

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalous

Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen

2013

Anna-Maria Nummela

KASVUYRITYKSEN KASSAVIRTALASKELMAN KEHITTÄMINEN

– case Yritys A Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anna-Maria Nummela

KASVUYRITYKSEN KASSAVIRTALASKELMAN KEHITTÄMINEN

Suomessa on IT-alalla nähty viime vuosina merkittävää kasvua ja vuonna 2012 tietotekniikkapalveluja tarjoavien yritysten liikevaihto oli yhteensä 7,8 miljardia euroa. IT-alan yritykset kasvavat nopeasti innovaatioidensa ansiosta, mutta vain vahvimmat selviävät raskaiden alkuvaiheiden jälkeen tulosta tekeviksi kansainvälisesti tunnetuiksi yrityksiksi. Kasvuyrityksillä maksuvalmius saattaa joutua koetukselle erityisesti yrityksen alkuvaiheessa, kun sijoitetaan vahvasti innovointiin. Tästä syystä kasvuyrityksen kassanhallinta ja maksuvalmiuden turvaaminen ovat yksi keskeisimpiä asioita kasvuyrityksen eri kasvuvaiheissa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kasvuyrityksen maksuvalmiuden seurannan parantamiseen kehittämällä talousosaston käyttöön kassavirtalaskelma, jonka avulla pystytään seuraamaan yrityksen kassavirran kehitystä reaaliaikaisesti, sekä tuottamaan selkeitä raportteja johdon käyttöön. Kassavirtalaskelman tavoite on auttaa yritysjohtoa suunnittelemaan investointeja, seuraamaan kustannusten vaikutuksia kassaan, varmistamaan yrityksen maksuvalmius sekä ennustamaan mahdollinen maksuvalmiuden vaarantuminen. Samalla selvitetään millaisia haasteita ja riskejä kasvuyritys saattaa kohdata ja miten niihin voidaan tehokkaasti talouden hallinnan avulla varautua.

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, jonka aineisto koostui yrityksessä esiin tulleista tarpeista kassanhallinnan parantamiseksi. Kassavirtalaskelmaa kehitettiin asteittain ja sitä paranneltiin aina sen mukaan, kun puutteita tai kehitystarpeita tuli esille. Lopputuloksena saatiin talousosaston käyttöön kaikki yrityksen tulo- ja menoerät huomioon ottava kassavirtalaskelma, jonka avulla saatiin hyvä maksuvalmiusennuste muutaman kuukauden päähän tarkastelutilanteesta.

ASIASANAT:

Kasvuyritys, Kassavirtalaskelma, Riskit, Maksuvalmius, Rahoituskriisin ennustaminen.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Entrepreneurship and Business

2013 | Total number of pages 61

Raimo Lehto

Anna-Maria Nummela

DEVELOPING CASH FLOW MANAGEMENT IN A GROWTH COMPANY

Information Technology business has grown rapidly in Finland in the recent years. In 2012 the total revenue of the IT-companies was 7,8 billion. These companies grow fast because of their innovations and only the strongest ones survive to become internationally known successful profit making companies. The growth stages set enormous stress for the growing companies and as they invest in innovations, they might face difficulties in maintaining their liquidity and, therefore, cash flow management and securing liquidity are one of the most vital concerns for growth companies.

The present master's thesis focuses on assessing and improving the liquidity monitoring of a chosen growth company by building a cash flow tool that is used by the company's financial department. The purpose of the tool is to help to monitor the development of the company's cash flow in real-time and produce reports, which will be used by the top management. The study also explores the challenges and risks a growth company may face as well as how a company can effectively prepare for these through good financial monitoring.

The aim is to create a system that facilitates planning the investments, following costs and securing the liquidity. The aim of the present study is to develop a monitoring system, which can help the top management to forecast a possible cash crisis before it is too late to make a strategic decisions and steer the company to a safer ground.

The study was conducted as an action research based on the needs of the chosen company. The cash flow was developed in four stages and improved as the need for development was identified. As a result of this study a cash flow tool that considers all incoming and outgoing payments and enables a good forecast about the liquidity of the company for the next few months was provided for the use of the financial department.

KEYWORDS:

Growth company, Cash flow, Risks, Liquidity, Forecasting financial crisis.

SISÄLTÖ

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Motivaatio tutkimukselle | 7 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus | 8 |
| 1.3 Tutkimuksen toteuttaminen | 8 |
| 1.4 Tutkimuksen rakenne | 10 |
| 2 KASVUYRITYKSEN TALOUDEN SEURANTA | 12 |
| 2.1 Kasvuyritys | 12 |
| 2.2 Yrityksen kasvuvaiheet ja taloudenseurannan kehittyminen | 14 |
| 2.3 Riskienhallinta kasvuyrityksessä | 16 |
| 2.3.1 Strategiset riskit | 16 |
| 2.3.2 Taloudelliset riskit | 18 |
| 2.3.3 Operatiiviset riskit | 20 |
| 2.4 Yrityksen strateginen talouden seuranta | 22 |
| 2.5 Rahoituslaskelma | 24 |
| 2.6 Kassavirtalaskelma | 25 |
| 2.7 Myynnin ja kassavirtaennusteen yhteys | 26 |
| 2.8 Maksuvalmius | 27 |
| 2.8.1 Quick Ratio | 28 |
| 2.8.2 Current Ratio | 29 |
| 2.9 Rahoituskriisin ennustaminen | 30 |
| 3 KASSAVIRTALASKELMAN KEHITTÄMINEN | 32 |
| 3.1 Yritys A Oy:n esittely | 32 |
| 3.2 Tutkimusongelman määrittäminen sekä tutkimusaineisto | 32 |
| 3.3 Kehittämisprojektin vaihe 1: Kassavirtalaskelman perusrungon luominen | 32 |
| 3.4 Kehittämisprojektin vaihe 2: Kiinteiden menoerien lisäys | 32 |
| 3.5 Kehittämisprojektin vaihe 3: Kaavion lisääminen | 32 |
| 3.6 Kehittämisprojektin vaihe 4: Ylläpitolaskujen lisäys | 32 |
| 4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET | 33 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET | 34 |
| LÄHTEET | 35 |

LIITTEET

KUVAT

| | |
|---|----|
| Kuva 1. Taloushallinnon kehittyminen kasvuyrityksen eri kasvuvaiheissa. | 15 |
| Kuva 2. Strategiset riskit (Fogelholm 2001, 18). | 17 |
| Kuva 3. Taloudelliset riskit. | 19 |
| Kuva 4. Operatiiviset riskit. | 20 |

TAULUKOT

| | |
|----------------------------|----|
| Taulukko 1. Quick Ratio. | 28 |
| Taulukko 2. Current Ratio. | 29 |

KUVIOT

| | |
|------------------------------|----|
| Kuvio 1. Kassavirtalaskelma. | 26 |
|------------------------------|----|

1 JOHDANTO

Tietotekniikka-ala on ollut jatkuvassa nousussa Suomessa jo pitkään ja vuonna 2012 tietotekniikkapalveluja ja ohjelmistoja tarjoavien yritysten liikevaihto oli yhteensä 7,8 miljardia euroa ja se työllisti yhteensä 54 000 henkeä. Viime aikaisen kasvun takana voidaan nähdä erityisesti pelialan yritykset, jotka ovat lisääntyneet Suomessa rajusti viime vuosina. (Teknologiateollisuus 4/2013.)

Erytyisesti IT-alalla on paljon yrityksiä, jotka kasvavat nopeasti uusien innovaatioidensa ja liikeideoidensa ansiosta. Yrityksiä perustetaan IT-alalla paljon, mutta vain vahvimmat jatkavat tuloksekkaaseen kasvuun ja heikoimmat jäävät lyhytaikaisiksi tähdenlennoiksi tai pahimmassa tapauksessa uusi innovaatio ei syystä tai toisesta ota tuulta allensa lainkaan. Syitä epäonnistumiseen löydetään markkinoilla läpi on monia, mutta usein syyksi voidaan nähdä epäonnistunut liiketoimintasuunnitelma tai sijoittajien epäonnistunut vakuuttaminen tuotteen mahdollisuuksista. Yritykset, jotka onnistuvat löytämään alkuvaiheessa rahoitusta ja järjestelmällisesti toteuttavat liikeideaansa ovat näitä yrityksiä, jotka onnistuvat jäämään markkinoille ja jotka erityisesti IT-alalla nousevat kasvuryityksiksi.

Nopeassa kasvussa oleva yritys saattaa edetä tavoitteissaan niin nopeasti, että sen prosessit ja kustannusten seuranta eivät pysy vauhdissa mukana. Tällöin vaarana saattaa olla hallitsematon päätösten teko ja investoinnit, joka saattavat pahimmassa tapauksessa ajaa yrityksen maksuvaikeuksien kautta taloudelliseen kriisiin ja lopulta yrityksen tuhoon. Kasvuryityksen yksi keskeisimpiä osalueita onkin kassanhallinta, sekä kasvu sellaisella vauhdilla, mikä on tasapainossa yrityksen kassan ja maksuvalmiuden kanssa.

Tämä opinnäytetyö on kehittämisprojekti valitulle IT-alan kasvuryitykselle, jossa selvitetään millainen on tyypillinen kasvuryitys, millaisia erityispiirteitä sillä on ja millaisia riskejä se saattaa matkalla kasvuun kohdata. Tämä tutkimus pyrkii erityisesti selvittämään millaisia riskejä taloudenhallinnan kannalta saattaa esiintyä ja miten niihin voidaan varautua ja miten niiltä voidaan välttyä. Tämän opinnäytetyön keskeiseksi teemaksi on valittu kassavirtalaskelma ja sen kehittäminen

valitun yrityksen työkaluksi maksuvalmiuden tarkkailuun sekä talouden seurannan tueksi.

