarpeiden mukaan. Pääasia on, että pääkustannustekijät ovat selkeästi näkyvissä ja että rahavirrat huomioidaan maksuperusteisesti.

Kun arvioidaan, kumpaa tapaa pk-yrityksen olisi järkevämpi käyttää, suoraa vai epäsuoraa menetelmää, aiheesta kirjoitetusta kirjallisuudessa perustellaan molempien menetelmien käyttöä. Koski, Mäkinen, Karikorpi ja Kirjanpitolautakunnan yleisohje mieltävät suoralla menetelmällä laaditun rahoituslaskelman olevan informatiivisempi kuin epäsuoralla menetelmällä laadittu rahoituslaskelma. Suora menetelmä on myös itse lukijan kannalta helposti hahmotettava, koska se kertoo selkeästi, mistä rahat tulevat ja minne ne menevät (Karikorpi 2010, 89).

3.3 Kassavirtalaskelma

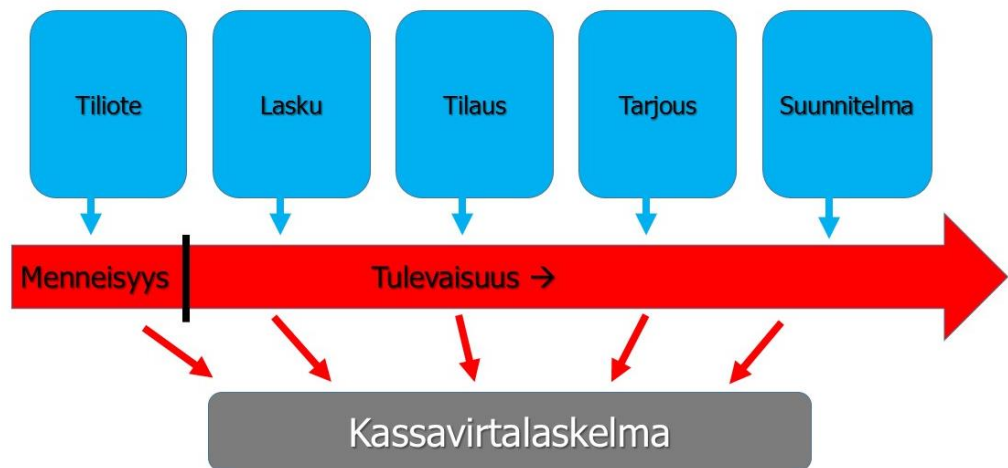
Kassavirtalaskelma on kätevä ja tärkeä taloudenhallinnan työkalu. Sillä seurataan yrityksen rahan menoa ja rahan riittävyyttä pk-yrityksissä ja varmistaa yrityksen maksuvalmius. Tässä yhteydessä kassavirtalaskelmalla tarkoitetaan yrittäjän laatimaa omaa laskelmaa, jonka sisältö on yksinomaan yrittäjän toiveista riippuvainen. Huolimatta siitä, että minkälaisesta yrityksestä on kyse kassavirtalaskelmat perustuvat yleensä samaan kaavaan ja vastauksia haetaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten paljon yrityksellä on rahaa tällä hetkellä käytettävissä?
- Kuinka paljon ja milloin rahaa tulee tilille?
- Kuinka paljon ja milloin rahaa lähtee tililtä? (Mäkinen 2012)

Jack ja Lucy Welch (2006, 115–119) korostavat myös kassavirtalaskelman tärkeyttä yrityksen johtamisessa. Heidän mukaansa työntekijöiden sitoutuminen, asiakastyytyväisyys ja kassavirta ovat kolme tärkeintä yrityksen mittaria, kun mitataan yrityksen terveyden tilaa. Perustelut tälle väitteelle ovat yksinkertaisuudessaan ne, että kassavirta ei valehtele ja että se antaa liiketoiminnasta oikean kuvan. Tuloslaskelman ja taseesta saatavia tietoja voidaan taas muokata.

Kuten monet menestyvät yrittäjät ovat todenneet, laskuja ja palkkoja ei voi maksaa tilinpäätöksessä näkyvillä voitoilla vaan ainoastaan täysin likvideillä rahavaroilla (Koski 2008, 48).

Kuten edellä mainitut kysymykset kertovat, kassavirtalaskelmalla pyritään saamaan vastauksia nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Nykyhetken tilanne on helposti selvitettävissä, mutta ennen kuin voidaan ennustaa tulevaisuutta, pitää olla tietoinen, mitä menneisyydessä on tapahtunut. Menneistä tapahtumista saadaan hyvää osviittaa siitä, mitä tulevaisuudessa tulee todennäköisesti tapahtumaan. Tämän tiedon yrittäjä saa tiliotteista, jotka kertovat tarkkaan mihin rahat on käytetty ja keneltä rahaa on tullut kassaan. (Mäkinen 2012.)

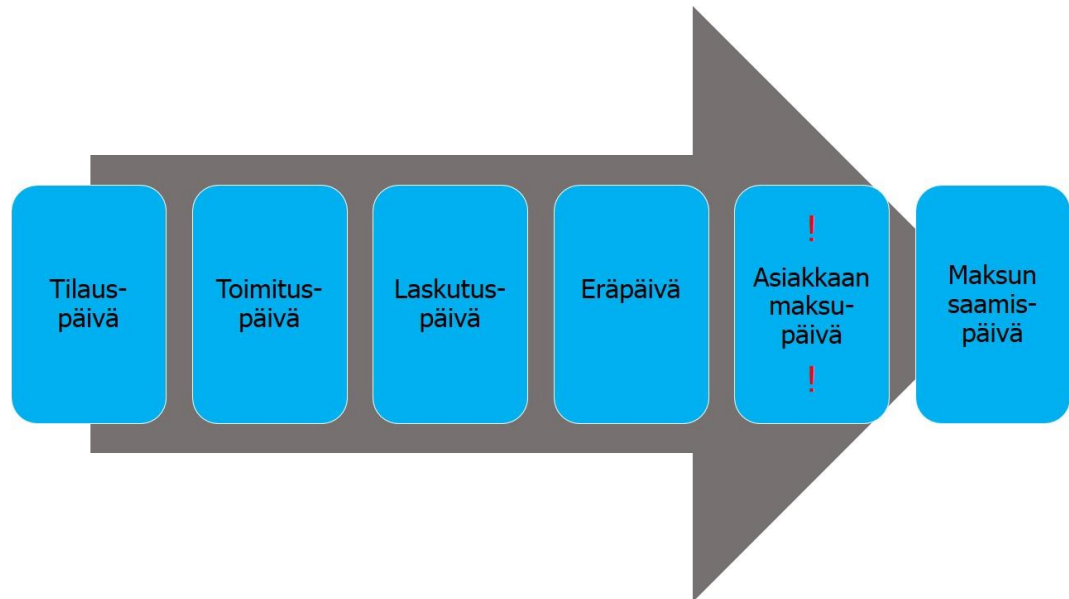


KUVIO 8. Kassavirtalaskennan peruskaavio (Mäkinen 2012, 70)

Kuten kuviosta 8 nähdään, tulevaisuudessa tapahtuvista maksuista saadaan tietoa osto- ja myyntilaskuista, osto- ja myyntitilauksista, osto- ja myyntitarjouksista ja suunnitelmista. Varmaa tietoa ovat osto- ja myyntilaskut/tilaukset. Epävarmempaa tietoa ovat osto- ja myyntitarjoukset ja tulevaisuuden suunnitelmat. Kuitenkin huolimatta epävarmasta tiedosta, epävarma tieto on parempi kuin ei tietoa ollenkaan. Ajan kuluessa tämän hetken tulevaisuuden suunnitelmat kirkastuvat ja tiedosta tulee varmempaa. (Mäkinen 2013, 71.)

Taloustiedossakin kauas tulevaisuudessa katsottaessa kuva saa olla hieman utuinen. Se on parempi kuin täysin blanko kuva. (Mäkinen 2013, 71.)

Ongelmana tasaisessa rahan riittävyden hallinnassa on rahavirtojen kulkeminen. Varsinkin kassaan sisään tuleva rahavirta voi olla hyvin epäsäännöllistä, kun taas rahavirrat kassasta ovat useimmin säännöllisiä. Olisi siis suositeltavaa, että yritys keskittyisi ja pohtisi omien myyntien ja ostojen hallintaa ja selvittäisi kiinteät tulot ja menot.