1.1 Motivaatio tutkimukselle

Motivaatio tämän tutkimuksen tekemiselle syntyi tarpeesta rakentaa valitun kohdeyrityksen talousosaston käyttöön työkalu, joka mahdollistaisi maksuvalmiuden mahdollisimman tarkan seurannan sekä raportit johdon käyttöön. Kohdeyrityksen kasvu on ollut nopeaa, minkä johdosta sen maksuvalmiuden seuranta ja käytössä ollut kassavirtalaskelma eivät ole enää riittäneet tarjoamaan tarvittavaa tietoa vaaditulla tarkkuudella. Kohdeyritys on vahvasti tulevaisuuteen investoiva ja kasvava yritys, jonka taloushallinnon työkalut eivät ole pystyneet kasvun mukana vaan jääneet tasolle, jolla ne olivat yrityksen ollessa puolet pienempi. Maksuvalmiuden seurantaan lähdetään parantamaan luomalla helppokäyttöinen ja helposti ylläpidettävä kassavirtalaskelma, jonka avulla saadaan tarkkaa tietoa yrityksen tuloista ja menoista.

Kohdeyrityksellä ei aikaisemmin ole ollut käytössä järjestelmää, jonka avulla pystyttäisiin suunnittelemaan investointeja tai ennustamaan tarvittavaa liikevaihdon määrää. Tarve kehittää tätä osa-aluetta korostuu etenkin silloin, kun kasvu nopeutuu entisestään. Nykyisellään talouden seuranta ei kohdeyrityksessä kykene käsittelemään kasvavaa volyymiä, jolloin taloushallinnon prosessit käyvät erittäin raskaiksi sekä aikaa vieviksi. Kehittämällä taloushallinnon työkaluja saadaan varmistettua, että johdolla on käytössään reaaliaikainen tieto kassan tilanteesta sekä selkeä käsitys miltä tulevaisuus maksuvalmiuden kannalta näyttää.

Kasvun ja investoinnin kannalta on myös hyvin tärkeää, että kassavirtalaskelma antaa tietoa, minkä nojalla voidaan valita oikea kasvunopeus ilman, että vaarannetaan yrityksen maksuvalmius. Kohdeyrityksen suurimmat kustannukset muodostuvat henkilökustannuksista, joten erityisen tärkeää on tietää millaisia tavoitteita yrityksen täytyy esim. myynnille ja tuotannolle asettaa, jotta kassavirta pysyy koko ajan positiivisena.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoite on kehittää toimiva ja reaaliaikainen työkalu, kassavirtalaskelma, joka mahdollistaa maksuvalmiuden seurannan ja mahdollisen kassakriisin ennustamisen mahdollisimman tarkasti. Tavoite on kehittää kassavirtalaskelma, jonka käyttö on helppoa ja joka tarjoaa mahdollisimman paljon tietoa johdon käyttöön. Kassavirtalaskelma rakennetaan niin, että se on juuri kohdeyrityksen tarpeita vastaava ja sisältää kaiken yrityksen johdon tarvitseman tiedon yhdessä paikassa. Kassavirtalaskelma pyritään kehittämään sellaiseksi, että sen käytössä virhemahdollisuuden riski on mahdollisimman pieni ja sen päivitys mahdollisimman helppoa ja sujuvaa. Tavoitteena on, että johto saa käyttöönsä mielekkään ja helppokäyttöisen työkalun, jonka avulla esim. investointeja, kustannusten seurantaa ja välietappeja voitaisiin helposti luoda, seurata ja vertailla. Kassavirtalaskelmasta pyritään rakentamaan niin tarkka, että siitä heti nähtäisiin esim. tietyn projektin myöhästymisen aiheuttamat seuraukset yrityksen kassavirtaan.

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Kehittämistutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, joka eteni syklisesti neljän vaiheen läpi: 1. Suunnittelu 2. Toiminta 3. Havainnointi 4. Reflektointi. Toimintatutkimuksessa tarkoitus on vaiheittain pyrkiä kehittämään jotakin kohdetta ja tyypillistä onkin, että kun kaikki neljä vaihetta on saatu suoritettua palataan reflektoinnin jälkeen suunnitteluun mahdollisten puuteiden korjaamiseksi. Näitä neljää vaihetta uusitaan kunnes päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Coghlan & Brannick 2010, 3-5.)

Toimintatutkimus voidaan jakaa neljään eri tutkimustapaan. Ensimmäistä tapaa kutsutaan perinteiseksi tutkimukseksi, jossa tutkimuksen kohteena on jokin ongelma organisaatiossa, mutta sitä käsitellään irrallisena tutkimusongelmana tutkijan ja tutkimusympäristö ulkopuolella. Tutkimukseen ei sisällytetä oman

oppimisen arviointia tutkimuksen aikana, ei tutkijan eikä tutkimusympäristön osalta. (Coghlan & Brannick 2010, 104.)

Toista tutkimustapaa kutsutaan klassiseksi toimintatutkimukseksi, missä tutkija tutkii organisaation toimintaa ulkopuolisena tutkijana. Hyvä esimerkki klassisesta toimintatutkimuksesta on ulkopuolisen konsultin palkkaaminen jonkin organisaatiossa vallitsevan toimintatavan muuttamiseksi. (Coghlan & Brannick 2010, 105.)

Kolmas tutkimustapa toimintatutkimuksessa on yksilön reflektiivinen tutkimus ”Individual reflective study”, jossa tutkija tutkii omaa oppimistaan ja itseään toiminnassa ilman organisaation osallisuutta tutkimukseen. Tällainen tutkimus saattaa liittyä esim. tutkijan omaan ammatilliseen osaamiseen tai omaan tapaan oppia. (Coghlan & Brannick 2010, 106.)

Neljättä toimintatutkimuksen tapaa kutsutaan muutokselliseksi muutokseksi ”transformational change”. Tässä tutkimuksessa molemmat, niin tutkija kuin organisaatiokin, ovat arvioitavina tutkimusprosessin aikana. Tätä tutkimustapaa käytetään esim. silloin kun organisaatio on sitoutunut tekemään muutoksia organisaation toimintatavoissa. Tutkija toimii osana muutosprosessin kohteena olevaa ryhmää ja tutkii tämän oppimista ja pukee sanoiksi mitä muutoksessa tapahtuu. (Coghlan & Brannick 2010, 109-110.)

Toimintatutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutos johonkin jo olemassa olevaan toimintaan ja se nähdään jatkuvana prosessina jonka keskeisenä tarkoituksena on uudella tavalla ymmärretty prosessi. (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi).

Toimintatutkimuksen tarkoitus on toteuttaa toimintaa ja tutkimusta samanaikaisesti. Se tarkoitus on kehittää uusia taitoja ja toimintatapoja ja näin parantaa jotakin tiettyä toimintoa. Toimintatutkimus etenee kehitettävän toiminnan määrittelystä aina tulosten havainnointiin. Toimintatutkimusta tehdessä täytyy alkuun määrittellä ongelma ja asettaa tavoitteet. Tutkitaan mikä toiminto kaipaa kehittämistä ja minkälaisia tuloksia halutaan saada aikaan. Tämän jälkeen tutustutaan kirjallisuuteen ja muuhun lähdemateriaaliin ja selvitetään onko samantyypp-

ripsiä ongelmia pyritti ratkaisemaan aiemmin ja minkälaisia tuloksia on saatu aikaan. Tämän jälkeen tutkijan tulee määrittää testattavat ongelmat ja lähestymistavat selvästi, tarkasti ja käytännöllisesti sekä suunnitella tutkimuksen asetelma. Tämän lisäksi määritellään vaadittavat prosessit sekä olosuhteet. Tämän lisäksi määritellään arviointikriteerit ja mittausmenetelmät ja lopuksi koottu tietoa aines analysoidaan ja evaluoidaan. (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi.)

Tämä kehittämistyö tehtiin perinteisenä toimintatutkimuksena, jossa tutkittiin yhtä organisaatiossa vallitsevaa ongelmaa ilman tutkijan omaa tai organisaation osallisuutta itse muutokseen. Tutkimus eteni neljän vaiheen kautta, siten että kassavirtalaskelmaa täydennettiin käytön aikana aina kun puutteita tai kehitysideoita tuli vastaan. Kehittämiprojektia varten tutustuttiin yrityksen maksuvalmiuden seurannan kannalta tärkeisiin osa-alueisiin ja tunnuslukuihin, sekä kassavirtalaskelman merkitykseen maksuvalmiuden seurannan työkaluna. Kehittämiprojektin avulla pyrittiin löytämään kohdeyrityksen tarkoitukseen sopiva malli, mikä tuottaisi juuri sitä tietoa mitä kohdeyrityksen johtopäätösten tekoonsa tarvitsee. Kassavirtalaskelma otettiin heti käyttöön, kun sen raakaversio ja kehys saatiin rakennettua ja sitä kehitettiin ja täydennettiin käytön yhteydessä, jolloin myös mahdolliset virheet saatiin nopeasti kiinni ja ne voitiin korjata saman tien.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus lähtee liikkeelle esittelemällä miten kasvuyritys eroaa tavallisesta yrityksestä ja millaisia mahdollisia haasteita ne saattavat kohdata eri kasvuvaiheissa. Yrityksen talouden seuranta tarkastellaan kasvuyrityksen näkökulmasta ja selvitetään miten hallittu ja turvallinen kasvu voidaan toteuttaa vaarantamatta yrityksen taloutta ja maksuvalmiutta.