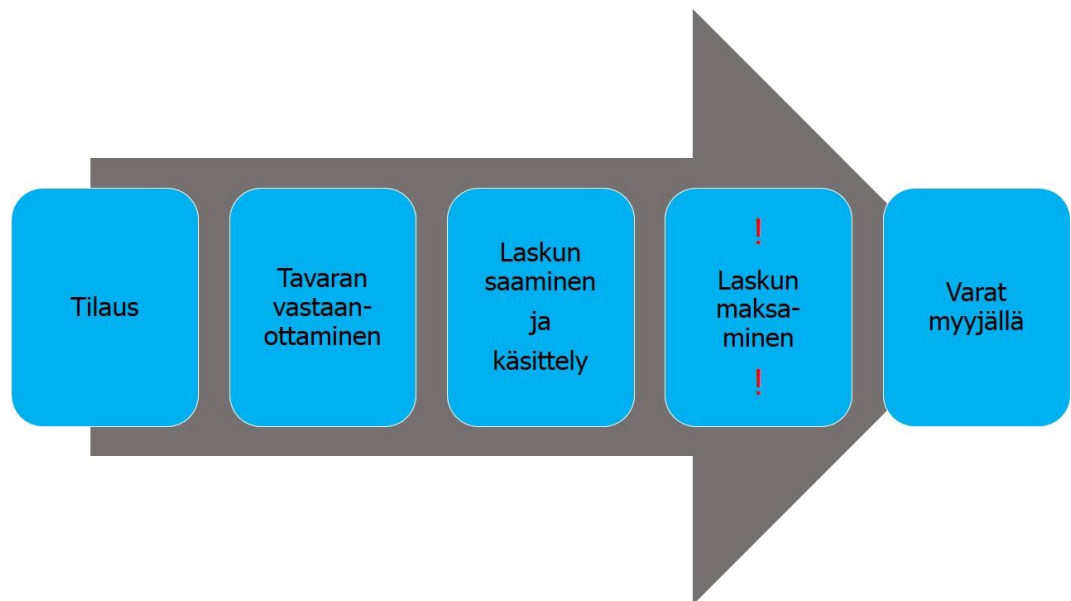


KUVIO 9. Myyntitulojen kassaanmaksuketju (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen, Virtanen 2000, 227)

Yrityksen halutessa nopeuttaa myynnistä tulevia kassaanmaksuja, se voi tehostaa kuviossa 9 esitettyä kassaanmaksuketjua. Kassaanmaksuketjua voidaan tehostaa esimerkiksi keskittymällä kauppohen syntymiseen, millä nopeutetaan tilausten toteuttamista. Mitä nopeammin saadaan tilaus vastaanotettua, sitä nopeammin myös toimitus saadaan toteutettua. Kassaanmaksuketjun tehokkuutta voidaan myös parantaa lyhentämällä palvelun tai tuotteen toimituksen ja laskituksen välistä aikaa. Tämä voidaan toteuttaa laskutusrutiineja muuttamalla ja kehittämällä. Tavoitteena laskituksen osalta pitäisi olla toimituksen ja laskituksen samanaikaisuus. (Kinnunen ym. 2000, 228; Alhola & Lauslahti, 2005, 131.)

Myynnistä koituviin rahavirtoihin voidaan vaikuttaa tarkastelemalla maksuehtoja ja muuttamalla tarvittaessa laskituksen ja maksupäivän välistä aikaa. Asiakkaille myönnettävät maksuehdot voivat erota asiakkuuden mukaan. Laskutuksessa on aina riskinä se, että asiakas ei maksa laskuaan. Maksuehtoihin voi vaikuttaa esimerkiksi aiemmat asiakassuhteet, asiakkaan aiempi maksukäyttäytyminen ja luotokelpoisuus. Tehokkaalla ja nopealla perinnällä voidaan myös vaikuttaa rahan saamiseen yrityksen käyttöön. (Kinnunen ym. 2000, 229; Alhola & Lauslahti, 2005, 131.)

Kuviossa 10 on ostomenojen kassastamaksuketju. Ostomenojen kassastamaksuketju on myyntitulojen kassaanmaksuketjuun verrattuna käänteinen.



KUVIO 10. Ostomenojen kassastamaksuketju (Kinnunen ym. 2000, 230)

Pk-yrityksessä, varsinkin pienemmissä mikroyrityksissä ostot tekee useimmiten vain yksi henkilö. Tällöin olisi järkevää siirtää ostot suoraan kassavirtalaskelmaan. Kassavirtalaskelmasta nähdään tällöin jo ennen toimituksen saapumista, milloin tilatut tavarat tullaan todennäköisemmin maksamaan. Tilausten ollessa jo kassavirtalaskelmassa, on yrittäjän helpompi nähdä ja arvioida, voiko jollakin kuukaudella rasittaa kassaa vielä lisää. (Mäkinen, 2012.)

Kassavirtalaskelman avulla yritys voi hahmottaa oman optimaalisen kasvunopeuden ilman, että yrityksen maksuvalmius vaarantuu. Hyvin toteutetun laskelman perusteella voi yritys kasvattaa liiketoimintaa hallitusti ja ajoittaa kassastamaksut tulojen mukaisesti, jolloin maksuvalmiuskriisi ei pääse yllättämään. (Koski 2008, 55.)

Mikäli yrityksen omistajat haluaisivat kasvattaa myyntiä, olisi tarkoituksena ja todennäköisin vaihtoehto palkata uutta myyntihenkilökuntaa, mikä taas aiheuttaa kustannuksia. Siihen kuluu kuitenkin jonkin verran aikaa, että uudet myyntihenkilöt tuovat kassaan tarpeeksi rahaa, jolla pystyttäisiin kustantamaan myyntihenki-

löistä aiheutuvat kustannukset. Kassavirtalaskelman avulla varmistetaan ja arvioidaan kuinka paljon kustannuksia uudistukset tuovat yritykselle, kuitenkin vaarantamatta yrityksen maksukykyä. Yritys voi kasvaa juuri niin nopeasti kuin kassan loppusaldo kestää. (Koski 2008, 55.)

4 CASE: KONTTORIKONELIIKE SARIN-VÄISÄNEN OY

Tässä luvussa käsitellään tämän työn empiirinen osa. Tämän osan lähteinä ovat haastattelut yrityksen toimitusjohtajan kanssa ja yritykseltä saatu aineisto: tuloslaskelmat ja taseet, tiliotteet, myyntilasku- ja ostolaskutusitteet. Haastateltavana oli kohdetyrityksen toimitusjohtaja Sari Mäyrä. Haastattelu kertoja oli kaksi, jolloin haastattelut nauhoitettiin. Haastattelussa ei käyty läpi tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelut olivat keskustelunomaisia. Haastattelijalla oli kuitenkin runko, että pysyttiin aiheessa.

Haastatteluissa käytiin läpi tässä työssä esitetty teoreettisen viitekehyksen sisältö, tapoja ja työkaluja hallita rahan riittävyyttä. Keskustelunomaisesti Mäyrä esitti omat mielipiteensä tavoista ja työkaluista. Haastatteluissa keskusteltiin yrityksestä ja sen tämän hetkisestä tilanteesta. Keskustelu on tiivistetty ensimmäiseen alalukuun. Toisessa alaluvussa on keskitytty yrityksen rahan riittävyyteen, sen hallintaan ja haasteisiin. Viimeiseksi tässä luvussa käydään läpi toimeksiantoyritykselle tehty kassavirtamalli ja yrittäjän kommentit mallista.

4.1 Toimeksiantajayritys ja sen nykytila

Tässä alaluvussa esiin tuodut tiedot on saatu haastatteluista ja yrityksen kirjatusta liiketoimintastrategiasta. Tämän työn empiirisen osan kohdeyrityksenä on vuonna 1978 perustettu Lahdessa toimiva yritys. Tällä hetkellä yrityksen omistajana ja toimitusjohtajana toimii Sari Mäyrä. Yrityksen toiminta on suurimmaksi osin B-to-B -liiketoimintaa Päijät-Hämeen alueella. Yrityksen markkina-asema on vakiintunut viimeisten 35 vuoden aikana.