Teoriaosuudessa syvennyttään kassavirtalaskelman merkitykseen talouden seurannan työkaluna, sekä avataan sen rakennetta, tarkoitusta ja tehokasta hyödyntämistä, sekä sen merkitystä johdon työkaluna jatkuvan maksuvalmiuden varmistamisessa. Teoriaosuuden jälkeen esitellään valittu kohdeyritys ja sen

nykytila ja millaisia tarpeita sillä talouden seurannan suhteen on. Tämän jälkeen esitellään miten kassavirtalaskelmaa kohdeyrityksessä lähdettiin kehittämään, miten sen kehittyminen eteni, sekä millaisia ongelmia kohdattiin ja miten ne ratkaistiin. Tämän jälkeen tarkastellaan millaisia muutoksia kassavirtajärjestelmä on tuonut maksuvalmiuden seurantaan, sekä haastatellaan johtoa ja heidän näkemyksiään kassavirtajärjestelmän toimivuudesta ja sen tuottamasta informaatiosta. Lopuksi tehdään yhteenveto kehitysprojektin tuloksista, sekä arvioidaan sen tuottaman tiedon luotettavuus ja esitetään mahdolliset jatkotoimenpiteet.

2 KASVUYRITYKSEN TALouden SEURANTA

2.1 Kasvuyritys

Kasvu ymmärretään yleisesti yrityksen koon kasvattamisena, mitä voidaan mitata mm. taseen loppusummalla, henkilöstön määrän kasvulla ja liikevaihdon kasvulla. Kasvustrategioita on lukuisia erilaisia, mutta ne voidaan pääsääntöisesti jakaa kahteen eri ryhmään; orgaaniseen eli sisäiseen kasvuun sekä ulkoiseen kasvuun. Tärkeää tässä erottelussa on, millä yritys resursoi kasvunsa eli mikä on yrityksen kasvun lähde. Orgaanisella, eli sisäisellä kasvulla tarkoitetaan kasvua, jossa yritys myy nykyisiä tai uusia tuotteita nykyisille tai uusille asiakkaille, eli kasvua, jossa yritys kasvattaa omia resurssejaan. Ulkoisessa kasvussa kasvu saa voimansa fuusioilla tai yritysostoilla, jolloin resursseja haalitaan yrityksen ulkopuolelta. Yhtenä kasvun vaihtoehtona on myös kokonaan uusien yritysten perustaminen, jonka etuna on usean itsenäisen toimintayksikön kasvaminen ja resurssien parempi keskittäminen kuin yhdessä suuressa organisaatiossa. (Toivola, Tornikoski, Tuomi & Varamäki 2008, 68.)

Kasvuyrityksen erottaa muista yrityksistä yrittäjien ja omistajien vahva tahtotila kasvuun ja kansainvälistymiseen. Kasvuhalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat erityisesti saavuttaa liiketoiminnan kannalta kriittinen koko, palveluiden ja tuotteiden mahdollistamat kansainväliset markkinat, sekä uusien markkina-alueiden houkuttelevuus. (Liger 2007, 28.)

Keskeisenä ominaisuutena kasvuyrityksillä on tähdätä nopeasti kasvavaan liiketoimintaan ja sitä kautta markkina-arvon kasvattamiseen. Tämä eroaa hyvin paljon ns. tasaisesti eteenpäin puksuttavista yrityksistä, joiden omistajia voidaan leikillisesti kutsua elämäntapayrittäjiksi. Tällaiset elämäntapayrittäjien luotsaamat yritykset eivät tähtää kasvuun, vaan yrittäjien ja omistajien työllistämiseen usein pitkäksi ajaksi ja kasvutavoitteet ovat usein orgaanista kassavirtapohjaista kasvua. (Liger 2007, 71.)

Yrityksen kasvua voidaan siis mitata yrityskoon kehittymisenä, mitä voidaan seurata mm. liikevaihdon kasvulla, taseen loppusummalla tai henkilöstömäärän kasvulla. Kasvuyritykset eroavat toisistaan kasvustrategioidensa puolesta, mutta niillä kaikilla voidaan katsoa olevan samoja erityispiirteitä, kuten kyky tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia, innovatiivisuus, korkea riskinotto, kasvutavoitteet, markkina-arvon kasvattaminen sekä pitkäjänteiset rahoittajat. Kasvustrategioiden erot tulevat esiin siinä, mitä yritykset käyttävät kasvun lähteenä ja miten ne resursoivat kasvunsa. (Toivola ym. 2008, 68.)

Nopeasti kasvavissa yrityksissä johto ei aina pysy vauhdissa mukana, jolloin riskien tunnistaminen ja hallitseminen saattaa muuttua kiireessä erittäin vaikeaksi, ellei jopa mahdottomaksi. Saattaa olla, että strategioita ei ole mietitty loppuun saakka tai tavoitteita ja mittareita ei olla viestitty organisaatiolle ymmärrettävästi, jolloin ne eivät ohjaa toimintaa operatiivisella tasolla. Kiireessä ei osata suunnitella ajankäyttöä niin, että kasvua ja kansainvälistymistä voitaisiin suunnitella ja hallita, vaan tehdään monia asioita eri aikaa eikä aina välttämättä edes tiedetä missä todellisuudessa taloudellisesti mennään. (Liger 2007, 31-32.)

Vuoden 2012 aikana valmistunut Eduskunnan kasvuedustajien raportti kasvuhaluudesta Suomesta mukaan kasvuyritys on yritys, joka kasvaa 20 % kolmen vuoden aikana joko liikevaihdolla tai henkilöstömäärällä mitattuna. Näitä yrityksiä, jotka liikevaihdolla mitattuna sopivat tähän määritelmään löytyi Suomesta raportin mukaan 1400 yritystä. Kun kasvua mitattiin henkilöstön mukaan oli kasvuyrityksiä suomessa vain 700 kappaletta. Yrityksiä, jotka olivat onnistuneet huippuluokan kasvussa ja työllistivät yli kymmenen henkeä ja olivat tuplanneet henkilöstömääränsä vuosi vuoden jälkeen löytyi Suomesta alle 20 kappaletta. (Eduskunnan kasvuedustajien raportti kasvuhaluudesta Suomesta. 2012, 7.)

Kasvuyritysten vähäinen määrä Suomessa johtuu raportin mukaan yrittäjien haluttomuudesta ottaa riskejä sekä liian vaatimattomista tavoitteista. Näihin ongelmakohtiin Eduskunnan raportin mukaan tulisi vaikuttaa muuttamalla suomalaista yritysilmapiiriä kasvumyönteisemmäksi sekä vahvistamalla yritysten mahdollisuutta kasvaa. Työntekijät tulisi saada sitoutettua näihin riskiyrityksiin esimerkiksi asettamalla verohelpotuksia pienille kasvuun tähtääville yrityksille sekä

vauhdittamalla työperäistä maahanmuuttoa. Tällä tavalla varmistettaisiin parhaan osaamisen saaminen ja pysyminen yrityksissä, joiden visio on tähdätä kasvuun. (Eduskunnan kasvuedustajien raportti kasvuhaluudesta Suomesta. 2012, 21-25.)

2.2 Yrityksen kasvuvaiheet ja taloudenseurannan kehittyminen

Yrityksen ikä ja koko määrittävät millaista talouden ohjausta yritys tarvitsee. Yrityksen eri kasvuvaiheissa kohdataan erilaisia haasteita ja kasvuvaihemallin tai taloushallinnon kehitysvaihemallin avulla voidaan näitä eri vaiheiden haasteita arvioida ja ennustaa jossain määrin. (Pellinen 2007, 314.)

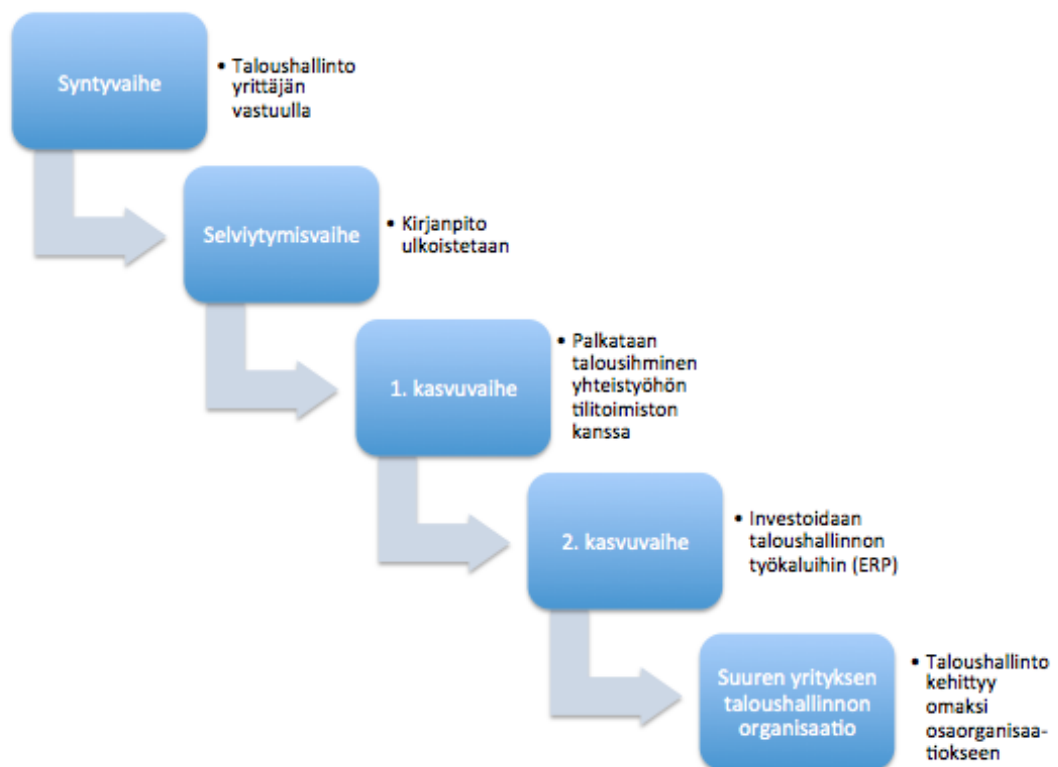
Yrityksen ensimmäisessä vaiheessa eli syntyvaiheessa keskeisimpiä tehtäviä on löytää alkupääomaa, asiakkaita sekä henkilökontakteja. Yrityksen taloushallinto hoidetaan alkuvaiheessa usein yrittäjän omasta toimesta. Seuraavassa vaiheessa, selviytymisvaiheessa, keskeistä on varmistaa yrityksen jatkuvuus sekä kasvu-uran löytäminen. Tässä vaiheessa henkilömäärän kasvaessa yrityksen olisi hyvä alkaa panostamaan kustannuslaskentaan ja ennakoimaan kassavirtaa. Kirjanpito ulkoistetaan usein tässä vaiheessa tilitoimistolle, jotta voidaan itse keskittyä ydinosamiseen. (Pellinen 2007, 320-322.)

Näiden alkuvaiheiden jälkeen tulee ensimmäinen kasvuvaihe, jossa yritys kasvaa pk-yritykseksi. Tässä vaiheessa yrityksellä on jo tarvetta henkilölle, jolla on taitoa ja osaamista hoitaa yrityksen taloutta yhdessä tilitoimiston kanssa. Mikäli yritys kuitenkin haluaa hoitaa kirjanpitonsa itse, tulee sen investoida kirjanpito-ohjelmistoon. Tälle vaiheelle ominaista on, että neuvotellaan lisärahoituksista ja suunnitellaan investointeja. Sen vuoksi onkin tärkeää, että yrityksessä on tehty kustannuslaskentaa, jotta ratkaisuja kannattavuuden parantamiseksi voidaan tehdä todelliseen tietoon perustuen. (Pellinen 2007, 322-323.)

Toisessa kasvuvaiheessa yrityksellä alkaa olemaan suuren yrityksen piirteitä ja keskeisimpiä haasteita onkin saada tehdyt investoinnit maksamaan itsensä takaisin ja saada kannattavuus nousuun. Tässä vaiheessa investoidaan yhä enemmän taloudenhallinnan työkaluihin ja tietojärjestelmiin kuten ERP:hen (En-

terprise Resource Planning), aletaan kehittää budjetointia, muodostetaan taloushallinnon organisaatio ja jaetaan yritys tulosalueisiin, laaditaan tavoitteita sekä raportoidaan tuloksista kuukausittain. (Pellinen 2007, 323.)

Viimeistä vaihetta kutsutaan suuren yrityksen taloushallinnon organisaatioksi, jossa taloushallinto kehittyi omaksi osaorganisaatiokseen. Taloushallinnon tietojärjestelmiä ylläpidetään ja niitä kehitetään. (Pellinen 2007, 324.)



Kuva 1. Taloushallinnon kehittyminen kasvuyrityksen eri kasvuvaiheissa.

Kaikki viisi kasvuvaihetta on nähtävissä tutkijan luomassa kuvassa 1, josta nähdään miten taloushallinto kehittyi yrityksen eri kasvuvaiheissa. Taloushallinnon osalta on kuvaan valittu keskeisimmät muutokset, jotka yritys käy läpi ja jotka tulisi erityisesti ottaa huomioon kasvun aikana.

2.3 Riskienhallinta kasvuyrityksessä

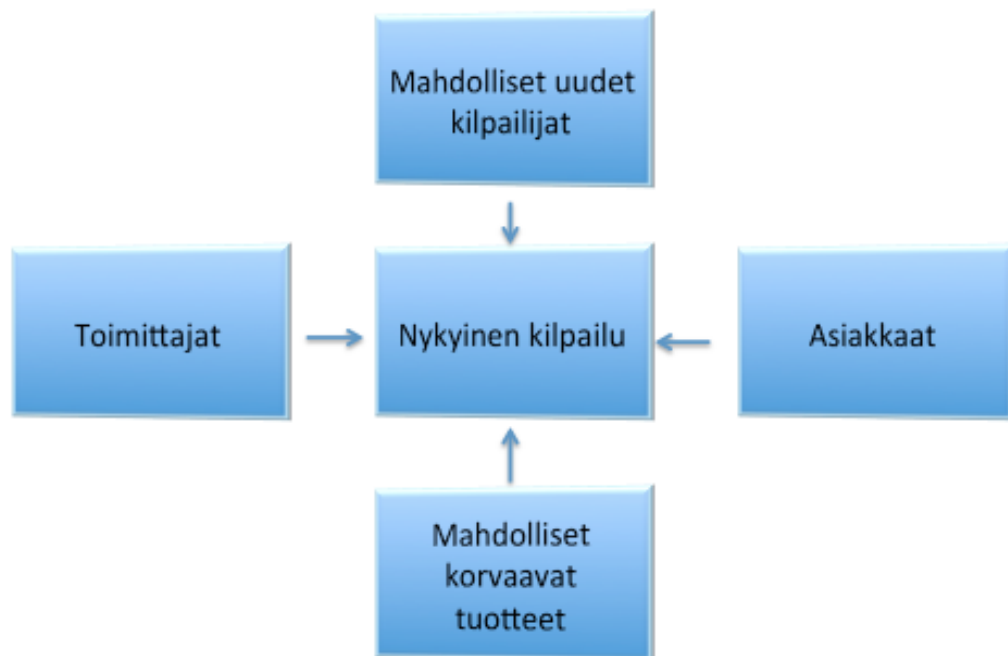
Kasvuyrityksissä strateginen pääpaino on luonnollisesti kasvussa, joten yritysjohdon tulisi jatkuvasti tarkastella ja analysoida asettamia tavoitteita ja tunnistaa niihin sisältyvät riskit ja uhat, jotta epäkohtiin voitaisiin tarttua ennen kuin yritys on ajautumassa vaikeuksiin. Kasvava yritys on koko ajan jatkuvassa muutoksessa ja mikäli johto ei kykene valmistautumaan tai sopeutumaan näihin muutoksiin, saattaa yritys joutua kriisiin. Kasvussa suurimpia haasteita ovat käyttöpääoman suuri kasvu ja kannattavuuden ylläpitäminen. Kun mahdolliset riskit on saatu listattua, tulisi ne jakaa omiin kategorioihinsa kuten strategisiin, rahoituskellisiin, operatiivisiin sekä taloudellisiin riskeihin. Kasvuyritysten olisi hyvä jakaa nämä riskialueet vielä sellaisiin alakategorioihin, mitkä palvelevat yrityksen liiketoiminnallista näkemystä. (Liger 2007, 116; Strang 2007, 381.)

2.3.1 Strategiset riskit

Strategiset riskit voidaan helposti jakaa ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin niiden analysoimisen helpottamiseksi. Ulkoiset strategiset riskit ovat yleensä sellaisia, joihin yritys ei omalla toiminnallaan voi juurikaan vaikuttaa. Ne voivat liittyä kilpailijoihin, toimialaan ja sidosryhmiin liittyviin epävarmuustekijöihin. Näihin riskeihin voidaan varautua tarkkailemalla markkinoilta tulevia heikkoja signaaleihin sekä tekemällä entistä parempia markkina- ja kilpailija-analyysejä. Esimerkkeinä ulkoisista riskeistä voidaan mainita teknologian muutokset, lama ja lainsäädännön muutokset. Nämä kaikki ovat yrityksestä riippumattomia riskejä, mutta niihin voidaan kuitenkin varautua, mikäli ympäristöä ja markkinoita jatkuvasti tarkkaillaan herkällä korvalla. (Liger 2007, 117; Strang 2007, 381-382.)

Sisäisiä strategisia riskejä ovat yrityksen omiin päätöksiin sekä strategiaan painopistealueisiin liittyviä riskejä, joihin yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Sisäiset strategiset riskit liittyvät pitkälti yrityksen kykyyn tehdä strategisia päätöksiä ja oletuksia. (Strang 2007, 382.)

Strategisia riskejä, joita monet kasvuyritykset ovat kohdanneet ovat mm. riippuvuus yhdestä asiakkaasta, kilpailijoiden markkinoille tulo, strategisten oletusten ajallinen virhe, teknisen osaamisen puute sekä strategiset raaka-aineet. Riippuvuus yhdestä asiakkaasta on ollut ongelma erityisesti teknologiateollisuudessa toimivien yritysten kohdalla. Yritys saattaa panostaa koko kapasiteettinsa yhden ison asiakkaan varaan ja kun kysyntä syystä tai toisesta vähenee, vapautuu kapasiteettia, jolle yrityksellä ei olekaan enää kysyntää. Tällaiseen tilanteeseen ajaututaan usein, koska muita asiakassuhteita ei olla muistettu tai kehitetty luomaan ja ylläpitämään. Kuvassa 2 on nämä strategisia riskejä havainnollistettu suhteessa yritykseen ja sen nykytilaan. (Liger 2007, 117.)