Yrityksen toimiala on Muiden konttorikoneiden ja -laitteiden tukkukauppa. Yrityksen toiminta on kassakoneiden ja – järjestelmien, maksupäätteiden, toimistolaitteiden jälleenmyyntiä, vuokrausta ja huoltoa sekä verkkokauppa- ja verkkosivuhjelmien ja toimistotarvikkeiden jälleenmyyntiä. Yrityksen jälleenmyymät tuotemerkit ovat hyvin tunnettuja, esimerkiksi Casio ja Brother.

Kesällä 2011 aloittaneen uuden yrittäjän lyhyen ajan tavoitteena oli työllistää itsensä ja yksi työntekijä sekä oppia yrittäjyyttä ja yritystoiminnan pyörittämistä.

Yrittäjän 3-5 vuoden tavoitteena on kasvattaa toimintaa sekä orgaanisesti että yrittösostoin noin 5-7 työntekijän yritykseksi.

Yrityksen visiona on 3 - 5 vuoden sisällä olla oman toiminta-alueensa monipuolinen, laadukkaita tuotteita sekä palveluita tarjoava yritys. Tuotetarjontaa ja tarjottavia palveluita kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jotta ne tuottavat asiakkaille lisäarvoa tehostamalla niiden liiketoimintaprosesseja markkinoinnista myyntiin, laskutukseen, liiketoiminnan kehittämiseen sekä asiakastiedon hallintaan. Asiakkaille tarjottavia lisäpalveluita tuotetaan oman osaamisen avulla, mutta myös mahdollisesti verkostoitumalla erikoispalveluita (esim. kirjanpito) tarjoavien paikallisten yritysten kanssa.

Yritys panostaa asiakaspalveluun ja pyrkii saavuttamaan kilpailuetua paitsi myytävien tuotteiden ominaisuuksien ja hyödyntämismahdollisuuksien tuntemisen, myös asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen ja monipuolisten palvelutuotteiden avulla. Toiminnassaan yritys panostaa paikallisuuteen ja pyrkii saavuttamaan kilpailuetua myös sillä. Yrityksen toimintaa kehitetään aktiivisesti ja henkilökunnan osaamista lisätään muun muassa erilaisten koulutusten avulla.

Yrityksen liiketoimintastrategiana on kehittää ja laajentaa nykyistä tuote- ja palvelutarjontaa kattamaan asiakkaan liiketoiminnan prosessit markkinointiviestinnästä ja myynnin tukipalveluista myyntitapahtumaan, myynnin seurantaan sekä asiakastiedon hallintaan.

4.2 SWOT

Mäyrän mielestä yritys on tunnettu paikallisten yritysten keskuudessa. Yrityksellä on Lahden seudulla hyviä asiakassuhteita ja hyvä maine asiakkaiden keskuudessa. Yrityksen vahvuuksia ovat ennen kaikkea palvelun laatu sekä saavutettavuus. Pienen yrityksen saavutettavuus on parempi kuin suurilla yrityksillä, koska jokaiseen yhteydenottoon pyritään vastaamaan välittömästi, sillä se voi olla hyvinkin merkityksellinen liikkeen tuloksen kannalta. Yrityksen asiakaslähtöinen asenne lisää yrityksen palvelun laatua. Asiakkaan ongelmiin haetaan parasta ja kustannustehokkainta ratkaisua. Lisäksi vahvuutena on yrityksen edustamien tuotteiden hyvä imago ja asema alan merkkien kärjessä. Yrityksen vahvuuksiin kuuluvat lisäksi

motivoitunut henkilökunta sekä henkilökohtaiseen, että yrityksen kehitykseen panostaminen

Seuraavassa kuviossa 11 on tuotu haastattelussa esille tulleet kohdeyrityksen jo mainitut vahvuudet sekä heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

<p><u>VAHVUUDET:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • paikallisesti tunnettu yritysten keskuudessa • palvelun laatu ja saatavuus • edustamien tuotteiden imago • motivoitunut henkilökunta • kehitykseen panostaminen 	<p><u>HEIKKOUEDET:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • pieni koko • rajalliset resurssit • suunnitelmallisuuden puutteellisuus • tietojen päivittämisen hitaus
<p><u>MAHDOLLISUUDET:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • osaamisen syventäminen omalla erikoisalalla (kassajärjestelmät) • konsultoiva myynti ja isommat järjestelmäasiakkaat • uudet palvelutuotteet ja palvelujen parempi tuotteistaminen. • laajentuminen 	<p><u>UHAT:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • yleinen talouden taantuma, paikallinen Lahden alueen yritystoiminnan supistuminen. • päämiesten omat toimet suoramyyntiin lisäämiseksi • kilpailun kiristyminen

KUVIO 11. SWOT-analyysi

Yrityksen heikkoudet liittyvät osittain sen pieneen kokoon: toiminnan laajenemisen kannalta fyysiset ja taloudelliset resurssit ovat rajalliset ja myös liiketila rajoittaa laajentumista. Asiakkaat ovat pääosin pieniä yrityksiä. Huomattavimpia yrityksen heikkouksia ovat kuitenkin liiketoiminnan strategian ja toiminnan suunnitelmallisuuden puutteellisuus sekä asiakastiedon puutteellisuus ja tietojen päivittämisen hitaus. Lisäksi yrityksen talousosaamisen kehittämiseen on suuria paineita. Jälleenmyyntitoimintaa harjoittavan yrittäjän näkökulmasta myös tuotteiden ostaminen varastoon on kriittistä. Tuotevalikoiman olisi oltava optimaalinen ja asiakkaiden tarpeita vastaava. Toisaalta, taloudellisesti ajateltuna, ostoerien olisi oltava mahdollisimman suuria, jotta pystyttäisiin hyödyntämään päämiesten myöntämiä määrälennuksia. Samalla olisi kuitenkin pystyttävä varmistamaan varaston tehokas kierto, jotta varaston arvo ei kasvaisi liian suureksi rasitteeksi.

Merkittävin uhkatekijä on päämiesten omat toimet suoramyynnin lisäämiseksi. Heidän tavoitteena saattaa hyvinkin olla entistä pienempien asiakkaiden tavoittaminen suoramyynnillä ja niin sanottujen välikäsien vähentäminen. Yrityksen paikallisuuden ja palvelutason kanssa päämiesten on tosin hyvin hankala kilpailla. Hyvin suuri uhkatekijä on myös kilpailijoiden toimet ja yleinen kilpailun kiristyminen. Yrityksen tulisikin seurata millaisia tuotteita ja palveluita kilpailevat yritykset tarjoavat ja kehittää omaa toimintaansa sen mukaan. Työntekijöiden vähäisen määrän vuoksi myös henkilökunnan mahdolliset poissaolot luovat merkittävän riskin.

Yrityksen asema alan kilpailijoiden joukossa riippuu siitä, ovatko kysymyksessä tulostimet ja kopiokoneet vai maksupäätteet ja kassajärjestelmät. Tulostimien ja kopiokoneiden markkinoilla on tällä hetkellä alalla todella kova kilpailu, joka on heijastunut myös tuotteiden hinnoitteluun. Erikoishinnoitellut kampanjakoneet ovat sekoittaneet loppuasiakkaiden hintamielikuvan.

4.3 Yrityksen taloudellinen tila

Liikevaihto on toimialan keskimääräiseen liikevaihtoon verrattuna pieni, mutta yritys on vakavarainen. Yrityksellä on oma liikehuoneisto ja velkaa on toimialan keskiarvoihin verrattuna vähän. Tämä luo hyvän pohjan yrityksen kasvulle. Yritys pyrkii aktiivisesti kasvamaan muun muassa laajentamalla asiakaskuntaa ja toimintaa uusien palvelutuotteiden avulla.

Taloudellisia päätöksiä tulee tehdä sekä pitkän että lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelun avulla. Pitkällä aikavälillä (3-5 v) yritys tarvitsee orgaaniseen kasvamiiseen pääomarahoitusta. Lyhyellä aikavälillä tulee huolehtia yrityksen maksuvalmiudesta ja toimintaan sitoutuvan käyttöpääoman hallinnasta.