Kuva 2. Strategiset riskit (Fogelholm 2001, 18).

Kilpailijoiden markkinoille tulo pienentää nopeasti hyvänkin innovaation tuotto-potentiaalia, mikäli kynnys markkinoille tulolle on matala. Tästä syystä yrityksen, joka tuo markkinoille uuden innovaation, tulisi suojata liikeideansa esim. paten-tin avulla, jotta kilpailua saataisiin rajoitettua yrityksen eduksi. (Liger 2007, 117.)

Markkinoilla tapahtuvat muutokset ja edistykset saattavat edetä nopeallakin vauhdilla, jolloin on hyvin tärkeää osata varautua näihin ajoissa. Useat yritykset ovat tulleet yllätetyiksi arvioidessaan strategisten päätöstensä aikataulutusta, kun oletetut muutokset ovatkin tapahtuneet nopeammin kun yrityksen johdossa oltiin arvioitu. Strategisten oletusten ajallisen virhearvion välttäminen vaatii johdolta herkkää korvaa ja taitoa analysoida markkinoilla tapahtuvaa liikehdintää. (Liger 2007, 117.)

Tekniseen osaamiseen tai uuteen teknologiaan perustuvan liiketoiminnan omaavien kasvuyritysten tulisi analysoida kyseistä teknologiaa strategisella tasolla. Tekninen osaaminen on useimmiten liitoksissa yrityksessä työskenteleviin ihmisiin, jolloin yrityksen tulisi panostaa henkilökuntaansa ja varmistaa tämän osaamisen pysyminen yrityksessä. (Liger 2007, 117.)

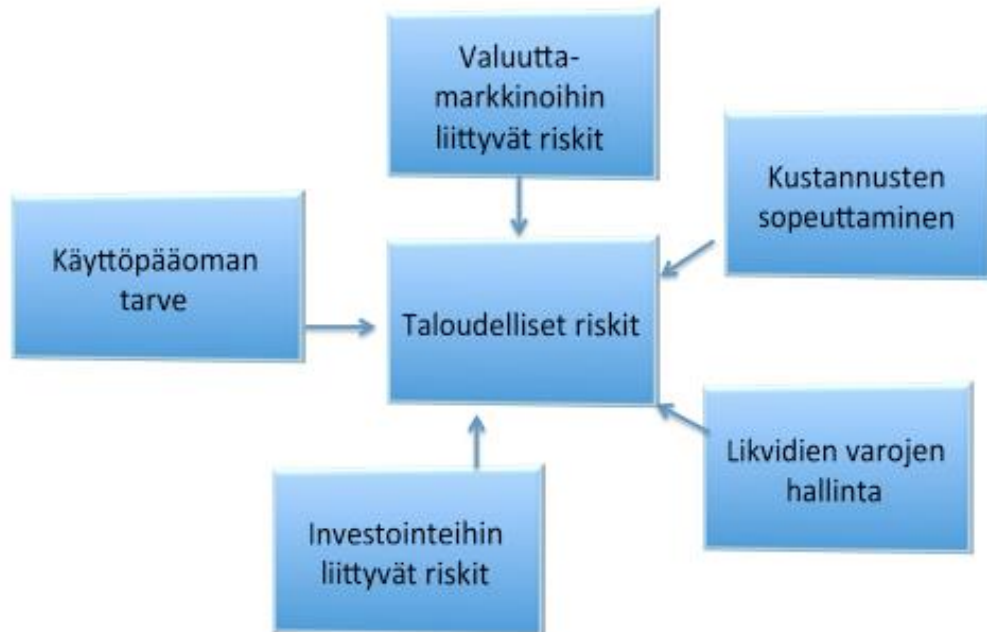
Yritykset, joiden suurin kustannuskohde on raaka-aineissa, tulisi tarkkaan seurata raaka-aineiden hankintaa ja niiden hintakehitystä. Raaka-aineiden hintojen nousu saattaa koitua kasvuyritykselle kohtalokkaaksi, mikäli sen käyttöpääoma ei riitä vastamaan markkinoilla vallalla olevaan hintojen nousuun. (Liger 2007, 117.)

2.3.2 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit, kuten kuvassa 3 on esitetty, liittyvät kasvuyrityksissä suurimmalta osin kasvun myötä lisääntyvään käyttöpääoman tarpeeseen. Kasvuyritykselle ideaali vaihtoehto olisikin löytää pääomasijoittaja, joka uskoo yritykseen eikä hätkähdä pienistä alamäistä. Sijoittajaa etsiessä olisi tärkeää myös huomioida, että johdolla ja sijoittajalla olisi samanlainen näkemys yrityksen kehittämisestä, jotta tulevaisuudessa välttyttäisiin eriäviltä mielipiteiltä. (Liger 2007, 121-122.)

Yrityksen tähdätessä ulkomaan markkinoille, tulisi sen arvioida myös valuuttamarkkinoiden aiheuttamat mahdolliset riskit ja arvioida valuuttasuojauksen mahdollisuutta. Kasvuyrityksissä suurin riski onkin juuri likvidien varojen hallinnassa, mikä huonosti hoidettuna johtaa nopeasti rahoituskriisiin. Kasvun myötä

kasuvat myös kustannukset ja näiden sopeuttaminen onkin kasvuyrityksen johdon suurin haaste, mitä pitäisi seurata jatkuvasti. (Liger 2007, 121-122.)



Kuva 3. Taloudelliset riskit.

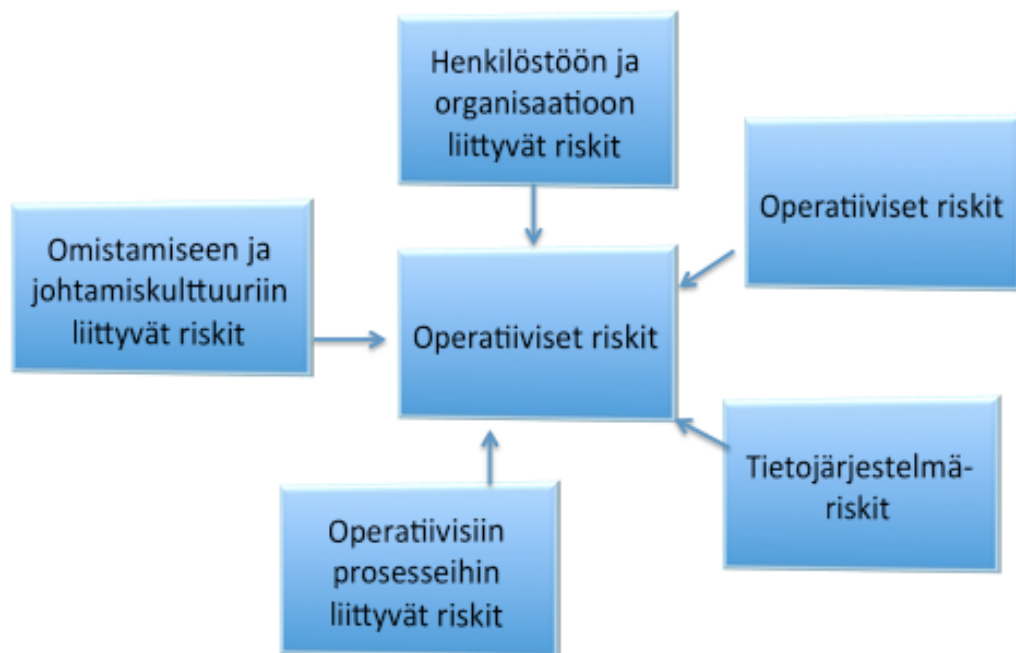
Kasvuyrityksille on tuttua tilanne, että alkuvaiheen jälkeen rahoitustarve ei poistukaan vaan jatkuu kasvun myötä. Yrityksen myynti kasvaa, mutta silti likvidit varat ovat lopussa ja rahoitustarve jatkuu. Tuloja varten yrityksen tulee investoida mm. markkinointiin ja tuotekehitykseen, sen tulee maksaa palkkaa lisääntyvälle henkilöstölleen ja sen tulee hankkia uusia koneita, raaka-ainetta jne. kunnes jossain vaiheessa menot ja tulot tasaantuvat ja myyntisaatavat ovat sillä tasolla, että yritys pystyy itse rahoittamaan omaa toimintaansa. (Karikorpi 2010, 173.)

Yrityksen on mahdollista välttää joutumasta kriisiin varautumalla näihin riskeihin seuraamalla koko ajan toimintaympäristöään ja ohjaamalla yritystä sen toimintaa sopeuttamalla. Tärkeää jokaiselle yritykselle on kyetä nimeämään omalle liiketoiminnalleen kriittiset riskitekijät sekä miten näitä riskejä seurataan ja miten niistä saadaan tietoa. Yritysjohdon tehtävänä on miettiä koko ajan toimiiko yritys tehokkaasti ja onko sen toiminta kannattavaa ja maksuvalmius kunnossa. No-

pealla reagoinnilla ja muutosliikkeillä on mahdollista välttää monta kriisiä. (Strang 2007, 391-393).

2.3.3 Operatiiviset riskit

Operatiiviset riskit kuuluvat aihealueeseen, minkä moni kasvuyritys on kohdannut toimintansa aikana. Kovassa kasvussa operatiivisten prosessien kehittämiseen ei aina tunnu löytyvän aikaa, mutta niihin panostamiseen kannattaisi varata jo hyvissä ajoin aikaa ennen kuin ongelmia alkaa syntyä. Operatiivisia riskejä voidaan jakaa mm. henkilöstöön ja organisaatioon liittyviin riskeihin, omistamiseen ja johtamiskulttuurin liittyviin riskeihin, operatiivisiin prosesseihin liittyviin riskeihin, suunnitteluun ja päätöksentekoon liittyviin riskeihin sekä tietojärjestelmiin liittyviin riskeihin. (Liger 2007, 119.) Kuvassa neljä on esitetty kaikki operatiiviset riskit tutkimuksen kirjoittajan luoman kuvan avulla.



Kuva 4. Operatiiviset riskit.

Henkilöstöön ja organisaatioon liittyvät riskit ovat kasvuyritysten kohdalla haasteita, joista ei selvitä ilman selkeää ja kokonaisvaltaista, niin sisäistä kuin ulkois-

takin viestintää. Näihin riskeihin vaikuttaa myös suuresti omistajajäsenten halu ja kyky kehittyä hyviksi johtajiksi. Yritykset, joiden liiketoiminta perustuu esim. innovaatioon, saattavat kohdata haasteita henkilöstön ja avainhenkilöiden sitouttamisessa, sekä liikeidean myymisessä niin henkilöstölle, kuin tuleville asiakkaillekin. Monet yritykset ovat lähteneet kasvamaan yksittäisen omistajajäsenen liikeideasta. Tästä syystä johdon tulisi yrityksen kasvaessa osata mukautua uuteen liiketoimintamalliin, jossa henkilöstön lukumäärää saattaa kasvaa paljon nopeassa ajassa. Uusia toimintatapoja täytyy osata ottaa käyttöön, jotta yrityksen toiminta saataisiin jatkumaan ongelmitta ja jotta henkilöstö tuntisi kohtelun olevan kaikille tasavertaista. Yhden ihmisen päässä oleva tieto pitäisi osata jakaa koko henkilöstölle, ja perusasiat dokumentoida alusta saakka riittävälle tasolle sekä myynti- ja markkinointihenkilöstö pitäisi saada innostumaan yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Johdon tulisi voida luottaa asioiden etenevän toivotulla tavalla ilman, että sen pitää koko ajan kädestä pitäen valvoa yksittäisten ihmisten työtä. Näihin riskeihin suhtautuminen objektiivisesti saattaa myös olla haasteellista joillekin johtajille, sillä usein yritys on heidän ideastaan ja panostuksestaan kasvuun lähtenyt liiketoiminta, mitä tarkkaillaan ja valvotaan joskus hyvinkin subjektiivisesti ja asiaan suhtaudutaan tunteella. Hyvin usein liiketoimintaa ei osata tarkkailla vaaditulla objektiivisuudella. (Liger 2007, 119.)

Omistukseen ja johtamiskulttuuriin liittyvät riskit ovat lähellä henkilöstöön ja organisaation liittyviä riskejä, sillä niissä riskinä voidaan nähdä itse omistajayrittäjä ja tämän kykenemättömyys johtaa kasvavaa yritystä sen vaatimalla tavalla. Omistajayrittäjän saattaa olla vaikeaa luopua täydestä kontrolli- ja päätösvallastaan, mikä saattaa pahimmassa tapauksessa koitua yrityksen kohtaloksi. Tällaisen tilanteen välttämiseksi yritys voi palkata ulkopuolisen ammattijohtajan, hallitustyöskentelyn kautta tukea yrityksen johtoa tai ottaa uusia pääomasijoittajia mukaan, jolloin omistus jakaantuu useamman omistajan kesken. (Liger 2007, 119-120.)

Operatiivisiin prosesseihin liittyviin riskeihin kuuluu paljon eri osa-alueita, joita ovat mm. ostot, valmistus, myynti, asiakaspalvelu sekä toimitiloihin liittyvät riskit. Yrityksen kasvaessa tuki- ja pääprosesseja tulisi päivittää ja tarkastella säännöl-

lisin väliajoin. Toimitilat saattavat käydä liian pieniksi, tai uusia toimipisteitä perustetaan, jolloin operatiivisten prosessien hallinta käy entistä haastavammaksi. Eri toimipaikoissa saattaa olla toisistaan eriävät tavat hoitaa asioita, mikä voi vaikuttaa yrityksen kustannustehokkuuteen rajustikin. Taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon puolelle tarvitaan uusia ammattimaisia vastuuhenkilöitä, jotka osaavat hoitaa kasvavan yrityksen kasvavaa kassavirtaa sekä henkilöstöasioita. Yrityksen koko määrittelee, mitä vastuita sillä on taloushallinnollisesti sekä henkilöstön suhteen. Tällaista tietoa ja kokemusta ei kasvuyrityksellä välttämättä omasta takaa vielä ole. (Liger 2007, 120.)

Suunnitteluun ja päätöksentekoprosesseihin liittyvät riskit ilmenevät kasvavan yrityksen tarpeesta perustaa päätöksensä entistä enemmän erilaisiin raportteihin sekä ennusteisiin. Kasvuyrityksen päätökset vaativat tarkkaa tietoa markkinatilanteesta, kustannuksista sekä asiakkaista. Jotta johto voisi tehdä oikeita päätöksiä, tulee sillä olla hallussaan mahdollisimman tarkkaa tietoa näistä alueista, jotta sen strategiset oletukset olisivat mahdollisimman oikea-aikaisia ja totuuden mukaisia. (Liger 2007, 120.)

Riskit, jotka liittyvät tietojärjestelmiin, esiintyvät yleensä yrityksen tarpeena investoida järjestelmiin, joilla sen tietoturvariski olisi mahdollisimman alhainen. Toiminnan kasvaessa lisääntyy myös hallittavan tiedon määrä ja haasteena on, miten tämä tieto saadaan integroitua mahdollisimman tehokkaasti ja helpokäyttöisesti. Suuri tietomäärä tulee olla helposti hallittavissa ja mielellään yhdessä paikassa, jotta tietoketju ei missään vaiheessa katkeaisi ja aiheuttaisi ongelmia yrityksen toiminnassa (Liger 2007, 121.)

2.4 Yrityksen strateginen talouden seuranta

Usein yrityksen taloutta seurataan vain tuloslaskelman ja taseen avulla, jolloin katsotaan aina poikkeuksetta peruutuspeiliin. Katseen tulisi kuitenkin olla suunnattuna tulevaisuuteen ja edessä olevien kuukausien taloudellisen tilan ennustamiseen ja suunnitteluun. Tuloslaskelma kertoo yrityksen taloudellisen tuloksen tilikauden ajalta, joka on yleensä 12 kk. Usein tuloslaskelmaa seurataan aktiivi-

sesti kuukausitasolla, jolloin saadaan suhteellisen hyvä kuva yrityksen taloudellisesta tilasta. Tilikauden tulos siirtyy taseeseen tilinpäätöksen yhteydessä ja uuden tilikauden tapahtumista muodostuu uusi tuloslaskelma. (Puolamäki 2007, 70.)

Tuloslaskelma on suoriteperusteisesti laadittu laskelma, joka kuvastaa yrityksen kannattavuutta. Suoritusperusteella tarkoitetaan tulojen ja kulujen jaksottamista samalle tarkastelujaksolle, ja liikevaihto syntyy kun palvelu tai tuote myydään, jolloin maksupäivämäärällä ei ole merkitystä. Samalla tavalla kulu syntyy vasta, kun esim. raaka-aine otetaan käyttöön, vaikka se olisi ostettu huomattavasti aiemmin. Tuloslaskelma ei siis kerro, miten rahat tulevat ja mihin ne lähtevät yrityksen tililtä, jolloin sillä ei myöskään voida ennustaa yrityksen maksuvalmiutta kovinkaan tarkasti. (Koski 2012, 53.)

Tuloslaskelmaa laadittaessa joudutaan tekemään usein myös osatuloutuksia eri tarkastelujaksoille eli tilikausille esim. pitkien projektien valmiusasteen mukaan riippumatta siitä, kuinka paljon projektia on laskutettu, taikka maksuja vastaanotettu. Sama tehdään myös menojen kanssa, eli tuloslaskelmaan merkitään menoja sen verran kun niitä on tarkastelujaksolla tarvittu. Menot, joihin kohdistuu vielä tuotto-odotuksia aktivoidaan taseen varoihin omaisuudeksi. (Koski 2012, 55.)

Tuloslaskelman kuvatessa yrityksen kannattavuuden tasoa, kertoo tase yrityksen varallisuuden tietyllä hetkellä. Tase kertoo yrityksen taloudellisen tilanteen tilikauden viimeisenä päivänä, josta seuraavan kauden aloittava tase lähtee taas voittoineen tai tappioineen kumuloitumaan siirtäen niitä tilikaudelta toiselle. (Puolamäki 2007, 70.)

Taseessa on kaksi puolta, vastaavaa ja vastattava, joista vastaavaan on koottu yrityksen varat eli aktiivat ja vastattavaa puolelle rahoituksen lähteet eli miten yrityksen varat on rahoitettu. Vastaava-puoli, eli yrityksen varat, on jaettu pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyviä vastaavia ovat mm. hankinnat, joihin kohdistuu pitkän aikavälin tuotto-odotuksia ja ne ovat luonteeltaan pysyviä. Pysyviä vastaavia on kahdenlaisia, aineettomia ja aineellisia. Aineettomia ovat mm. lii-

kearvo ja kehitysmenoaktivoinnit, tietokoneohjelmat sekä lisenssit, ja aineellisia hyödykkeitä ovat esimerkiksi koneet, laitteet, rakennukset jne. Pysyviä vastaavia ovat myös pitkäaikaiset sijoitukset, kuten esim. osakkeet. (Koski 2012, 55-56.)