Pääoman hankkimiseksi yrityksellä on nykyisessä elinkaarensa vaiheessa mahdollisuuksina joko oman pääoman korottaminen suunnatulla osakeannilla henkilöstölle tai yrityskumppaneille, tulorahoituksen kautta voittovarojen jättäminen yrityksen käyttöön ja vieraan pääoman lisääminen pankkilainan keinoin sikäli kun yrityksellä riittää vakuuksia. Lisäksi yritys voi hakea julkisia tukia ja avustuksia, mikäli niiden myöntämisedellytykset täyttyvät.

Haastattelusta selvisi, että kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä tiettyä työkalua omien rahavirtojen seuraamiseen. Mäyrän sanoja lainaten: ”Tällä hetkellä menään kokemuksen ja opitun perusteella.” Rahavirtojen seuraaminen on ollut enemmän menneisyyden tarkastelua kuukauden päätteeksi. Jolloin huomataan vasta kuukauden päätteeksi, että tämä olikin vähän tiukempi kuukausi rahan riittävyyden kannalta.

Yrityksessä ei ole tehty budjettia kertaakaan, näiden kolmen vuoden aikana, kun Mäyrä osti liiketoiminnan. Mäyrä on hyvin skeptinen budjetointia kohtaan. Entisissä työtehtävissä hän on ollut tekemisissä budjetoinnin kanssa, eikä koe, että siitä olisi siitä koituvan vaivan arvoista hyötyä yritykselle. Mäyrä on yhdessä toisen yrityksen työntekijän kanssa asettanut lukutavoitteita vain liikevaihdolle ja katteelle. Mäyrä on kuitenkin sitä mieltä, että jos olisi isompi yritys budjetti niin budjetointiprosessi voisi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Kyseessä pitää tällöin olla rullaava budjetointi eikä vuosittain laadittava budjetti. Hyvä aikajänne rullaavalle budjetoinnille olisi neljännesvuosi. Tärkeää olisi keskittyä varsinkin kassabudjettiin. Mäyrä myös mainitsi, että tänä vuonna olisi suunnitelmissa ensivuoden alkupuoliskon budjetointi.

Rahoituslaskelman osalta positiivista vastaanottoa sai rahoituslaskelma suoralla menetelmällä. Huonona puolena rahoituslaskelmassa oli Mäyrän mielestä, että tiedot mitä rahoituslaskelmassa tarkastellaan, ovat jo tapahtuneita, eikä tulevastaa saada minkäänlaista tietoa.

Näin keskustelussa päädyttiin laatimaan malli kassavirtalaskelmasta, jolla voidaan myös tarkastella tulevaisuutta ja tarkastella tarpeen tullen menneisyyttäkin. Mäyrä myös koki oman kassavirtalaskelman luomisen olevan paras työkalu tällä hetkellä rahan riittävyyden seuraamiseen. Enää ei vain riitä se, että tiedetään, mikä määrä yrityksen tilillä on rahaa. Halutaan myös tietää, voidaanko tulevina kuukausina tehdä uusia hankintoja ja onko rahaa käytettävissä, esimerkiksi isomman ostoerän ostamiseen tai investointeihin.

4.4 Haasteet ja toiveet rahavirtojen seurannassa

Seuraavaksi tuodaan keskusteluista esille tulleita kohdeyrityksen haasteita rahavirtojen seurannassa ja hallinnassa. Keskeisimmiksi haasteiksi Mäyrä nosti seuraavat asiat:

- resurssit: henkilöstö, aika, osaaminen
- myynnin ennakointi
- ostojen järjestyminen
- asiakkaiden maksukäyttäytyminen
- perintä
- tarvittavan tiedon saatavuus.

Mäyrä kokee yrityksen pienen koon olevan haaste. Pienessä yrityksessä resurssit ovat suurempia yrityksiä rajallisemmat. Haastavaa on, kun kädet ovat kainaloita myöten kiinni liiketoiminnan pyörittämisessä, myynnissä ja tuotannossa, ja pitäisi vaihtaa talousjohtajan rooli käyntiin. Siihenkin menee oma aikansa, että pystyy täysillä keskittymään vain yhteen asiaan. Harvoin se on mahdollista normaalin työajan puitteissa, jolloin raha-asioiden tarkkailemiseen käytetään illan tunteja. Mäyrä myös toteaa, että toimitusjohtajana ja yrittäjänä hänen pitää muistaa olla se henkilö, joka päättää, kuinka tässä yrityksessä tehdään rahalla rahaa. Tavoitteena kun on pitää yritys toiminnassa ja pärjätä tulevaisuudessa, eikä olla koko ajan reunalla.

Kohdeyrityksessä myynnin ennakointi koetaan hyvin haastavana. Muutaman toimintavuoden aikana on huomattu myynnin olevan kausiluonteista, mikä antaa pientä suuntaa tulevasta myynnistä. Mutta kuitenkin ei koskaan tiedä ovesta tulevasta asiakkaasta, minkälaista hankintaa he ovat ostamassa ja minkälainen tulevan kuukauden myynti tulee olemaan.

Haasteena on myös ostojen järjestyminen, niin että ollaan varmoja siitä, että ostolaskun eräpäivän koittaessa lasku on maksettavissa. Yrityksen toimialalla ostojen osuus liikevaihdosta on suuri, noin 50–70 %, jolloin varastonhallinnalla, varastotilausten

määrälennusten ja tarjousten hyödyntämisellä sekä varasto-ostojen kassasta maksun ja myyntilaskun kassaanmaksun välisen ajan optimoimisella on suuri merkitys likviditeetin kannalta.

Ostojen ajoittamiseen vaikuttaa suuresti seuraavana mainittu haaste: asiakkaiden maksukäyttäytyminen. Onhan sanomattakin selvää, että jos asiakkaat eivät maksa laskujaan, ei myöskään myyjä pysty suorittamaan laskujaan ajallaan. Yrityksen myyntilaskujen keskimääräinen maksuaika on 13 vuorokautta, vaikka laskujen maksuehtona on 7 vuorokautta. Yrityksen erääntyneiden saatavien perintä on ollut hidasta ja asiakkaat ovat saaneet pitkiäkin korottomia maksuaikoja. Apuna saatavien perintään Mäyrä on miettinyt myyntireskontran siirtämistä tilitoimiston hoitoon, jolloin perintä olisi automaattisempaa ja kassaanmaksut varmasti nopeutuisivat.

Tällä hetkellä yritys on siirtymässä uuteen kassajärjestelmään. Haasteena onkin tiedon saatavuus järjestelmästä. Kokemusta ei ole siitä, kuinka saada tietyt tiedot vanhasta järjestelmästä, esimerkiksi kausilaskutuksen osalta, ja minkälaisia myyntiraportteja järjestelmästä saa. Tietojen automaattinen liitettävyyden tuo myös haastetta, jos raportit eivät ole suoraan käyttökelpoisia. Tiedon hakeminen on helpompaa, mutta kuinka sitä pystytään käyttämään järkevästi. On todennäköistä, että saatavat raportit eivät ole samankaltaisia uudessa ja vanhassa järjestelmässä.

4.5 Kassavirtamallin luominen

Kuten aiemmin on jo todettu, tässä työssä on päätetty laatia kassavirtalaskelman malli kohdeyritykselle. Haastattelussa keskusteltiin Mäyrän toiveista kassavirtalaskelman sisällön suhteen. Mäyrän toiveita ovat kiinteiden tulojen ja menojen hahmottaminen, mallin automaattisuus ja tulevien tilausten näkyminen kassatulo-na tietylle kuukaudelle.

Malli päätettiin toteuttaa Excel-taulukko ohjelmalla. Kohdeyritys käyttää Exceliä myös muussa tiedon käsittelyssä. Excelillä luotu kokonaisuus on myös helposti muokattavissa myöhemmin.

Kassavirtapohja on tehty kuukausitasolle. Mallipohjan perusajatuksena on kertoa yrittäjälle, kuinka paljon rahaa pitäisi olla kassaan tulossa ja kuinka paljon sieltä on myös lähdössä, käyttämättä siihen kuitenkaan runsaasti aikaa. Kassavirtapohjassa on eritelty kassaanmaksut, kassastamaksut, investointimenot ja rahoituksen vaikutus yrityksen rahatilanteeseen.

Kassavirtamalli on toteutettu yhdelle tiedostolle, jossa on yksi päävälilehti, jolle kerääntyy tiedot muilta välilehdiltä. Tarkoituksena on, että päävälilehdelle ei tehdä mitään merkintöjä, lukuun ottamatta investointeja ja rahoituksen vaikutusta. Seuraavissa alaluvuissa on eritelty kassavirtamallissa olevien välilehtien sisältöä. Taulukossa 4 näkyy kassavirtamallin päävälilehti. Mallissa esitetyt luvut eivät liity kohdeyritykseen.

4.5.1 Kassaanmaksut

Määrän toiveena on tuoda kassavirtalaskelmassa esille pitkäaikaisten laitevuokrausten tulot. Koska tälle hetkellä yritys pitää kirjaa laitevuokrauksista taulukko-työkalulla, voitaisiin se myös yhdistää tähän taulukkoon. Mallissa on kuitenkin oma välilehtensä vuokra-asiakkaille heidän maksamastaan vuokrasta, joka merkitään sille kuukaudelle, kun lasku heille lähetetään ja maksun odotetaan saapuvan kassaan. Taulukkoon merkitään veroton vuokra. Vuokran arvolisävero lasketaan erikseen, joka lisätään verottomaan vuokrahintaan, jotta saadaan kuukausittainen vuokratulo kassaan.

Myynnin osalta lisättiin oma välilehti muulle myynnin ennustamiselle. Kuten on jo todettu, yrityksessä ei myyntiä ennakoida mitenkään, tiedetään vaan suunnitteen mitä voidaan joltain kuukaudelta odottaa. Myynnistä voidaan siis kuukausille tulevaisuudessa syöttää vain arvio myynnistä. Myös muille tuloille on oma välilehtensä, jonne merkitään esimerkiksi odotetut provisiot yrityksen päämiehiltä.

Kokoavalla välilehdellä näkyvät vuokratulot, ennustettu myynti ja muut tulot. Kassaanmaksut on yhteenlaskettu summariville, josta yritys näkee kuinka paljon rahaa olisi ennustettavissa kuukaudessa.

TAULUKKO 4. Kassavirtalaskelmamallin päävälilehti

Kuukaudet	Tammi	Helmi	Maalis
Kassaanmaksut			
Pitkäaikaiset vuokrat	660	428	81
Myynti tulot	18600	18600	18600
Muut tulot			
YHT.	19260	19028	18681
Kassastamaksut			
Vuokrattavien laitteiden kulut	417	267	43
Nettopalkkojen maksu	3259	3259	3259
Ennakonpidätys- ja sosiaaliturvamaksut	1129	1129	1129
Eläkemaksut	175	175	175
Liiketila	680	680	830
Leasing	0	2200	0
Hallintokulut	719	719	719
Vakuutukset	0	0	1200
Korttimaksu	0	0	0
Muut kulut	0	0	0
yht.	6379	8429	7355
Ostot	9598	10547	6721
yht.	15976	18976	14076
Maksettava arvolisävero (arvio)	1550	1020	1681
YHT.	17526	19996	15757
Investointien kassastamaksut			
Investointien kassastamaksut yht.	0	0	0
Rahoituksen kassaan- ja kassastamaksut			
Korot (-)			
Lainakulut (-)			
Lainojen nostot (+)			
Lainojen lyhennykset (-)	1200		
Osingonjako / muu varojenjako (-)	1000		
Rahoituksen nettovaikutus	-2200	0	0
Rahaa			
Rahaa kauden alussa	1500	1034	65
Kassaan	19260	19028	18681
Kassasta	17526	19996	15757
Investoinnit	0	0	0
Rahoitus	-2200	0	0
Rahaa kauden lopussa	1034	65	2989

4.5.2 Kassastamaksut

Kassastamaksuihin siirtyvät tiedot saadaan välilehdiltä: pitkäaikaiset vuokrat, ostot, henkilöstökulut, liiketila, hallintokulut, leasing, korttimaksu, vakuutukset ja muut kulut. Myös arvioidulle maksettavalle arvonlisäverolle on oma välilehtensä, jolle kerääntyvät maksettavat arvonlisäverot pitkäaikaisista vuokrista ja myynnistä, sekä vähennettävät arvonlisäverot ostoista ja hallintokuluista. Tältä välilehdeltä siirtyy maksettava arvonlisävero kokoavalle välilehdelle.

Henkilöstökuluille on tehty esimerkkilaskelma. Kohdeyrityksessä palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimistolle, jolta tiedot myös saadaan summina. Mallissa oleva palkkalaskelma voi olla hyödyksi silloin, kun yrittäjä harkitsee uuden työntekijän palkkaamista, jolloin hän näkee uuden työntekijän vaikutuksen kassaan ja onko siihen varaa.

Liiketila- välilehdelle merkitään muun muassa maksettavat vastikemaksut ja sähkömaksut. Hallintokuluihin syötetään puhelinkulut, tietoliikenne kulut ja tilitoimistopalveluihin tarvittavat summat. Näiden välilehtien yhteissummat siirtyvät ensimmäiselle kokoavalle kassavirta-välilehdelle.

Ostot-välilehdellä on jokaiselle päämieheltä tehdyille ostoille omat paikkansa. Sitä mukaan kun ostotilaus tehdään, merkitään tilauksen summa nettona todennäköiselle maksukuukaudelle. Koska Mäyrä tekee itse suurimmaksi osin yrityksensä ostotilaukset, on hänen helppo myös seurata ostojen määrää päämiehittäin. Taulukosta näkee myös maksettavan arvonlisäveron määrän ja kassasta lähtevän rahan määrän yhteensä.

Kassavirtapohjamallissa on myös päävälilehdellä nähtävissä investointien kassastamaksut ja rahoituksen kassaan- ja kassastamaksut. Näille ei tehty omia välilehtiä, vaan yrittäjä lisää ne suoraan päävälilehdelle. Investointien kohdalla tarkoitus on enemmänkin saada tietää, kestäkö kassa jonain tiettynä kuukautena investoinnin kuormitusta ja tarvitaanko siihen lisärahoitusta.

4.6 Arviointi ja kehittämissuhteet

Mäyrän mielestä kassavirtamallipohja on selkeä. Selkeyttä malliin tuo eritelty välilehdet, joilta summat siirtyvät päävälilehdelle. Malli on hyvä, mutta käyttöön-otossa pitää tehdä muokkauksia, johtuen siitä mistä tiedot saadaan välilehdille. Plussana on kiinteiden tulojen konkreettinen näkeminen, ettei niitä ole sisällytetty myyntiin. Mäyrä toteaa, että olisi helpottavaa, jos kassavirta-välilehden kassassa rahaa summa tosiaan kumuloituisi niin kuten esimerkissä.

Tarkoituksena oli tehdä mallipohja, josta päästään alustavasti liikkeelle yrityksen rahan riittävyyden hallintaan, että enää ei vain mentäisi eteenpäin niin sanotulla ”mututuntumalla”. Mäyrä myös mainitsi, että aiheen läpikäynti keskustellen auttoi häntä hahmottamaan, mitä hän itse haluaa liittyen rahan seuraamiseen ja mitkä ovat haasteita seuraamisen toteuttamisessa. Keskustelussa Mäyrä totesi vielä, että vain rahalla voidaan tehdä rahaa. Jos yrityksen halutaan kehittyvän ja kasvavan, pitäisi myös saada rahaa kerättyä sen toteutumiseen. Kassavirtalaskelman avulla saataisiin tietoon, mihin rahaa menee ja mistä voitaisiin mahdollisesti säästää.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella erilaisia tapoja ja työkaluja, joilla rahan riittävyyttä voidaan hallita. Tarkastelussa pyrittiin tuomaan esille pk-yrityksen näkökulma.

Työn tavoitteena oli tuoda toimeksiantoyritykselle, Konttorikoneliike Sarin-Väisänen Oy:lle hyödyllistä tietoa ja saada yrityksen omistaja pohtimaan oman yrityksensä rahan riittävyyden hallintaa. Päättökysongelmana työssä oli, kuinka hallita rahan riittävyyttä. Alaongelmina tutkittiin, mitkä asiat vaikuttavat rahan riittävyyteen ja mikä on haasteellista rahavirtojen hallinnassa.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla toimeksiantoyrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelut olivat keskustelunomaisia. Lähteenä haastattelujen lisäksi käytettiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta, elektronisia lähteitä, kohdeyrityksen omaa aineistoa, jota olivat muun muassa tiliotteet, myynti- ja ostolaskut.