Vaihtuviin vastaaviin kuuluu lyhytaikainen omaisuus, jota kutsutaan myös vaihto- ja rahoitusomaisuudeksi. Vaihto-omaisuus koostuu hyödykkeistä, jotka on tarkoitus myydä eteenpäin. Rahoitusomaisuuteen sen sijaan merkitään lyhytaikaiset rahamarkkinasijoitukset, pankkisaamiset sekä käteiskassa. Vastattavaa puolella esitetään yrityksen rahoituslähteet, jotka koostuvat joko oman pääoman ehtoises- ta rahoituksesta, kuten osakepääomasta tai vieraan pääoman ehtoises- ta rahoituksesta. (Koski 2012, 55-56.)

2.5 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelman avulla tarkastellaan yrityksen kassavirtoja menneen tilikau- den ajalta ja arvioidaan yrityksen tulevaa rahoitustarvetta. Rahoituslaskelma on linkitetty tuloslaskelmaan, joten kummankin lähdeaineisto on aina sama. Rahoituslaskelma ottaa kuitenkin huomioon erät, jotka vastaavat kassavirtaa, kun taas tuloslaskelmasta löytyvät menojäännökset ja muut erät, jotka eivät liity kassavirtaan. Rahoituslaskelmasta löytyvät esim. lainojen muutokset ja inves- toinnit, joita ei tuloslaskelmassa näy. Tuloslaskelmasta taas löytyvät poistot, jotka eivät siis ole kassavirtaa ja täten eivät myöskään näy rahoituslaskelmas- sa. (Puolamäki. 2007, 70-71.)

Rahoituslaskelma kuvastaa yrityksen läpi kulkevaa rahavirtaa ja sen rakennetta, sekä kuinka hyvin yritys kykenee varojaan kerryttämään. Rahoituslaskelman avulla tarkastellaan mistä yrityksen varat on hankittu ja mihin yrityksen rahava- roja on käytetty. Päätöksenteossa johdon vastuulla on itse arvioida, miten yri- tyksen rahavarat tulevat jatkossa kertymään sekä ajoittumaan. (Ikäheimo etc. 2009, 76.)

2.6 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma kytkee saumattomasti yhteen yrityksen menneisyyden ja tulevaisuuden. Päätökset kohdistuvat aina tulevaisuuteen, sillä eilistä koskevat tiedot ovat tänään jo vanhentuneita. Kassavirtalaskelma elää joka päivä, mikä tekee sen päivittämisestä ja ylläpidosta tärkeää, jotta siitä saadut edut ja hyödyt saataisiin käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Kassavirtalaskelma seuraa yrityksen menoja ja tuloja reaaliajassa. Mitä enemmän ja aikaisemmin tietoa tulevista meno- ja tuloeristä saadaan, sitä pidemmälle ja varmemmin pystytään näkemään tulevien viikkojen, ellei kuukausien, maksuvalmius. (Mäkinen 2012, 68.)

Kassavirtalaskelma toteutetaan aina maksuperusteisesti ja se kuvaa miten rahavirrat eri toimintojen seurauksena tulevat ja lähtevät yrityksestä. Kassavirtalaskelma voidaan vapaasti luoda yrityksen tarpeita vastaavaksi, mutta tärkeää siinä on, että kaikki pääkustannustekijät on otettu huomioon, ja että rahavirrat on huomioitu maksuperusteisesti. Kassavirtalaskelman perusrunko on esitetty kuviossa 1 ja siinä nähdään, miten eri tulo- ja menoerät on kassavirtalaskelmaan jaoteltu. Yleisenä suosituksena on, että kassavirtalaskelma tehdään kuukauden tarkkuudella rullaavaksi budjetiksi siten, että joka kuukausi toteuma ja ennusteet päivitetään sen hetkisen tiedon mukaan. (Koski 2012 , 90-91.)

| |
|----------------------------------|
| KASSA JAKSON ALUSSA |
| + juoksevat kassatulot |
| - juoksevat kassamenot |
| = juoksevan toiminnan kassavirta |
| + investointien kassatulot |
| - investointien kassamenot |
| = investointien kassavirta |
| + rahoituksen kassatulot |
| - rahoituksen kassamenot |
| = rahoituksen kassavirta |
| = KASSA JAKSON LOPUSSA |

Kuvio 1. Kassavirtalaskelma.

Kasvuyritykselle kassavirtalaskelma antaa tietoa millaisella nopeudella yritys voi kasvaa ilman, että maksuvalmius vaarantuu. Kasvu ja kehitys vaativat usein lisäpanostusta ja resursseja, mikä usein tarkoittaa henkilöstön lukumäärän kasvattamista. Tämä aiheuttaa luonnollisesti kuluja yritykselle ja saattaa mennä useitakin kuukausia ennen kuin tämän kaltaiset investoinnit alkavat tuottaa rahaa kassaan. Kassavirtalaskelman avulla pystytään ennustamaan ja laskemaan kuinka pitkälle voidaan kuluja synnyttää etupainotteisesti ilman, että kassa ja maksuvalmius kärsii. Yrityksen kasvu on mahdollista sillä nopeudella, mitä sen kassa antaa myöden. Tästä syystä kassavirtalaskelma onkin loistavan työkalun hallittuun kasvuun. (Koski 2012 , 94-95.)

2.7 Myynnin ja kassavirtaennusteen yhteys

Yrityksen menestyminen ja kassavirta ovat riippuvaisia myynnistä, minkä vuoksi on huomion arvoista, ettei erityisesti pk-yrityksissä yrityksen johto ole useinkaan asettanut myynnille välitavoitteita, saati tunnistanut myynnin prosesseja. Kassavirtalaskelma ja myyntiprosessi ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja hyvin tuotetulla ja käytetyllä kassavirtalaskelmalla saadaan luotua tarkat myynnilli-

set tavoitteet, jotta yrityksen toiminta pysyisi kannattavana ja maksuvalmius säilyisi koko ajan. Tällä tavoin yritysjohto kykenee johtamaan yrityksen operatiivista toimintaa tulevaisuuspainotteisesti, eikä sen tarvitse nojautua jo eletyn ajan tarjoamaan tietoon tilinpäätösten muodossa. Kassavirtalaskelman avulla päätökset voidaan perustaa ennusteiden tarjoamaan tietoon tulevaisuuden kehityksestä. (Koski 2012, 15-16.)

Kattavasti tietoa sisältävä kassavirtalaskelma kertoo yrityksen johdolle reaaliaikaisesti yrityksen tulevat kassavarat ja mikäli ollaan ajautumassa tilanteeseen, jossa myynnin tavoitteet eivät täyty tai kulut ylittävät kassaan tulevat varat. Tällöin johdolla on tarpeeksi aikaa varautua tilanteeseen ja hankkia mahdollista lisärahoitusta, jolla säästytään kassakriisiltä ja toimintaa voidaan jatkaa ja tilanne tervehdyttää. Tämä tapahtuu usein panostamalla yhä enemmän myyntiin sekä karsimalla ylimääräisiä kuluja.

Kassavirtalaskelmaa voidaan käyttää myynnin ohjauksen apuvälineenä ja sen avulla voidaan tehokkaasti tunnistaa myyntiprossin eri välivaiheet. Myyntiprosessi saattaa kestää kuukausia ennen kuin raha saadaan tuloutettua kassaan ja tästä syystä kassavirtalaskelmaa apuna käyttämällä voidaan ajoittaa myynnin välivaiheet. Myynnin välivaiheita ovat mm. asiakaskontakti, tilauksen vastaanottaminen sekä maksun vastaanottaminen ja nämä voidaan jakaa eri kuukausille ja määrittää tavoitteet eri vaiheille. (Koski 2012 , 97-99.)

2.8 Maksuvalmius

Yrityksen kykyä hoitaa lyhyet taloudelliset velvoitteensa menestyksekkäästi kutsutaan maksuvalmiudeksi. Hyvällä maksuvalmiudella varustettu yritys omistaa tarpeeksi likvidejä varoja, jotta sen toiminta voi jatkua häiriöttömästi päivästä toiseen. Varjopuolena paljon likvidejä varoja omaavalle yritykselle voidaan nähdä suurten likvidien erien taloudellinen rasite, mikä tarkoittaa että varat ovat odottamassa maksuja, kun ne voisi olla myös tuottavasti sijoitettu. Keskeisiä maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja ovat Quick Ratio ja Current Ratio, jotka kummatkin mittaavan kuinka paljon yrityksellä on likvidejä varoja, sekä muuta

nopeasti rahaksi muutettavaa omaisuutta verrattuna lyhytaikaisiin lainoihin. Quick Ratio tarkastelee tätä suhdetta hieman suppeammin ja lyhyemmällä aikavälillä kuin Current Ration, mutta molemmissa tunnusluvuissa suurempi arvo tarkoittaa parempaa likviditeettiä. Näissä tunnusluvuissa on syytä kuitenkin muistaa, että eri toimialoilla tunnuslukujen arvot vaihtelevat, joten niitä ei tulisi sokeasti käyttää eri toimialojen yritysten vertailuun. (Ikäheimo ym. 2009, 121.)