Työ jakautuu kolmeen osaan: johdanto, teoria ja empiria. Johdannossa selvitetään työn tarkoitus, tutkimusmenetelmä ja rakenne. Teoriaosuudessa käydään läpi budjetoitintiprosessin vaiheita, sekä rahavirtojen ennakoitintia ja seuraamiseen käytettäviä työkaluja. Esille on tuotu rahoitusbudjetti, rahoituslaskelma ja kassavirtalaskelma. Empiriaosassa käsitellään työn case-osuus, jonka päättää kohdeyritykselle tehdyn kassavirtamallipohjan läpikäynti.

Pk-yrityksille rahan riittävyyden hallinta on tärkeämpää kuin isoille yrityksille. Pk-yrityksillä ei välttämättä aina ole ylimääräistä rahaa yrityksen pankkitilillä, vaan liiketoimintaa pyöritetään myynnistä saatavista kassaanmaksuista. Jotta yrittäjä saisi käsitystä siitä, mihin rahaa yrityksessä menee ja kuinka paljon, olisi järkevää laatia budjetti. Pk-yrittäjät kuitenkin kokevat budjetin laatimisen vanhahtavana ja aikaa vievänä työkaluna. Kuitenkin oikein suunniteltuna, toteutettuna ja seurattuna budjetti antaa kuvan yritykseen tulevista ja lähteivistä rahamääristä.

Budjetointi on tulevan ennustamista, mikä voi olla pk-yrittäjälle haastavaa. Varsinkin silloin, jos budjetointia ajatellaan koko vuoden mittaisena ennustamisena. Menoja yrittäjän on helpompi arvioida kuin tuloja. Yrittäjä tietää, että joka kuu-

kausi palkkoja, työnantajamaksuja täytyy maksaa tietty summa. Myös arvonlisävero pitää tilittää, vuokrat/vastikkeet ja sähköt täytyy maksaa. Myynnin ennustaminen on jo haastavampaa, varsinkin jos yrityksen myynti on kausiluonteista. Tällöin on hyvä asettaa budjetoinnissa tavoitteita myynnin suhteen. Tärkeää on kumminkin pysyä sillä tasolla myynnin suhteen, että menot voidaan sillä kuitata. Yrittäjän on järkevää miettiä omaa myyntiprosessiaan, miten sitä voitaisiin tehostaa ja tehdäänkö turhaa töitä, jossain vaiheessa. Yrittäjän on myös ymmärrettävä se, että jos omat tuotteet ja palvelut eivät ole kulutustuotteita ja – palveluita, niiden myymiseen tarvitaan paljon enemmän aikaa. Kuten Koski esittää, yhden kaupansyntymiseen voidaan tarvita jopa 20 asiakaskontaktia.

Rahavirtojen seurantaan ja ennustamiseen voidaan käyttää erilaisia apuvälineitä, kuten kassabudjettia, rahoituslaskelmaa tai kassavirtalaskelmaa. Kassabudjetti on yksi osa budjetoinnista, mutta tärkein kun halutaan tarkkailla yrityksen maksuvalmiutta ja mahdollista rahoituksen tarvetta. Kassabudjetti on yksityiskohtainen näkymä siitä, mihin rahaa käytetään ja mistä sitä saadaan. Kassabudjetti kannattaa toteuttaa kuukausitasolla, jolloin hyöty olisi mahdollisimman suuri.

Rahoituslaskelma on tilinpäätöksessä isojen yritysten esittämä laskelma siitä mistä yrityksen rahavarat ovat hankittu ja mihin ne ovat käytetty. Laskelma ei ole pk-yritykselle pakollinen laatia, jos se ei täytä kirjanpitolaissa määriteltyjä rajoja. Rahoituslaskelmassa keskitytään rahavirtoihin. Laskelmassa eritellään liiketoiminnan, investoinnin ja rahoituksen rahavirrat. Rahoituslaskelman toteuttamiseen ei ole tiettyä kaavaa, mutta Kirjanpitolautakunta yleisohjeessaan ohjeistaa laskelman laatimiseen. Laskelman voi laatia suoralla tai epäsuoralla menetelmällä. Suorassa menetelmässä esitetään liiketoiminnan kassaan- ja kassastamaksut bruttoperusteisena. Epäsuorassa menetelmässä oikaistaan tuloslaskelmasta saatua voittoa tai tappiota suoriteperusteisesta maksuperusteiseksi.

Tässä työssä kassavirtalaskelmalla tarkoitetaan yrityksen itselaatimaa laskelmaa rahan riittävyyden seuraamiseen. Laskelmat eroat toisistaan, mutta melkein kaikissa on oletettavasti samanlainen kaava. Kassavirtalaskelmalla yrittäjä hakee vastauksia yrityksen käytettävissä olevien rahojen riittävyyteen: milloin ja kuinka paljon rahaa tulee ja lähtee kassasta. Toimivan kassavirtalaskelman laatimisessa

pitää yrittäjän olla tietoinen oman yrityksensä myyntitulojen ja ostomenojen ajallisuudesta. Näihin vaikuttavat yrityksen omien laskujen maksuehdot, asiakkaiden maksukäyttäytyminen, ostojen toimitusajat ja ostolaskujen maksuehdot. Kassavirtalaskelman avulla yrittäjä voi myös arvioida yrityksensä kasvumahdollisuuksia.

Kohdeyritykselle tehty kassavirtamallipohja tehtiin Excel-taulukointi ohjelmalla, koska yritys käyttää aktiivisesti sitä myös muissa toimissaan. Mallipohjassa eriteltiin kassaan – ja kassastamaksut. Ajatuksena oli, että mallissa on päävälilehti, johon luvut siirtyvät muilta välilehdiltä. Kassaanmaksuissa eriteltiin kuukausittain kiinteinä tuloina saapuvat vuokrat toistaiseksi voimassaolevista maksupäättevuokrista. Lisäksi kassaanmaksuissa on muu myynti ja muut tulot. Kassastamaksuihin on merkitty kiinteitä liiketoiminnan pyörittämiseen tarvittavia kuluja, muun muassa palkat, työntajasuoritukset, hallintokulut, liiketilakulut. Kassastamaksuissa on myös eritelty yrityksen vuokraamien maksupäätteiden ylläpidosta aiheutuvat kulut. Myös ostot, maksettava arvonlisävero, investointikulut ja rahoituksen nettovaikutus lisättiin mallipohjaan. Lisäämällä kassaanmaksut ja vähentämällä kassastamaksut saadaan laskettua rahat kauden lopussa, mikä siirtyy automaattisesti seuraavalle kaudelle.

Työ on luotettava, koska työ perustuu luotettaviin lähteisiin ja työ on toteutettu kohdeyritykselle ja sen toiveisiin perustuen. Työ ei ole yleistettävä tutkimuksen case-osion osalta. Teoriassa esitetyt asiat ovat yleistettävissä myös muiden yritysten käyttöön tai malliksi.

Tutkijan roolissa oli haastavinta kassavirtamallipohjan laatiminen. Tutkija ei ollut työtä tehdessään töissä kohdeyrityksessä, mikä olisi helpottanut työtä. Mallista olisi saatu informatiivisempi, jos tutkijalla olisi ollut aikaa tutustua kohdeyrityksen uuteen kassajärjestelmään. Kassajärjestelmään ei voitu tutustua, koska sitä ei ollut vielä otettu käyttöön kohdeyrityksessä täydellisesti.

Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla kassavirtalaskelmamallin käyttöönoton toteuttaminen kohdeyrityksessä. Kassavirtalaskelmaa pyrittäisiin automatisoimaan mahdollisimman paljon käyttäen hyväksi raportteja, joita saadaan kohdeyrityksen käytössä olevista järjestelmistä. Myös toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi olla keskittyminen myynnin ennakointiin kohdeyrityksessä, mikä tässä työssä nousi esille

kohdeyrityksen yhtenä haasteena rahavirtojen hallinnassa. Sitten voitaisiin samalla pohtia kuinka myyntiä saataisiin tehostettua näillä resursseilla, mitkä yrityksellä on tällä hetkellä käytettävissä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa. Dark Oy

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki. Edita Prima Oy

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys - Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu. Kustannusyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ikäheimo, S., Lounasmeri & S., Walden, S. 2007. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOY pro.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Karikorpi, O. 2010. Raha ratkaisee: Yritystalous tutuksi. Helsinki. Hakapaino Oy

Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Martikainen, T. & Virtanen, K. 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu. Ky-palvelut Oy.

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

Koski, T. 2008. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Lahti. Esa Print Oy.

Koski, T. 2012. Kassa on kuningas. Tilisanomat 2/2012, 24–27.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. Edita Prima Oy.

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki. Suomen yrityskirjat Oy

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki. Edita Prima.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Enterprise Adviser sarja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Vantaa: Dark Oy.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Welch, J. & Welch, S. 2006 Winning: The Answers. New York. HarperCollins Publishers

Elektroniset lähteet:

Patentti- ja rekisterihallitus 2013. [Viitattu 5.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>

Suomen Yrittäjät 2013. [Viitattu 5.9.2013]. Saatavissa: [http://www.yrittajat.fi/fi-](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/)

[FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/)

Theseus.fi 2013 [Viitattu 28.9.2013]. Saatavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34569/Anne_Raiski.pdf?sequence=1

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Kirjanpitolautakunta: Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta 30.1.2007. [Viitattu 5.9.2013]. Saatavissa:

<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/C317758065730280C22573D60051B817?openDocument>

Yritystutkimus neuvottelulautakunta 2013. [Viitattu 20.8.2013]. Saatavissa:

<http://www.yritystutkimusneuvottelukunta.fi/?1;2;500;500.html>

Verohallinto 2013. [Viitattu: 2.10.2013]. Saatavissa: [https://www.vero.fi/fi-](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yritys_ja_yhteisoasiakkaiden_tarkeat_pai%2815856%29)

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yritys_ja_yhteisoasiakkaiden_tarkeat_pai%2815856%29](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yritys_ja_yhteisoasiakkaiden_tarkeat_pai%2815856%29)

Lait:

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339. Saatavissa

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339?search\[type\]=pika&search\[pika\]=kirjanpitoasetus#L2P1](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339?search[type]=pika&search[pika]=kirjanpitoasetus#L2P1)

Suulliset lähteet:

Mäkinen, L. Kymmenen vuotta kassavirtakehitystä. Seminaari. Helsinki.
28.05.2013.

Mäyrä, S. Toimitusjohtaja. Konttorikoneliike Sarin-Väisänen Oy. Haastattelu
30.8.2013

Mäyrä, S. Toimitusjohtaja. Konttorikoneliike Sarin-Väisänen Oy. Haastattelu
19.9.2013

Muut lähteet:

Kohdeyrityksen kirjanpito aineistot ja tiliotteet

LIITE 1

HAASTETTELURUNKO

Yritys:

- Yrityksen historia
- Yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat
- Yrityksen talous?

Budjetointi:

- Mitä mieltä budjetoinnista?
- Onko käytetty yrityksessä?
- Hyödyt/Haitat

Rahoituslaskelma/Kassavirtalaskelma:

- Käsitteenä tiedossa?
- Mikä hyvää, mikä huonoa?

Rahavirtojen seuranta:

- Miten seurataan tällä hetkellä?
- Mikä haastaavaa?
- Mitä toiveita rahavirtojen seuraamisen suhteen?

Mielipide mallista?

LIITE 2

Suora rahoituslaskelmamalli		
(Kilan yleisohje 30.7.2007)		
Liiketoiminnan rahavirta:		
Myynnistä saadut maksut		+xx
Liiketoiminnan muista tuotoista saadut maksut		+xx
Maksut liiketoiminnan kuluista		- xx
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja		+/- xx
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista		- xx
Saadut korot liiketoiminnasta		+xx
Saadut osingot liiketoiminnasta		+xx
Maksetut välittömät verot		- xx
Rahavirta ennen satunnaisia eriä		+/- xx
Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)		+/- xx
Rahavirtoina toteutuneet oman pääoman veloitus/hyvitykset aikaisempien tilikausien kertaluonteisista tapahtumista		+/- xx
Liiketoiminnan rahavirta (A)		+/- xx
Investointien rahavirta:		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin		- xx
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot		+xx
Myönnetyt lainat		- xx
Investoinnit muihin sijoituksiin		- xx
Lainasaamisten takaisinmaksut		+xx
Luovutustulot muista sijoituksista		+xx
Saadut korot investoinneista		+xx
Saadut osingot investoinneista		+xx
Maksetut välittömät verot		-xx
Investointien rahavirta (B)		+/- xx
Rahoituksen rahavirta:		
Maksullinen oman pääoman lisäys		+xx
Omien osakkeiden hankkiminen		- xx
Omien osakkeiden myynti		+xx
Lyhytaikaisten lainojen nostot		+xx
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut		- xx
Pitkäaikaisten lainojen nostot		+xx
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut		- xx
Maksetut korot ja maksut rahoituskuluista		-xx
Maksetut osingot ja muu voitonjako		- xx
Maksetut välittömät verot		-xx
Rahoituksen rahavirta (C)		+/- xx
Rahavarojen muutos (A+B+C) lisäys (+) / vähennys (-)		+/- xx
Rahavarat tilikauden alussa		xx
Rahavarat tilikauden lopussa		xx

LIITE 2

Epäsuora rahoituslaskelmamalli		
(Kilan yleisohje 30.1.2007)		
Liiketoiminnan rahavirta		
	Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä	+/-xx
	Oikaisut:	
	Suunnitelman mukaiset poistot	+xx
	Realisoitumattomat kurssivoitot ja -tappiot	-/+xx
	Muut tuotot ja kulut, joihin ei liity maksua	-/+xx
	Rahoitustuotot ja -kulut	-/+xx
	Muut oikaisut	+/-xx
	Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta	+/-xx
	Käyttöpääoman muutos:	
	Lyhytaikaisten korottomien liikesaamisten lisäys(-)/vähennys(+)	-/+xx
	Vaihto-omaisuuden lisäys(-)/vähennys(+)	-/+xx
	Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys(+)/vähennys(-)	+/-xx
	Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	+/-xx
	Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	- xx
	Saadut osingot liiketoiminnasta	+xx
	Saadut korot liiketoiminnasta	+xx
	Maksetut välittömät verot	- xx
	Rahavirta ennen satunnaisia eriä	+/-xx
	Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)	+/-xx
	Rahavirtoina toteutuneet oman pääoman veloitus/hyvitykset aikaisempien tilikausien kertaluonteisista tapahtumista	+/- xx
	Liiketoiminnan rahavirta (A)	+/-xx
	Investointien rahavirta:	
	Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	- xx
	Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	+xx
	Myönnetyt lainat	- xx
	Investoinnit muihin sijoituksiin	- xx
	Lainasaamisten takaisinmaksut	+xx
	Luovutustulot muista sijoituksista	+xx
	Saadut korot investoinneista	+xx
	Saadut osingot investoinneista	+xx
	Maksetut välittömät verot	-xx
	Investointien rahavirta (B)	+/- xx

Rahoituksen rahavirta:		
	Maksullinen oman pääoman lisäys	+xx
	Omien osakkeiden hankkiminen	- xx
	Omien osakkeiden myynti	+xx
	Lyhytaikaisten lainojen nostot	+xx
	Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut	- xx
	Pitkäaikaisten lainojen nostot	+xx
	Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	- xx
	Maksetut korot ja maksut rahoituskuluista	-xx
	Maksetut osingot ja muu voitonjako	- xx
	Maksetut välittömät verot	-xx
	Rahoituksen rahavirta (C)	<u>+/- xx</u>
	Rahavarojen muutos (A+B+C) lisäys (+) / vähennys (-)	+/- xx
	Rahavarat tilikauden alussa	xx
	Rahavarat tilikauden lopussa	xx

LIITE 3 (KILAN yleisohje 30.07.2007)
ESIMERKKEJÄ LIIKETOIMINNAN RAHAVIRTAAN KUULUVIEN ERIEN
MÄÄRITTÄMISESTÄ

Seuraavassa esitetään esimerkkejä tiettyjen erien määrittämisestä. Esimerkit eivät kata kaikkia eriä, eikä niitä ole tarkoitettu minkään erän osalta tyhjentäväksi.