2.8.1 Quick Ratio

Yrityksen maksuvalmiutta arvioidaan usein tilinpäätöksestä saadulla Quick Ration luvulla. Quick Ratio lasketaan jakamalla taseen rahoitusomaisuus lyhytaikaisilla, yleensä korottomilla veloilla. Tunnusluvun ollessa yli yksi voidaan todeta, että yrityksen maksuvalmius on kunnossa kuten taulukossa 1 on esitetty. Tällöin yrityksellä on enemmän lyhytaikaisia varoja ja myyntisaamisia kuin lyhytaikaisia velkoja.

Taulukko 1. Quick Ratio.

| | |
|-------------|-----------|
| Erinomainen | yli 1,5 |
| Hyvä | 1 - 1,5 |
| Tyydyttävä | 0,5 - 1 |
| Välttävä | 0,3 – 0,5 |
| Heikko | alle 0,3 |

Ongelmalliseksi pelkän Quick Ration käyttö tulee erityisesti pk-yrityksissä, joissa rahavirrat kulkevat suhteellisen epäsäännöllisesti, jolloin taseen tunnusluvut voivat johtaa maksuvalmiutta arvioitaessa harhaan. Taseen loppusumma kertoo tilanteen vain tietyinä hetkenä. Jos Quick Ratiota kuitenkin halutaan etenkin pk-yrityksissä käyttää, tulisi se laskea kuukausittain, jotta Quick Ration tunnusluvun arvoa voidaan seurata ja varmistaa, että trendi nouseva. Laskevasta arvosta voidaan ennustaa yrityksen olevan ennen pitkää ajautumassa maksuvaikeuksiin

ja tällaiseen muutokseen tulisi yrityksen johdon välittömästi reagoitava. (Koski 2012.)

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Lyhytaikaiset saamiset} + \text{Rahoitusarvopaperit} + \text{Rahat ja Pankkisaamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

2.8.2 Current Ratio

Current Ratio mittaa myös maksuvalmiutta, kuten Quick Ratio, mutta ottaa huomioon myös yrityksen vaihto-omaisuuden. Tämän takana on ajatus yrityksen varaston tuottamasta tulosta ja sen muutettavuudesta nopeasti rahaksi lyhyt aikaisten velkojen kattamiseksi. Current Ration asteikko on Quick Ratiota hieman korkeampi juuri vaihto-omaisuuden takia ja kuten taulukosta 2 on nähtävissä, tulisi Current Ration olla arvoltaan yli 2, jotta yrityksen maksuvalmiuden voidaan sanoa olevan hyvä.

Taulukko 2. Current Ratio.

| | |
|-------------|---------|
| Erinomainen | yli 2,5 |
| Hyvä | 2 - 2,5 |
| Tyydyttävä | 1,5 - 2 |
| Välttävä | 1 – 1,5 |
| Heikko | alle 1 |

Current Ratiolla on sama heikkous kuin Quick Ratiolla. Current Ration antama tieto liittyy vain sen hetkiseen tilanteeseen ja näin kuvaa vain poikkileikkausta tietystä hetkestä. Current Ratio ei myöskään ota minkäänlaista kantaa vaihto-omaisuuden myyntikelpoisuuteen tai sen arvoon. (Koski 2012, 83.)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

2.9 Rahoituskriisin ennustaminen

Yritysten rahavirrat ovat kiinnostaneet yritysten omistajia jo 1800-luvun loppupuolella. Current Ratio tuli tällöin ensimmäistä kertaa käyttöön ja oli useimpien luotonantajien ainoa työkalu. Vaikka tunnuslukujen käyttö olikin vielä hyvin vähäistä, julkaisi Alexander Wall vuonna 1919 tutkimuksensa Study of Credit Barometrics, joka siivitti useimpien tunnuslukujen ja suhteellisen kriteerin käyttöä. 1900-luvun alussa rahoituskriisin ennustamisesta kiinnostuttiin ja useita tutkimuksia tehtiin luotettavien rahoituskriisin ennustamiseen sopivien tunnuslukujen löytämiseksi. (Laitinen & Laitinen 2004, 71-74.)

Rahoituskriisillä tarkoitetaan yrityksen tilaa, jossa se tarvitsee rahoitusta enemmän kuin sillä on käytettävissä. Tällainen tila johtaa usein maksujen viivästymiseen joko hetkellisesti tai pahimmassa tapauksessa pysyvästi. Tällaiseen tilanteeseen joutuminen on yleensä seurausta jostain sellaisesta prosessista tai prosesseista yrityksen sisällä, jotka ovat syöneet sen kannattavuutta. Mikäli rahoitusta tarvitaan enemmän kuin sitä on saatavilla, on yritys rahoituskriisissä. Tärkeää onkin kyetä ennalta ennustamaan tällaiseen tilanteeseen ajautuminen ja ajoissa tehdä kannattamattomien toimintojen suhteen korjaava liike, jotta toiminta voisi jatkua ilman maksuvaikeuksia. (Laitinen & Laitinen 2004, 15.)

Jotta yritys voisi välttää rahoituskriisiin joutumisen, tulisi sen rakentaa sellaiset seuranta- ja hälytysjärjestelmät, että mahdolliset rahoituskriisin syyt huomattaisiin ennekuin konkreettiset oireet alkaisivat näkyä. Valitettavasti pitäviä hälytysjärjestelmiä on suhteellisen vaikea rakentaa, jolloin hyvin usein tällaiset järjestelmät perustuvat tilinpäätöstiedoissa näkyviin oireisiin. (Laitinen & Laitinen 2004, 19-20.)

Rahoituskriisin ennustamisen päälähestymistavat ovat perinteisesti olleet yhden tunnusluvun analyysit sekä usean tunnusluvun analyysit. Tällaisia tutkimuksia on 1900-luvun alusta saakka tehty lukuisia ja niiden avulla on pyritty parantamaan ennustamistarkkuutta. Lähestymistapoja on useita riippuen pyritäänkö kehittämään tilastollisia ennustamismenetelmiä vai esimerkiksi tutkimaan rahoittajien käyttäytymistä. Lähestymistavasta riippumatta niillä kaikilla on kuitenkin sama tavoite eli pyrkiä löytämään mahdollisimman tarkka indikaattori, minkä avulla voidaan luotettavasti ja tarkasti ennustaa yrityksen konkurssivaara mahdollisimman ajoissa. (Laitinen & Laitinen 2004, 71-74.)

Syitä, miksi yritys ajautuu rahoituskriisiin, on useita. Yrityksen johto on saattanut tehdä virheellisen investoinnin, nopea kasvu aiheuttanut haasteita kustannusten kurissa pitämiseen tai toiminta on kannattamatonta kysynnän hidastumisen johdosta.

Toimivalla kassavirtalaskelmalla pystytään myös ennustamaan hyvinkin tarkkaan, milloin yritys on ajautumassa tällaiseen kriisiin. Kassavirtalaskelma pystyy hyvinkin tarkasti ennustamaan yrityksen tulevaa rahoitustarvetta ja antaa johdolle mahdollisuuden reagoida tilanteeseen ennen kuin se on liian myöhäistä. Tällaisen kassavirtalaskelman tulee huomioida yrityksen kaikki tulot ja menot, sisältäen rahoituskustannukset ja muut vastaavat erät sekä ennustaa ne tulevaisuuspainotteisesti ennen kuin ne välttämättä ovat edes tiedossa,

3 KASSAVIRTALASKELMAN KEHITTÄMINEN

3.1 Yritys A Oy:n esittely

3.2 Tutkimusongelman määrittäminen sekä tutkimusaineisto

3.3 Kehittämiprojektin vaihe 1: Kassavirtalaskelman perusrungon luominen

3.4 Kehittämiprojektin vaihe 2: Kiinteiden menoerien lisäys

3.5 Kehittämiprojektin vaihe 3: Kaavion lisääminen

3.6 Kehittämiprojektin vaihe 4: Ylläpitolaskujen lisäys

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

LÄHTEET

Coghlan, D. & Brannick T. 2010. Doing Action Research In Your Own Organization 3rd Edition. London. SAGE Publications Ltd.

Eduskunnan kasvuedustajien raportti kasvuhaluisesta Suomesta 2013. Viitattu 20.10.2013. http://www.kasvuedustajat.fi/Kasvuedustajat_raportti.pdf

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

Fogelholm, J. & Karjalainen, J. 2001. Tuotantotoiminnan mittaaminen. Porvoo. WSOY.

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Ikäheimo, S., Lounameri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki. WSOYpro Oy.

Karikorpi, O. 2010. Raha ratkaisee. Yritystalouden tutuksi. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Koski, T. 2012. Kassa on kuningas. Tilisanomat 2012:5, 25.

Koski, T. 2012. PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari.

Laitinen, E. & Laitinen, T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Liger, K. 2007. Kasvun haasteet. Kasvuyritysten rakentaminen ja hallinta. Espoo. Boardman Oy

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Helsinki. Suomen yrityskirjat Oy.

Pellinen, J. 2007. Kasvuyrityksen taloushallinto. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.). Kasvuyritys. Talentum 2007.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Strang, L. 2007. Kasvavan yrityksen sudenkuopat. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.). Kasvuyritys. Talentum 2007.

Talusanomat 2013. Viitattu 16.9.2013.

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/myyntikate/>

Teknolooateollisuus. Tilanne ja näkymät. 4/2013 Viitattu 10.11.2013)

Toivola, T., Tornikoski, E., Tuomi, L. & Varamäki, E. 2008. Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Helsinki. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 20.1.2012.

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