Myynnistä saadut maksut

Tuloslaskelman liikevaihto
+ Myyntisaamiset (01.01.)
+ Liikevaihtoa koskevat siirtosaamiset (01.01.)
- Saadut ennakot (01.01.)
- Liikevaihtoa koskevat siirtovelat ja muut velat (esim. myynnistä johtuva alv velka) (01.01.)
- Myyntisaamiset (31.12.)
- Liikevaihtoa koskevat siirtosaamiset (31.12.)
+ Saadut ennakot (31.12.)
+ Liikevaihtoa koskevat siirtovelat ja muut velat (31.12.)

= Myynnistä saadut maksut

Maksut liiketoiminnan kuluista

Tuloslaskelman ostot tilikauden aikana, ulkopuoliset palvelut, henkilöstökulut ja liiketoiminnan muut kulut

- Kyseisiin eriin merkityt investointien tai rahoituksen rahavirtoihin kuuluvat erät, esim. myyntitappiot
pysyvien vastaavien aineellisista tai aineettomista hyödykkeistä
+ Em. kuluja koskevat ostovelat (01.01.)
+ Em. kuluja koskevat siirtovelat (esim. lomapalkkavelka) (01.01.)
+ Em. kuluja koskevat muut velat (esim. ennakonpidätysvelka) (01.01.)
- Alv-saaminen em. kuluista (01.01.)
- Em. eriin merkityt pakollisten varausten lisäykset
- Em. kuluja koskevat maksetut ennakot (esim. matkaennakot) (01.01.)
- Em. kuluja koskevat ostovelat (31.12.)
- Em. kuluja koskevat siirtovelat (31.12.)
- Em. kuluja koskevat muut velat (31.12.)
+ Alv-saaminen em. kuluista (31.12.)
+ Em. kuluja koskevat maksetut ennakot (31.12.)
+ Em. eriä koskevat pakollisten varausten vähennykset

= Maksut liiketoiminnan kuluista

LIITE 3 (KILAN yleisohje 30.07.2007)

Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista

Korkokulut ja muut rahoituskulut tuloslaskelmassa	
+/- Em. erään merkityt realisoitumattomat kurssierot	
+	Em. erää koskeva osuus siirtovelosta (01.01.)
-	Em. erää koskeva osuus siirtosaamisista (01.01.)
-	Em. erää koskeva osuus siirtovelosta (31.12.)
+	Em. erää koskeva osuus siirtosaamisista (31.12.)

=	Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista

Maksetut välittömät verot

Tuloslaskelman tuloverot ja muut välittömät verot	
+	Välittömien verojen osuus siirtovelosta ja muista veloista (01.01.)
-	Välittömien verojen osuus siirtosaamisista (01.01.)
-	Välittömien verojen osuus siirtovelosta ja muista veloista (31.12.)
+	Välittömien verojen osuus siirtosaamisista (31.12.)

=	Maksetut välittömät verot

Tuloslaskelman tuloveroihin mahdollisesti sisältyviä laskennallisia veroja ei sisällytetä maksettuihin veroihin. Mikäli satunnaisiin eriin liittyvät välittömät verot esitetään tuloslaskelmassa erikseen satunnaisten tuottojen ja kulujen ryhmän jälkeen, ne voidaan esittää myös rahavirtalaskelmassa kyseisistä eristä johtuvien rahavirtojen yhteydessä. Vaihtoehtoisesti voidaan kaikki maksetut välittömät verot esittää yhtenä eränä liiketoiminnan rahavirtojen pääryhmässä riippumatta niiden esittämispaikasta tuloslaskelmassa.

Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)

+	Tuloslaskelman satunnaiset tuotot liiketoiminnasta
-	Tuloslaskelman satunnaiset kulut liiketoiminnasta
+/- Em. erien osuus myynti-, siirto- ym. myyntisaamisista (01.01.)	
-/+	Em. erien osuus siirtovelosta, ostovelosta, muista veloista ja pakollisista varauksista (01.01.)
+/-	Em. erien osuus siirtovelosta, ostovelosta, muista veloista ja pakollisista varauksista (31.12.)
-/+	Em. erien osuus siirtosaamisista ja myyntisaamisista (31.12.)

=	Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)

Liiketoiminnan oman pääoman veloituksista/hyvityksistä johtuva rahavirta (netto)

+	Taseen oman pääoman hyvitykset (Muut kuin omistajiin liittyvät erät)
-	Taseen oman pääoman veloitukset (Muut kuin omistajiin liittyvät erät)

=	Liiketoiminnan oman pääoman veloituksista/hyvityksistä johtuva rahavirta (netto)

LIITE 3 (KILAN yleisohje 30.07.2007)

ESIMERKKEJÄ INVESTOINTIEN RAHAVIRTAAN KUULUVIEN ERIEN MÄÄRITTÄMISESTÄ

Seuraavassa esitetään esimerkkejä tiettyjen erien määrittämisestä. Esimerkit eivät kata kaikkia eriä, eikä niitä ole tarkoitettu minkään erän osalta tyhjentäviksi.

Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin

- + Pysyvien vastaavien aineelliset ja aineettomat hyödykkeet (31.12.)
- Pysyvien vastaavien aineelliset ja aineettomat hyödykkeet (01.01.)
- + Tuloslaskelman poistot ja arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä
- Pysyvien vastaavien hyödykkeiden arvonalentumisten palautukset
- + Tilikaudella myytyjen pysyvien vastaavien hyödykkeiden poistamaton hankintameno
- Tilikaudella tehdyt arvonkorotukset pysyvien vastaavien hyödykkeisiin
- + Pysyvien vastaavien hyödykkeisiin tehtyjen arvonkorotusten peruutukset tilikaudella
- + Em. investointeja koskevat osto- ym. velat (01.01.)
- Em. investointeja koskevat osto- ym. velat (31.12.)
-
- = Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin

Investoinnit muihin sijoituksiin

- + Pysyvien vastaavien sijoitukset lainasaamisia lukuun ottamatta (31.12.)
- Pysyvien vastaavien sijoitukset lainasaamisia lukuun ottamatta (01.01.)
- + Tuloslaskelman arvonalentumiset em. pysyvien vastaavien sijoituksista
- Pysyvien vastaavien em. sijoituksista tehtyjen arvonalentumisten palautukset
- + Tilikaudella myytyjen sijoitusten hankintameno
- + Tilikaudella tehdyt sijoitusten arvonkorotukset
- Sijoitusten arvonkorotusten peruutukset tilikaudella
- + Em. sijoituksia koskevat osto- ym. velat (01.01.)
- Em. sijoituksia koskevat osto- ym. velat (31.12.)
-
- = Investoinnit muihin sijoituksiin

LIITE 3 (KILAN yleisohje 30.07.2007)

**ESIMERKKEJÄ RAHOITUKSEN RAHAVIRTAAN KUULUVIEN ERIEN
MÄÄRITTÄMISESTÄ**

Seuraavassa esitetään esimerkkejä tiettyjen erien määrittämisestä. Esimerkit eivät kata kaikkia eriiä, eikä niitä ole tarkoitettu minkään erän osalta tyhjentäviksi.

Maksullinen osakeanti ja muu maksullinen osakepääoman korottaminen

+	Osakepääoma (31.12.)
-	Osakepääoma (01.01.)
-	Rahastokorotus tilikauden aikana

=	Maksullinen osakeanti ja muu maksullinen osakepääoman korottaminen

**Maksullinen osakeanti silloin kun osa maksusta suoritetaan sijoitetun oman
pääoman rahastoon**

+	Osakepääoma (31.12.)
-	Osakepääoma (01.01.)
-	Rahastokorotus tilikauden aikana
-	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto (01.01.)
+	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto (31.12.)

=	Maksullinen osakeanti

Vastikkeeton sijoitus sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon

-	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto (01.01.)
+	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto (31.12.)

=	Vastikkeeton sijoitus sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon