



Yrityksen kassanhallinta taloustaantumassa

Henri Hållfast & Janne Mattila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Henri Hållfast & Janne Mattila
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yrityksen kassanhallinta taloustaantumassa
Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 2
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön päätavoitteena on tehdä ohjeistus yritykselle kassanhallinnasta taloustaantumassa. Tarkoituksena on selvittää toimia, jotka auttavat yritystä selviytymään heikommassa taloustilanteessa. Alatavoitteena työssä on tutkia taantumia, joita Suomessa on ollut ja niiden vaikutuksia talouteen. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona L-Tec Sport Oy:lle, joka on Porvoossa toimiva urheilu- ja hyvinvointialan yritys.</p> <p>Teoriaosuus työssä koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa perehdytään taloustaantumien teoriaan ja avataan tärkeimmät taantumiaan liittyvät käsitteet. Luvussa tutustutaan myös talouskriiseihin, jotka ovat vaikuttaneet Suomen talouteen ja yrityksiin. Toisessa pääluvussa käsitellään yrityksen kassanhallinnanteoriaa sekä toimia, jotka vaikuttavat kassavirtoihin ja kassanhallintaan.</p> <p>Käytetyt lähestymistavat opinnäytetyössä olivat tapaustutkimus ja konstruktioivinen tutkimus. Tapaustutkimuksella perehdyttiin käsiteltyihin taloustaantumisiin ja konstruktioivinen tutkimus oli apuna työn mallintamisessa. Käytettyjä metodeja opinnäytetyössä olivat Lotus Blossom ja double diamond -suunnittelumallit. Mallit auttoivat hahmottamaan työn kokonaisuutta ja olivat apuna myös työn rajauksessa.</p> <p>Produktina työstä syntyi ohjeistus, joka auttaa yrityksen kassanhallinnassa taloustaantumien tulleen. Ohjeistuksessa on listattu toimia, jotka hyvin toimivalla yrityksellä tulisi olla hallussa mahdollisen talouskriisin iskiessä.</p> <p>Opinnäytetyö on ajankohtainen ja merkittävä, koska taloustilanne on ollut jo pitkään epävarma. Työssä on käytetty lähteinä kotimaista ja vieraskielistä kirjallisuutta sekä muita luotettavia lähteitä. Työn rajauksessa oli alussa hankaluuksia. Aiheen rajoittuessa kassanhallintaan tekeminen kuitenkin helpottui huomattavasti. Työ olisi helposti jatkojalostettavissa, koska taloustaantuma vaikuttaa lähes kaikkiin yrityksen toimintoihin.</p>
Asiasanat Taloustaantuma, kassanhallinta, kassavirta

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja merkityksellisyys	1
1.2	Tavoite ja rajaukset	1
1.3	Toimeksiantaja	2
1.4	Keskeiset käsitteet	2
1.5	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Taloustaantuma.....	4
2.1	Suhdannevaihtelut.....	4
2.2	Inflaatio	5
2.3	Hyödykemarkkinat.....	7
2.4	Taluskriisien historia ja nykytilanne	9
2.4.1	1990-luvun lama ja pankkikriisi	10
2.4.2	2008-vuoden finanssikriisi.....	10
2.4.3	Nykytilanne & tulevaisuuden näkymät.....	11
3	Yrityksen kassasuunnittelu	12
3.1	Kassanhallinta.....	12
3.2	Yrityksen rahoitus.....	14
3.3	Tuet pienyrityksille.....	15
3.4	Leasing	16
3.5	Investoinnit.....	17
3.6	Varaston toiminta	17
4	Toiminnallinen opinnäytetyö	20
4.1	Lähestymistavat	20
4.2	Käytetyt metodit	21
5	Ohjeistus kassanhallintaan taloustaantumassa	24
6	Pohdinta	30
6.1	Merkittävyys ja luotettavuus	30
6.2	Lopputulos ja oma oppiminen.....	31
	Lähteet.....	33
	Liitteet.....	36
	Liite 1. L-Tec Sport tunnuslukugrafiikka.....	36
	Liite 2. L-Tec Sport tuloslaskelma 2022.....	37

1 Johdanto

Taloustaantuma ja taantumien uhka vaikuttavat jokaisen yrityksen toimintaan. Kuluttajien epäluottamus talouteen näkyy kulutuksen vähentymisenä, jolla on suora vaikutus yrityksen tulokseen. Samaan aikaan kasvava inflaatio heikentää yritysten tulosta, koska kustannukset kasvavat ja tuotteiden valmistamisesta tulee kalliimpaa. Tämä yhdessä laskevan myynnin kanssa aiheuttaa epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. Tämän ajankohtaisen opinnäytetyön tarkoituksena on luoda yritykselle ohjeistus, jossa on ohjeita kassanhallintaan taloustaantumien tullen. Kassanhallinta ja kassavirrat ovat elintärkeitä toimia yritykselle, ja niistä on huolehdittava erityisesti vaikeassa taloustilanteessa.

1.1 Tausta ja merkityksellisyys

Taloustaantumien uhka on ollut läsnä viimeisen vajaan vuoden ajan. Niinivuo (2022) Helsingin Sanomien artikkelin mukaan Suomen talous on ajautumassa vauhdilla kohti taantumaa ja seuraavan taantumien merkit ovat vahvasti ilmassa. Suomen taloustilanteen heikkenemisestä ilmaantuu merkkejä lähes päivittäin. Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa on aiheuttanut hintojen nousua ja epäluottamusta talouteen. Tilannetta ei helpota myöskään viimevuosien covid-pandemia, joka aiheutti monille yrityksille harmia myynnin heikentyessä. Näin ollen haasteita on yrityksillä toimialasta riippumatta.

Mahdollinen taloustaantuma kuitenkin vaikuttaa erilaisiin yrityksiin eri tavalla. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä päätimme selvittää, mitä toimia yritys voi tehdä helpottaakseen tilannettaan mahdollisen taloustaantumien tullen. Työssä perehdytään aiempiin talouskriiseihin ja nykytilanteeseen, tutkitaan yhteneväisyyksiä ja pyritään tarjoamaan ratkaisuja yritykselle vaikeassa taloustilanteessa. Näin voidaan todeta, että opinnäytetyö on merkittävä sekä toimeksiantajayritykselle, että koko toimialalle.

1.2 Tavoite ja rajaukset

Päätavoitteena opinnäytetyöllä on luoda ohjeistus yritykselle kassanhallintaan taloustaantumassa. Tarkoituksena on tarkastella teoriaa taloustaantumien vaikutuksista yrityksiin. Tämän pohjalta rakennetaan ohjeistus, jossa listataan toimia, jotka auttavat yrityksen kassanhallintaa vaikean taloudellisen tilanteen vallitessa. Alatavoitteena työssä on tutkia taantumia ja niiden vaikutuksia toimeksiantajayrityksen talouteen. Taloustaantuma on käsitteenä hyvin laaja, joten sen kaikkiin osa-alueisiin ei kannata tutustua yhdessä työssä. Työssä avataan tärkeimmät taantumien termit ja tutustutaan talouskriiseihin, joita Suomessa on ollut. Työ rajataan yrityksen toimien kannalta

kassanhallintaan ja kassavirtaan - taantuma vaikuttaa lähes kaikkiin yrityksen toimiin, mutta yhdessä työssä niihin on mahdotonta perehtyä.

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on L-Tec Sport Oy, joka on vuonna 2009 perustettu urheilu-, hyvinvointi- ja komposiittialan yritys. L-Tec Sportin liiketoimintaan kuuluvat tuotteiden valmistus, markkinointi ja myynti jälleenmyyjille sekä hyvinvointialan ammattilaisille. Yritys sijaitsee Porvoossa ja sen liikevaihto oli vuonna 2022 2,7 miljoonaa euroa. Yrityksen suurin panostus on pesäpallon saralla, jossa yritys pyrkii kehittämään lajia suunnittelemalla ja valmistamalla laadukkaita tuotteita. Yrityksen merkkivalikoimaan kuuluu muun muassa Karhu pesäpallo, Dunlop, Slazenger, Rocktape, Harbinger, Triggerpoint, Yaktrax ja Sofsole. Tuotevalikoimat sisältävät pesäpallon lisäksi muun muassa tennis- ja padel-välineet, kehonhuoltotarvikkeet sekä jalkineiden oheistuotteet. Edellä mainittujen lisäksi yrityksellä on omassa tuotannossaan komposiittituotteiden tuotantolinja, josta valmistuu erilaisia tuotteita asiakkaiden tarpeiden mukaan, esimerkiksi putkia ja tiivisteitä teollisuuteen. (L-Tec Sport)

1.4 Keskeiset käsitteet

Taloustaantumalla tarkoitetaan taloudellisen toiminnan vähenemistä tietyn ajanjakson ajan. Virallisesti taantumassa ollaan silloin, kun BKT:n vaihteluaste on kahden peräkkäisen vuosineljänneksen ajan negatiivinen. (Economy-pedia)

Bruttokansantuote eli BKT mittaa euroissa Suomessa tehdyn tuotannon laajuuden. BKT:n laskeamiseen käytetään arvonlisäysmenetelmää, jossa yrityksen ostot muilta yrityksiltä vähennetään sen myyntituotoista. Julkisella sektorilla laskeminen tapahtuu palkkatulojen ja poistojen summana. (Pinnomaa, 2015)

Inflaatiossa on kyse tavaroiden ja palveluiden hintojen noususta laaja-alaisesti. Tällöin euron arvo laskee, joten yhdellä eurolla saa vähemmän kuin ennen. (Euroopan keskuspankki 2022)

Suhdannevaihtelut ovat taloudellisen kasvun vaihtelua. Yritysten ja kansantalouksien toiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa vallitseva suhdannevaihe. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022)

Hyödykemarkkinoilla kysyntä ja tarjonta määräävät hyödykkeen, esimerkiksi auton hinnan ja tuotantomäärän. Hyödykkeen kysyntään määrään vaikuttaa muun muassa hyödykkeen hinta, muiden hyödykkeiden hinnat ja kuluttajan tulot. (Ahti Viita)

Kassavirta on yrityksen kassan läpi virtaavaa valuuttaa, eli yrityksen rahaliikennettä. Kassavirtareportista selviää yrityksen maksuvalmius, eli paljonko yrityksellä on rahaa käytettävissä laskujen, palkkojen ja lainanlyhennysten maksuun. (Rumpu, A 2020)

1.5 Opinnäytetyön rakenne

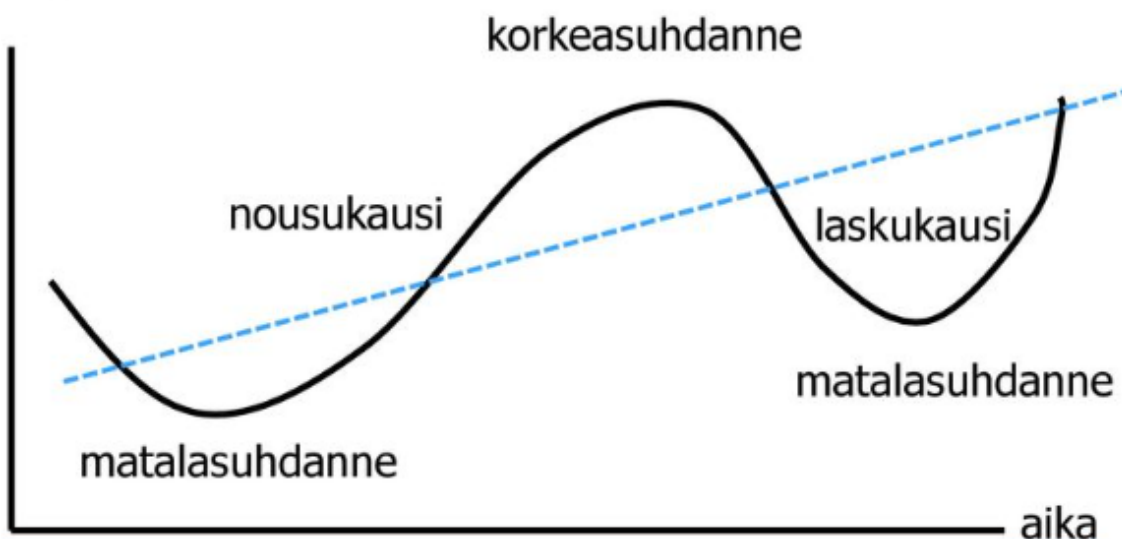
Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Työ on toiminnallinen ja siitä syntyy lopputuloksena produkti, tässä tapauksessa ohjeistus yritykselle. Toisessa luvussa tutustutaan taloustaantumiaan liittyvään teoriaan ja taloustaantumien historiaan Suomessa. Luvussa esitellään tärkeimmät taantumiaan liittyvät termit ja selvitetään, minkälaisia talouskriisejä Suomessa on aikaisemmin ollut sekä miten ne vaikuttivat talouteen. Luvussa kolme perehdytään yrityksen kassasuunnitteluun ja kassavirtoihin. Luku käsittelee kassasuunnittelun teoriaa ja lopussa on avattuna myös käsitteitä, jotka ovat relevantteja työn kannalta tuloksien osalta. Luvussa neljä tutustutaan opinnäytetyön käytettyihin metodeihin ja lähestymistapoihin sekä kerrotaan, miten ne vaikuttivat työn tekemiseen. Viides luku esittelee produktin, joka työssä saatiin aikaan, eli tässä tapauksessa ohjeistuksen yritykselle kassanhallintaan taloustaantumassa. Kuudennessa luvussa on pohdintaa opinnäytetyön etenemisestä ja tekemisestä. Luvussa pohditaan myös työn luotettavuutta ja merkittävyyttä sekä omaa oppimista.

2 Taloustaantuma

Tässä luvussa käsitellään taloustaantumien tärkeimpiä termejä ja myöhemmin myös edellisiä talouskriisejä, jotka ovat vaikuttaneet maailmantalouteen ja yritysten toimintaan. Taloustaantuma on aiheena hyvin laaja, joten luvussa perehdytään vain tärkeimpiin termeihin sekä taantumiin, jotka ovat vaikuttaneet Suomeen.

2.1 Suhdannevaihtelut

Suhdannevaihteluilla tarkoitetaan Elinkeinoelämän keskusliiton (2022) mukaan taloudellisen kasvun vaihtelua. Kansantalouksien ja yritysten toiminnan kannalta vallitsevan suhdannevaiheen tunnistaminen on tärkeää. Pohjola (2019, 215–217) kertoo, että vakaassa ympäristössä kansantalous asettuu pitkällä aikavälillä tilaan, jossa hyödykemarkkinat ovat tasapainossa ja työmarkkinat ti-
lassa, jossa on vain vapaaehtoista työttömyyttä. Korkeasuhdanne syntyy, kun kokonaistuotanto kasvaa riittävän pitkän ajan potentiaalista tuotantoa nopeammin. Tällöin voidaan puhua nousukaudesta tai noususuhdanteesta. Vastaavasti matalasuhdanteeseen päädytään laskusuhdanteen kautta, kun tuotanto kasvaa potentiaalia hitaammin. Taantumasta voidaan puhua, kun kokonaistuotannon määrä alenee. Esimerkiksi Yhdysvalloissa katsotaan kansantalouden ajautuneen taantumaa, kun bruttokansantuote on laskenut ainakin kahden vuosineljänneksen aikana. Pitkittyntä taantumaa kutsutaan puolestaan lamaksi. Suhdannevaihteluilla eli matala- ja korkeasuhdanteella tarkoitetaan kokonaistuotannon lyhytaikaista, muutamien vuosien mittaista vaihtelua kasvu-uran molemmin puolin. Suhdannevaihtelut eivät ole säännöllisiä, mikä tekee niiden ennustettavuudesta hankalaa (Pohjola 2019, 215–217). Suhdannevaihteluita voidaan havainnollistaa seuraavanlaisella kuviolla (kuvio 1):



Kuvio 1. Suhdannevaihtelut. (Sala 2017)

Suhdanneteoriassa tuotantokuilu on tärkeä käsite. Sen avulla voi pelkistää kansantalouden kokonaistuotannon ja hintavakauden välistä yhteyttä. Tuotantokuilun ja lyhyen aikavälin inflaatiovauhdin kesken vallitsee selkeä yhteys. Korkeasuhdanteessa hinnat pyrkivät nousemaan kiihtyvää vauhtia, matalasuhdanteessa inflaatiopaineet ovat puolestaan vähäisemmät. Suhdannevaihtelut aiheutuvat tavaroiden ja palveluiden kokonaiskysynnän vaihteluista. Vaihtelua syntyy erilaisista satunnaisista tekijöistä, joita kutsutaan sokeiksi. Sokki voi olla positiivinen, kuten Suomeen rakennetaan uusi ydinvoimala, tai negatiivinen, kuten tämänhetkinen Ukrainan sotatilanne. Suomeen kohdistuva positiivinen sokki kasvattaa täällä työllisyyttä ja lisää tuloa, mikä taas kasvattaa kysyntää. Positiivisesta sokista voi olla seurauksena noususuhdanne eli bruttokansantuotteen voimakas kasvu. Negatiivinen sokki voi puolestaan olla alkusysäys laskusuhdanteelle. (Pohjola 2019, 218–222) Ukrainan sota ja Euroopassa vallitseva energiakriisi ovat hyvä esimerkki siitä, miten useamman sokin summa on aiheuttanut heikon taloustilanteen Eurooppaan.

Korkeasuhdanne voi syntyä silloin, kun kokonaiskysyntä vahvistuu. Kokonaiskysyntää lisäävä sokki saa näin kansantaloudessa aikaan korkeasuhdanteen. Kokonaistuotanto kasvaa pitkän ajan tasapainotasoaan korkeammaksi. Työllisyys kohenee ja työttömyys alenee. Korkeasuhdanteessa hintataso kasvaa ja tämä taas kiihdyttää inflaatiota. Kokonaistuotannon palatessa tasapainotasolle, vain hintataso jää korkeammaksi. Kokonaistuotanto lisääntyy tilapäisesti siksi, etteivät hinnat ja palkat sopeudu välittömästi kysyntää kasvattaneeseen sokkiin. Näin hintajäykkyydet tai epätäydellinen informaatio saavat aikaan suhdannevaihtelun, eli kokonaistuotannon poikkeaman tasapainostaan. Matalasuhdanne lähtee liikkeelle kokonaiskysyntää heikentävästä tekijästä. Tämän johdosta tuotanto putoaa tasapainotasonsa alapuolelle. Työllisyys alkaa heikentyä ja työttömyys puolestaan on kasvussa, joten tämän seurauksena myös hintataso laskee. Talous palautuu lopulta pitkän ajan tasapainoon, jossa kokonaistuotanto ja työllisyys ovat luonnollisilla tasoillaan, mutta hintataso on alkuperäistä tasoa alempi. (Pohjola 2019, 223–227)

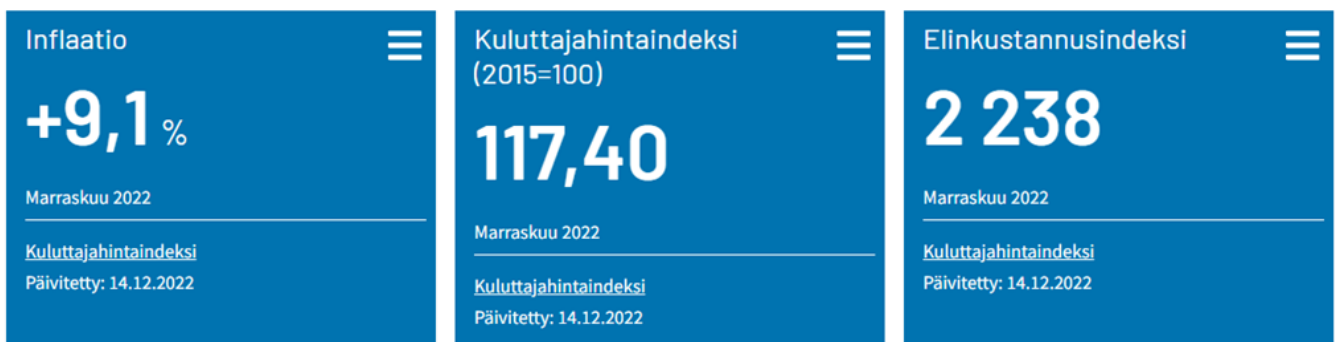
2.2 Inflaatio

Euroopan keskuspankin (2022) mukaan inflaatiossa on kyse tavaroiden ja palveluiden hintojen noususta laaja-alaisesti. Pohjola (2019, 197) tukee väittämää ja kertoo, että inflaatiolla tarkoitetaan yleisen hintatason jatkuvaa kohoamista. Vastakohtana inflaatiolle on deflaatio eli hintatason aleneminen. Inflaatiota voidaan tarkastella sekä pitkän ajan rakenteellisena, että lyhyen ajan suhdanneongelmana. Inflaatiota mitataan kuluttajahintaindeksillä, jonka julkaisee Tilastokeskus kerran kuukaudessa. Indeksini mittaa kuluttajahintojen muutosta eli se osoittaa keskimääräiskuluttajan ostaman kiinteänhyödykekoelman. Indeksini laskenta perustuu sadoista hyödykkeistä koostuvaan koriin, jota päivitetään vuosittain kulutuksessa tapahtuvien muutosten myötä. Koriin lisätään tuotteita, joiden kulutus on vähintään yksi promille kokonaiskulutuksessa.

Inflaatio ei itsessään ole ongelma, vaan sen seuraukset. Jos inflaatio olisi ennustettavaa eli sekä tulot että hinnat muuttuisivat vuodesta toiseen samalla vauhdilla, ei tällä olisi vaikutusta talouteen. Ongelmia alkaa syntyä, kun inflaatio ei ole ennustettavaa. Hyperinflaatiossa raha menettää nopeasti arvonsa, jolloin ihmiset käyttävät aikaa vaihtoehtoisen arvonsäilyttäjän etsimiseen. Hyperinflaatiolla tarkoitetaan inflaation hallitsematonta kiihtymistä, yli 50 prosentin hintojen nousuvauhtia kuukaudessa. Hyperinflaatiota hitaammalla inflaativauhdilla on reaalisia seurauksia, jotka voivat syntyä kolmella tapaa. Ensinnäkin yritykset joutuvat päivittämään tuotteidensa hintoja jatkuvasti. Toiseksi hintatason noustessa saattaa yritys virheellisesti tulkita valmistamansa tuotteen hinnankohoamisen johtuvan kyseisen tuotteen kysynnän kasvusta markkinoilla. Tämä saattaa johtaa virheellisesti siihen, että tuotteen valmistusta lisätään. Kolmanneksi inflaatio aiheuttaa tulojen ja varallisuuden jaon muuttumista. Rahan arvon heikkenemisestä kärsivät erityisesti säästöjään käteisenä tai pankkitalletuksina pitävät, yleensä pienituloiset ihmiset. (Pohjola 2019, 197–201)

Euroopan keskuspankin tavoitteena on ylläpitää hintavakautta. Hintavakauden oloissa inflaatio on ennustettavaa, eikä hintatason muutoksia tarvitse ottaa huomioon tehtäessä kulutus- tai investointipäätöksiä. Inflaation ongelmana on rahan arvon laskeminen, mikä taas näkyy ostovoiman heikkenemisenä. Kun inflaatio on maltillista ja ennakoitavaa, tukee se yritysten toimintaa. Yllättäviä muutoksia energian tai raaka-aineiden hintoihin ei pääse syntymään. (Suomen pankki 2022)

Yritykselle on tärkeää, että se pystyy siirtämään nousseet tuotantokustannukset sen valmistamien tuotteiden myyntihintoihin, jolloin se pystyy vastaamaan paremmin nouseviin tuotantokuluihin. Heikkenevässä taloustilanteessa on tärkeää, että yritys pystyy mukauttamaan toimintaansa kysynnän mukana. Taloustilanteen heikentyessä alkavat kuluttajat miettimään tarkemmin hankintojaan, jolloin tämä alkaa näkyä laskevana myyntinä ja kysynnän laskuna, kun kuluttajat muuttavat ostokäyttäytymistään. Jos yritys pystyy mukauttamaan tuotantoaan laskevan kysynnän mukana, antaa se yritykselle edun, jottei sen tarvitse sopeuttaa toimintaansa henkilökunnan kustannuksella, vaan työpaikat voidaan yrityksessä säilyttää (Pohjola 2019, 338).



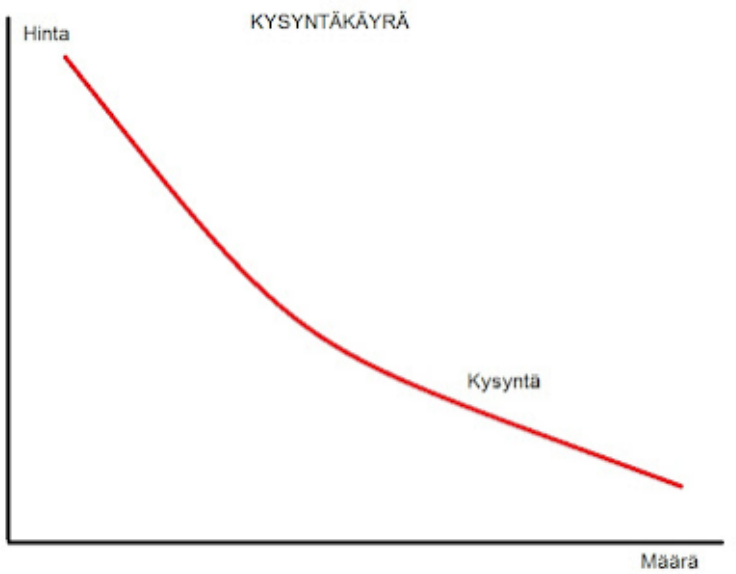
Kuva 1. Avainluvut marraskuu 2022. (Tilastokeskus 2022)

Euroalueen inflaatiota vauhdittaa Tilastokeskuksen (2022) mukaan kuluttajahintojen nousu. Erityisesti kallistunut energia ja asuntolainojen keskikoron nousu vauhdittivat inflaatiota. Nykyisessä taloustilanteessa yrityksen tulee huomioida erityisesti energian hintojen kasvu. Tämä näkyy nousseina sähkön ja öljyn hintoina. Mikä vaikuttaa suoraan tuotantoketjuun ja tekee tuotteiden valmistamisesta kalliimpaa ja logistiset kustannukset tämän mukana tulevat myös nousemaan. Tarkasteltaessa inflaatiolukujen kehitystä loka-marraskuu välillä tapahtui Suomessa kasvua 1,2 % inflaation ollessa 9,1 prosenttia (kuva 1). Euroalueen inflaatio oli noin 10 prosenttia. Suomen Pankki (2022) ennustaa inflaation olevan vuonna 2023 noin 5 prosenttia. Kulutuksen odotetaan laskevan koska kohonneet ruoan ja energianhinnat ovat heikentäneet yksityistä ostovoimaa. Tämä heikentää Suomen talouskasvua ja vuodelle 2023 ennustetaan Suomessa taantumaa viennin laskiessa ja kotimarkkinan heikentyessä.

2.3 Hyödykemarkkinat

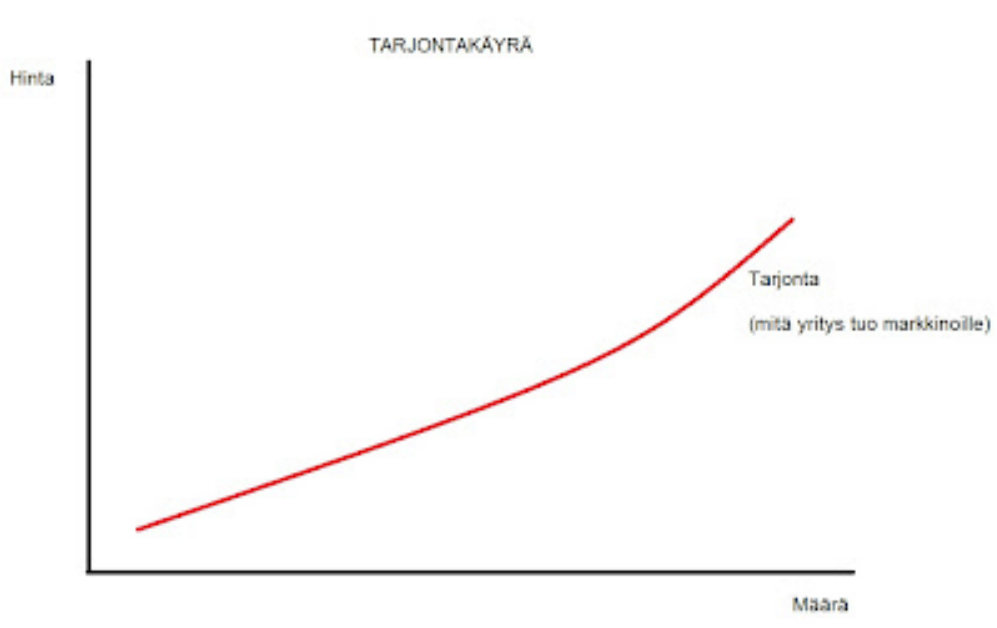
Kuluttaja tekee päätöksensä niukkuuden vallitessa. Kuluttajan tulot ja hyödykkeiden hinnat muodostavat budjettirajoitteen ja tämä ohjaa sitä, mitä kuluttaja pystyy hankkimaan. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät kulutusmenot voi olla suuremmat, kuin kulutukseen käytettävissä oleva rahamäärä. Rahamäärä määräytyy tulojen mukaan kuluttajalle. Hyödykkeen haluttuun, eli kysytyyn määrään, voivat vaikuttaa seuraavat tekijät: hyödykkeen oma hinta, muiden hyödykkeiden hinnat, kuluttajan tarpeiden rakenne ja kuluttajan tulot (Pohjola 2019, 40–41). Erityisesti tätä tulee yrityksessä miettiä, kun kuluttajilla on entistä vähemmän rahaa käytettävissä ja sitä ohjautuu vähemmän vapaa-ajan tuotteisiin kuluttajien priorisoidessa rahankäyttöään. Tässä auttavat vahva brändi ja hyvä hinnoitteluvoima tuotteille.

Hyödykkeen kysyntään vaikuttavia tekijöitä voidaan mitata ja kuvata eri käyrillä. Ensimmäisenä tarkastelemme kysyntäkäyrää. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) esitetään kysyntäkäyrä. Kysyntäkäyrä kuvaa hyödykkeen oman hinnan ja sen kysynnän suhdetta. Kysytty määrä on sitä suurempi, mitä alhaisempi on hyödykkeen hinta. Hyödykkeen hintaa mitataan pysty- ja sen kysyttyä määrää vaaka-akselilla. (Pohjola 2019, 40–42)



Kuvio 2. Kysyntäkäyrä. (Projektina kauppatieteet 2011)

Tarjontakäyrän (Kuvio 3) avulla pystytään näyttämään hyödykkeen hinnan ja tarjotun määrän välinen suhde. Tarjontakäyrä muodostuu hyödykettä valmistavien yritysten päätösten tuloksena. Tarjontakäyrää voidaan lukea kahdesta eri suunnasta. Aloittaen hinnasta se osoittaa, kuinka paljon hyödykettä ollaan halukkaita myymään tietyllä mahdollisella hinnalla. Jos taulukkoa katsotaan määrän suunnasta, kertoo se hinnan, jonka tuottajat vähintään haluavat hyödykkeestä. Tavoitteena yrityksellä on maksimoida sen voitto. Voitto saadaan selville tulojen ja kustannusten erotuksesta. Yritys saa tuloja hyödykkeensä myynnistä, kulut puolestaan syntyvät tuotannossa käytettävistä tuotantotekijöistä ja niille maksettavasta korvauksesta. Myyntitulo puolestaan saadaan lasketua kertomalla myyty määrä hyödykkeen hinnalla, yhdestä myydystä lisäyksiköstä saatu tulonlisäys, rajatulo on tällöin hyödykkeen hinnan suuruinen. (Pohjola 2019, 44–47)



Kuvio 3. Tarjontakäyrä. (Projektina kauppatieteet 2011)

Yhdestä tuotetusta lisäyksiköstä aiheutuva kustannusten lisäys eli rajakustannus, on puolestaan yksikön valmistuskustannusten suuruinen. Kokonaiskustannukset saadaan laskettua, kun summaataan yhteen kaikki tuotannosta syntyvät kustannukset: vuokrat, palkat ja ostoista syntyvät kustannukset. Toiminta on silloin kannattavaa, jos myynnistä saadut tulot kattavat valmistuksessa aiheutuvat kustannukset. Hyödykkeen hinnan tulee siis kattaa tuotannon yksikkökustannukset. (Pohjola 2019, 44–47)

2.4 Talouskriisien historia ja nykytilanne

1990-luvulla Suomi kohtasi Kianderin (2001, 23–24) mukaan useamman joukon häiriöitä, jotka vaikuttivat negatiivisesti maan talouteen. Yksi merkittävä tekijä oli Neuvostoliiton kaatuminen, minkä johdosta Suomi menetti tärkeän vientimarkkinan. Yleinen taloustilanne oli merkittävästi heikentynyt korkojen noustessa. Yritykset velkaantuivat ja ajautuivat konkurssiin, mikä aiheutti ongelmia pankkeille, kun asiakkailta ei ollut maksukykyä, eikä pankkien oma pääoma riittänyt velkojen hoitoon. Pankkikriisistä siirrytään vuoden 2008 finanssikriisiin mikä lähti liikkeelle Yhdysvalloista elokuussa 2007. Asuntoluotoista alkunsa saanut kriisi levisi lopulta Yhdysvalloista Eurooppaan vuonna 2008 (Eduskunta 2009).

Finanssikriisin jälkeen käsitellään talouden nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä. Nykytilanteen katsaus on syksyiltä 2022 joten tieto on ajankohtaista. Kriisien ja laman jälkeen käsitellään suhdannevaihteluita, inflaatiota ja hyödykemarkkinoita. Näillä on keskeinen osa talouden eri vaiheissa. Pääpaino tarkastelussa on ollut kriiseissä ja lamassa, mutta kappaleissa tutkitaan samalla talouden vaihtelua nousukauden näkökulmasta. Inflaatio on ollut useissa kriiseissä merkittävä tekijä ja

se tulee vaikuttamaan myös tulevaisuuden näkymiin. Laman ja kriisien olennaisin osa on kuitenkin laskukausi ja siihen johtavat tekijät.

2.4.1 1990-luvun lama ja pankkikriisi

Suomen talous kohtasi 90-luvun vaihteessa joukon häiriöitä, joista yksi suurimmista oli Neuvostoliiton romahtaminen vuonna 1991. Kansainvälinen talous taantui ja tämä alkoi näkyä suoraan Suomen taloudessa, tavaroiden ja hyödykkeiden vientihintojen alentuessa tuntuvasti. Tämä oli kova isku Suomen kaltaiselle pienelle taloudelle, jolle vienti on yksi tärkeimpiä tulonlähteitä. Vientihintojen aleneminen yhdistettynä nousevaan kustannustasoon johti Suomen viennin pahaan kannattavuus- ja kilpailukykykriisiin. Idänkaupan romahtamista pidetään yhtenä tekijänä siihen, miksi Suomi ajautui 1990-luvulla lamaan. Idänkaupan loppuminen heikensi Suomen kauppatasetta merkittävästi. Toisena merkittävä tekijä lamaan voi pitää korkotason yleistä nousua, mikä johti lopulta myös Suomessa korkojen nostoon Suomen Pankin toimesta. Kokonaisuutena korkea korkotaso, idänkaupan supistuminen ja huonontunut kilpailukyky heikensivät Suomen taloutta, mikä alkoi näkyä kohonneena työttömyytenä. Työttömyyden kasvu johtui yritysten heikosta tilanteesta, sillä yrityksiä ajautui konkurssiin enemmän kuin uusia aloitti toimintansa. Työttömyys saavutti huippunsa vuonna 1994, jolloin talous oli kääntynyt jo nousu-uralle. (Kiander 2001, 23–24)

1990-luvulla Suomea kuritti laman lisäksi pankkikriisi, joka puhkesi vuonna 1991. Syyskuussa 1991 Suomen Pankki otti haltuun Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankin eli SKOP:n. Pankkien tulokset alkoivat heikentyä, koska pörssikurssit olivat kääntyneet laskuun ja lainoja myönnettiin vähemmän, eli pankkien luottokannan kasvu hiipui. Pörssikurssien laskun lisäksi myös kiinteistöjen arvo heikkeni. Tämä aiheutti ongelmia, kun velan panttina olleen kiinteistön arvo heikkeni. Vuosina 1992–1993 lama ja korkojen nousu alkoi heikentää pankkien velkaisia yritysasiakkaita, koska he eivät kyenneet hoitamaan niille myönnettyjä luottoja eli lainoja. Yritysten konkurssien vuoksi pankit tekivät ennätysmäärän luottotappiota. Luottotappioita varten oli tehty varauksia, mutta niiden kokonaissumma kasvoi niin suureksi, ettei pankkien omat pääomat riittäneet niiden hoitamiseen. (Kiander 2001, 40–42).

2.4.2 2008-vuoden finanssikriisi

Maailmantalous oli syksyllä 2008 ajautunut pahimpaan finanssikriisiin sitten 1930-luvun. Yhdysvalloissa puhkesi elokuussa 2007 pankkikriisi, jonka vaikutukset näkyivät maailmantaloudessa ja Euroopan rahoitusmarkkinoissa täydellä voimalla syyskuussa 2008. Pörssikurssit kääntyivät laskuun, markkinakorot nousivat ja useita suuria pankkeja oli vaikeuksissa. Tuotanto ja vienti supistuivat useissa maissa, ja taantuma levisi nopeasti Euroopan ja USA:n lisäksi myös Aasiaan ja Venäjälle. Öljyn ja raaka-aineiden markkinahinnat nousivat 2008 alkuvuodesta rajusti, mikä kiihdytti

inflaatiovauhtia neljään prosenttiin. Finanssikriisin levittyä loppuvuodesta kysyntä alkoi kuitenkin tippua voimakkaasti, joka johti öljyn ja muiden raaka-aineiden hintojen laskuun. Samalla myös inflaatio hidastui. Keskuspankit ja valtiot joutuivat poikkeuksellisiin toimiin turvatakseen pankkien ja rahoitusjärjestelmän toimivuuden finanssikriisin levitessä. Yhdysvaltain keskuspankki ja EKP toteuttivat useita ohjauksikon alennuksia vuoden 2008 viimeisellä neljänneksellä. Finanssikriisin syynä oli Yhdysvalloissa elokuussa 2007 asuntoluotoista alkunsa saanut pankkikriisi, joka aiheutti epävarmuutta myös Euroopan rahoitusmarkkinoille. Niin sanottujen subprime-asuntoluottojen luottotappio-ongelma laajeni amerikkalaispankeista Euroopan pankkisektoriin, koska eurooppalaiset rahoituslaitokset olivat ostaneet amerikkalaisia arvopaperistettuja subprime-luottoja. Epäluottamus rahamarkkinoilla lisääntyi, koska pankkien luottojen suuruutta ei tiedetty. (Eduskunta 2009)

Inflaation kiihtyminen näytti muodostuvan Suomen talouden suurimmaksi ongelmaksi. Kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden kriisiytymisen ja kysyntälaman vuoksi talouden tilanne alkoi kuitenkin heikentyä varsin nopeasti. Muun muassa vienti tippui 10 % vuoden viimeisellä neljänneksellä edellisvuoteen verrattuna. Kotitalouksien ja yritysten luottamus vajosi loppuvuodesta 1990-luvun laman aikaisiin lukemiin maailmantalouden kriisin vuoksi. (Eduskunta 2009)

2.4.3 Nykytilanne & tulevaisuuden näkymät

Kotitalouksien kulutus on selvästi laskussa etenkin kestokulutustavaroiden osalta vuoden 2022 ensimmäisellä neljänneksellä. Venäjän hyökkäyssota on aiheuttanut energian hinnan nousumisen ja sitä kautta kustannuksien kohoamisen. Kotitalouksien ostovoima on heikentynyt hintojen nopean nousun takia ja kulutuksen kasvunäkymät ovat heikot ainakin tänä ja ensi vuonna. Palveluiden kulutus on kuitenkin edelleen pienessä nousussa covid-epidemian helpottuessa. Hintojen nousun ennakoidaan hidastuvan vuonna 2024 ja sitä myötä myös kotitalouksien ostovoima tulee paranemaan. Inflaatio on kiihtynyt edelleen ja se jatkaa talouskasvun hidastamista. Inflaation vuosittainen nousuvauhti oli lähes 8 prosenttia heinäkuussa 2022. Elintarvikkeiden hintojen osalta inflaation ennakoidaan kiihtyvän edelleen tämän vuoden lopulla. (Valtiovarainministeriö 2022)

Kustannusten kohoaminen nostaa tuottajahintoja ja energian ja raaka-aineiden hintojen nousu näkyy sitä kautta myös tavaroiden ja palveluiden hinnoissa. Sähkön hintojen oletetaan nousevan edelleen ja ne tulevat pysymään korkealla vuoden 2023 alkuvuoteen asti. Vuonna 2022 energian hinnat nousivat kymmeniä prosentteja ja vuonna 2023 hintojen ennustetaan kohoavan edelleen noin 8 %. Energian hinnat tulevat todennäköisesti laskemaan maltillisesti 2023 loppuvuodesta. Vuonna 2023 kuluttajien ostovoima tulisi siis paranemaan, jos Venäjän hyökkäyssota ei tule eskaloitumaan, eikä covid-pandemia aiheuta rajoituksia, jotka vaikuttavat tuotantoon, kysyntään ja työllisyyteen. (Valtiovarainministeriö 2022) Vuoden 2022 kolmannella neljänneksellä sähköenergia maksoi keskimäärin 40–60 % enemmän kuin edellisenä vuotena (Tilastokeskus 2022).

3 Yrityksen kassasuunnittelu

Tässä luvussa perehdytään yrityksen kassanhallintaan ja kassavirtoihin sekä niitä tukeviin toimiin. Ensimmäisessä alaluvussa alussa tutustutaan kassanhallinnan teoriaan ja sen hallitsemisen tärkeydestä yritykselle. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään erinäisiä toimia, jotka vaikuttavat yrityksen kassanhallintaan.

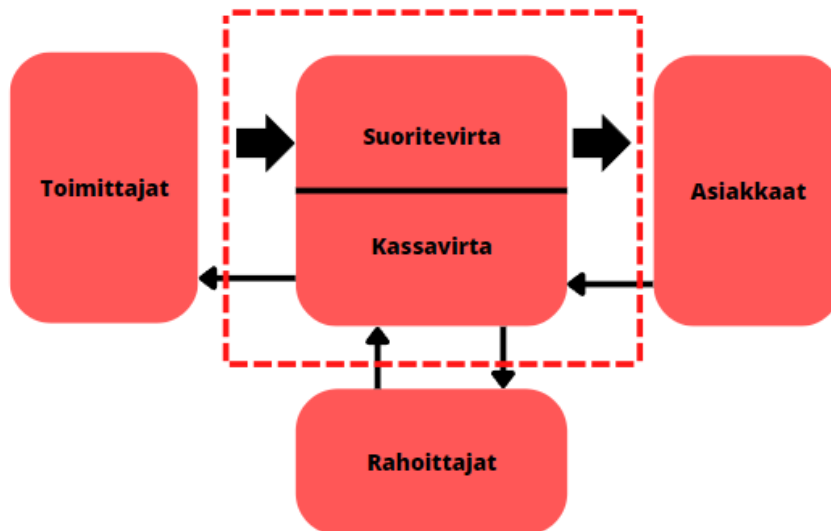
3.1 Kassanhallinta

Kassasuunnittelulla huolehditaan Mäkisen (2012, 28–29) mukaan yrityksen rahan riittävydestä. Sen avulla yrittäjä voi katsoa tulevaisuuteen ja tarkastella yrityksen toimintojen mukana muuttuvaa tulevaisuudenkuvaa. Kassasuunnittelua tulisi tehdä aktiivisesti ja varmistua siitä, että suunnitelmassa näkyisi hyvin toimiva yritys. Yrityksen ydintoimintaan kuuluu suoritevirta, jossa suorite on tavara- tai palvelutuote. Suoritteet tuotetaan asiakkaalle, joista saadaan korvaukseksi etukäteen sovittu hinta. Yrityksen on varmistuttava siitä, että se kykenee tuottamaan suoritteita – tämä tarkoittaa sitä, että sen on ostettava tavaroita ja palveluita toimittajilta. Ostettavat tavarat vaihtelevat toimialoittain, mutta niitä ovat esimerkiksi raaka-aineet tuotantoon. Ostettavia palveluja sen sijaan voi olla muun muassa henkilökunta, toimitilan vuokrauspalvelu ja siivouspalvelu. Reider ja Heyler (2003, 12) taas korostavat, että kassavirran hallinta on välttämätöntä yrityksen selviämisen kannalta. Se saattaa jopa olla tärkeämpää, kuin tuottaa tuotteita, palveluita tai saada kaupat aikaan. Suurin osa yrityksistä voi menettää kaupat tai asiakkaan ja silti jatkaa toimintaansa. Kuitenkin, jos rahan riittävydestä tehdään virhearvio, yrityksen toiminta saattaa loppua hyvinkin nopeasti. Reider ja Heyler (2003) listasivat kassanhallinnan tavoitteet seuraavasti:

- Hallitse ja seuraa kassavirtoja aktiivisesti. Kassassa on oltava riittävästi rahaa, jotta yritys selviää taloustaantumassa
- Maksimoi tulot ja minimoi menot. Menoja tulisi vähentää missä tahansa se on mahdollista
- Laajennukset vain lisäarvoa tuottaville toimintoille ja aktiviteeteille. Kustannusten kohotessa vaikeassa taloustilanteessa laajennusten priorisointi on tärkeää
- Hallitse ulkoiset lyhytaikaiset lainat

Kassavirta on peilikuva suoritevirrasta (kuvio 4). Sen avulla saadaan helposti selville kokonaiskuva yrityksen tuloksellisuudesta. Kassavirran peilikuvaominaisuuteen perustuu myös yrityksen laskentatoimi. Tuloslaskennassa tuloihin kohdistetaan niiden aikaansaamat menot, jolloin saadaan erotukseksi voitto tai tappio. Kassavirtalaskelmassa kassan alkusaldoon lisätään kassaan saapuvat

tulot ja vähennetään kassasta lähtevät menot, jolloin jäljelle jää kassan loppusaldo. Kassavirta on näiden edellisten saldojen erotus. (Mäkinen 2012, 30)



Kuvio 4. Suoritevirran ja kassavirran havainnollistaminen (mukaillen Mäkinen 2012)

Yrityksen kassassa on oltava rahaa riittävästi, jotta se voi hallita odottamattomat mahdollisuudet tai kriisitilanteet. Rahaa on oltava riittävästi kattamaan yrityksen omistajille tai johdolle ”turvavara”, eli riittävä marginaali yrityksen ja sen johdon turvallisuustarpeiden täyttämiseksi. Yritys tarvitsee rahaa maksaakseen laskut, jotka koituvat yritystoiminnasta (kuten palvelut, tuotantokustannukset, myyntikustannukset ja hallintokustannukset) ja maksaakseen velkoja (esimerkiksi lainat ja verot) ajallaan. Reider ja Heyler (2003, 12) listasivat neljä yleistä lähdettä, joista yrityksen raha tulee:

1. *Oman pääoman myynti* yrityksen osakkeen tai yrityksen omistuksen muodossa.
2. *Lainaamalla* eri lähteistä, kuten rahoituslaitoksilta, asiakkailta, myyjiltä tai omistajilta.
3. *Omaisuuuden muuttaminen käteiseksi*. Käyttämättömien tai tarpeettomien tilojen ja laitteiden myynti, ylimääräisen varaston myynti tai myyntisaamisten periminen.
4. *Voittojen uudelleensijoittaminen*.

Jokaisen yrityksen tulisi kehittää ja laajentaa liiketoimintaansa jatkuvasti. Menestyvä yritys kerää asiakkailtaan enemmän rahaa kuin se kuluttaa tuotteidensa ja palveluidensa tuottamiseen ja kehittämiseen. Toimintansa aikana yritys laskee suoriteperusteiseen laskentaan perustuvat jaksolliset

tuloslaskelmat ja taseet, jotka toimivat suorituskyvyn mittarina. Voitot ja kassavirta liikkuvat ajoituseroista johtuen eri tavalla. Jos yrityksellä on hyvä kassavirta, mutta riittämättömät voitot, se tarkoittaa lyhytaikaista selviytymistä ja pitkän aikavälin ongelmia. Hyvällä voitolla, mutta riittämättömällä kassavirralla yritykselle tulee välittömästi ongelmia. Vaikka yritys tuottaisikin voittoa, sen on huolehdittava kassasta ja pyrittävä minimoimaan eroa kassasta lähtevien ja kassaan tulevien rahojen välillä. Mitä isompi tämä ero on, sen kauemmin yrityksellä on vähemmän taskurahaa käytössä. Kassavaje tulee rahoittaa mieluiten aikaisemmillä myynneillä ja jos se ei onnistu, rahan on tultava ulkopuolisilta lähteiltä. Ulkopuolelta tulleisiin rahoihin liittyy laina- tai pääomakustannuksia, joilla taas on negatiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. (Reider & Heyler 2003, 13)

Yrityksen menestyessä loppukassa ylittää aloituskassan. Yritys ei voi myydä asiakkaille, jotka eivät maksa ajoissa, tai myydä tuotteita, jotka tuottavat vähemmän rahaa kuin kustannukset. Rahan riittämättömyys on monille yrityksille kasvua rajoittava tekijä, ja yrityksen tavoitteena tulisi olla rahanvaihtoprosessin nopeuttaminen mahdollisimman paljon. Tehokkaalla kassanhallinnalla maksimoidaan kassavirta liiketoiminnalle. Käytännössä siis luodaan positiivinen kassavirta käyttämällä tehokkaita tekniikoita yritykselle erääntyvien käteisvarojen keräämiseksi, vältetään liiallista rahan käyttöä ja viivytetään (kuitenkin sääntöjen puitteissa) maksettavia laskuja muille. Yrityksellä on siis oltava selvitäkseen rahaa, kun sitä tarvitaan. Yritys saa tietynlaisen turvaverkon käyttöönsä kassassa ollessa tarpeeksi rahaa muun muassa mahdollisia liiketoimintakriisejä, hätätilanteita tai johtamisvirheitä vastaan. Se mahdollistaa myös mahdollisuuksien hyödyntämisen tilanteen tullen. Yritykset eivät epäonnistu kasvun tai kannattavuuden puutteen vuoksi, vaan siksi, ettei laskujen maksamiseen ole rahaa. (Reider & Hayler, 2003, 13)

3.2 Yrityksen rahoitus

Yrityksen perustaja varmistaa rahoituksen yrityksen perustamis- ja käynnistämävaiheessa joko omalla pääomalla, tai vaihtoehtoisesti ulkopuolisella rahoituksella (ELY-keskus 2022). Yrityksen kasvu edellyttää lähes aina ulkopuolista rahoitusta eli vierasta pääomaa (Yrittäjät). Niin ikään yrityksen on tehtävä ostoja ennen, kun voidaan tehdä myyntejä. Näin ollen kassasta myös menee rahaa ostoihin, ennen kuin myynneistä saadaan kassaan rahaa. Yrittämisen riski aiheutuu tästä ajallisesta aukosta ja sen takia yritys tarvitseekin rahoittajia. Rahoittajat sijoittavat omaa rahaansa yritykseen siinä toivossa, että he saavat myöhemmin rahat takaisin ja mahdollisesti myös korkoa, osinkoa tai muuta hyödykettä. Rahoittajien avulla yrityksen toiminta saadaan käyntiin. Yrityksen aloittaessa toimintaa, rahoittajat sijoittavat siihen alkupääomaa, joka voi vaihtoehtoisesti olla joko peruspääomaa (osakepääoma ja yhtiömiesten panokset), tai lainarahaa. Rahan saatuaan yritys voi ostaa tavaroita ja palveluita, joita se tarvitsee ydintoiminnassaan tuottaakseen asiakkaiden tarvitsemia suoritteita. Asiakkaat maksavat suoritteista ennalta sovitun hinnan ja yrityksen kassaan

tulee rahaa. Rahoittajat alkavat saamaan sijoitettua rahaa takaisin, kun kiertokulku on pyörinyt ympäri riittävän kauan. (Mäkinen 2012, 29)

Suurimmalle osalle yrityksistä, lähes 80 prosentille ensisijainen rahoittaja on pankki. Hyvin usein yritys joutuu kuitenkin hankkimaan rahoitusta useammastakin lähteestä. Huolella ja hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma merkitsee pankille paljon yrityksen hakiessa rahoitusta. Mahdollisille pääomasijoittajille taas yrityksen idea, tarina ja tulevaisuuden näkymät ovat tärkeässä roolissa. Kaikille rahoittajille myös yrittäjän liiketaloudellinen osaaminen on tärkeää. Yrittäjä voi Suomessa hakea rahoitusta mm. Pankista, Finnveralta, EIP:n rahoitusinstrumenteista, joukkorahoituksesta, pääomasijoittajilta, Business Finlandilta ja ELY-keskukselta. (Uusyrityskeskus 2022)

3.3 Tuet pienyrityksille

Suomessa pienyrityksiä tukee muun muassa Business Finland. Business Finland tarjoaa yrityksille rahoitusta, tietoa, neuvontaa ja verkostoja liiketoiminnan eri vaiheisiin sekä kansainvälistymispalveluita. Tavoitteena on edistää yritysten kansainvälistä toimintaa sekä edistää niiden innovaatiotoimintaa. Business Finlandin palvelut ovat käytössä Suomeen rekisteröidyille yrityksille. Yrityksen tulee tavoitella kasvua ja kansainvälistymistä (Business Finland 2022). Tässä työssä käsitellään ensin tukia rahoitukseen ja käydään sen jälkeen hieman muita vaihtoehtoja läpi. Ensimmäisenä on Suomen kestävä kasvun ohjelma. Tässä rahoitusohjelmassa painotetaan kestävä kehityksen näkökulmaa. Rahoitus tulee EU:n elvytysrahastosta, mutta haku tapahtuu Business Finlandin kautta (Business Finland 2022).

Toisena vaihtoehtona käsitellään Tempo-rahoitus, joka on tarkoitettu startup-, pk- ja midcap-yrityksille. Startup-yritys on nuori yritys, joka hakee kasvua. Pk-yrityksiin lukeutuvat mikroyritykset sekä pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on vähemmän kuin 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018). Midcap-yrityksellä tarkoitetaan keski suurta yritystä, jonka liikevaihto on enintään 300 miljoonaa euroa konsernitasona (Koivikko 2017). Rahoitusta haettaessa ensimmäiseksi suunnitellaan projekti ja määritellään sen tavoitteet. Tässä vaiheessa tarkastetaan myös oman rahoituksen riittävyys. Kun edellä mainitut kohdat ovat kunnossa, tehdään rahoitushakemus ja toimitetaan tarvittavat lisätiedot. Hyväksytyt hakemuksen jälkeen tulee järjestää kirjanpito projektia varten. Samalla raportoidaan projektin toteutuksesta ja kustannuksista Business Finlandille. Jotta rahoitusta voi hakea, yrityksellä tulee olla uusi tuote tai palveluidea minkä se aikoo viedä kansainvälisille markkinoille. Rahoituksen koko on maksimissaan 50 000 euroa. Business Finlandin rahoitus kattaa 75 prosenttia kustannuksista. Kustannukset voivat olla maksimissaan 66 667 euroa. Tempo-rahoitus on avustusta, mitä yrityksen ei tarvitse maksaa takaisin. Rahoitus maksetaan joko kahdessa tai yhdessä osassa, riippuen yrityksen koosta. Tärkeitä kriteerejä rahoituksen hakuun on, että yrityksen tulee olla osakeyhtiö eikä se ole

aikaisemmin hyödyntänyt kyseistä rahoitusta. Yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa ja kasvua tukevaa. Omaa pääomaa tulee yhtiöllä olla vähintään 30 000 euroa. Vaihtoehtoina omalle pääomalle ovat pääomalainat, viimeisimmän kokonaisen tilikauden vahvistetut voittovarot tai yritykselle rahana maksetut sijoitukset osakepääomaan. (Business Finland 2022)

Yritys voi hakea myös energiatukea. Energiatuen tavoitteena on muuttaa energijärjestelmä vähähiilisemmäksi. Se edistää vähäpäästöisten ratkaisujen kehittämistä ja energijärjestelmän muuttamista vähähiiliseksi pitkällä aikavälillä. Huomioitavaa energiatuessa on se, ettei sitä myönnetä jo käynnistyneille hankkeille. Tuki myönnetään siis hankkeille, joita ei ole vielä aloitettu. Energiatuki aurinkoenergiahankkeelle on 20 % kokonaisinvestoinnista, loppuosa jää yritykselle itselle kustannettavaksi. Etuna energiatuessa on se, ettei rahoitusta tarvitse maksaa takaisin, vaan se on avustusta. Hankkeen investointikustannusten tulee olla yli 10 000 euroa ja ylärajaa investoinnilla ei ole. (Business Finland 2022)

Tukien lisäksi yrityksen kannattaa selvittää mahdollisuudet ELY-keskuksen tarjoamiin palveluihin. ELY-keskuksen tarjoamia palveluita ovat kehittämisspalvelut, joihin kuuluu analyysi, eli yritys saa kokonaiskuvan liiketoiminnan nykytilasta ja kehittämissohjeet tulevaisuutta varten. Toisena on konsultointi, jossa liiketoiminnan eri osa-alueita kehitetään valitun asiantuntijan kanssa. Kolmantena vaihtoehtona ELY-keskus tarjoaa koulutuksia yritysten avainhenkilöille. (ELY-keskus 2022)

3.4 Leasing

Leasingiksi kutsutaan sitä, kun omaisuutta hankitaan vuokranantajan rahoituksella. Vuokraajan solmiessa leasing sopimuksen, hänen tulee maksaa vuokranantajalle kiinteä kuukausimaksu. Maksu koostuu pääoman palautuksesta vuokranantajalle sekä sovituista koroista. Leasing sopimus on vartenotettava rahoitusvaihtoehto organisaatiolle, jonka ei taloudellisesti kannata tehdä suuria satsauksia esimerkiksi työkoneisiin. Leasing sopii myös taloudellisesti hieman huonommassa kunnossa oleville yrityksille, koska vuokranantaja säilyttää omistusoikeuden vuokrattuun omaisuuteen ja voi siten vaatia sen takaisin, jos maksuja ei suoriteta ajallaan. Leasing voi olla hyvä vaihtoehto yritykselle, koska leasingomaisuus palautetaan vuokranantajalle vuokrasopimuksen päätyttyä. Tällöin yritys voi päivittää teknologiaansa uudella leasing sopimuksella. Leasing voi myös nopeuttaa yrityksen toimintoja, koska vuokraaminen on yleensä mahdollista lyhyellä varoitusajalla. (AccountingTools 2022)

Rahoitusleasingia käytettäessä osapuolet ovat kohteen myyjä, rahoitusyhtiö ja vuokralle ottaja. Rahoitusleasing on käytännössä pitkäaikaista vuokrausta. Rahoittaja hankkii vuokraajan tarvitseman kohteen omistukseensa ja vuokraa sen pitkäaikaisella vuokrasopimuksella. Suosituimmat käyttökohteet Suomessa rahoitusleasingille ovat erilaiset koneet, laitteet ja ajoneuvot. Leasing-sopimus

on mahdollista ottaa myös rakennukselle tai muulle kiinteälle omaisuudelle. Tässäkin tapauksessa rahoitusyhtiö rahoittaa kohteen, eli ostaa sen myyjältä ja vuokraa asiakkaalle. Rahoitusyhtiö omistaa leasingkohteen. Sopimuksen tarkoitus ei ole se, että vuokralle ottajasta tulisi kohteen omistaja missään vaiheessa. Käyttöoikeus on kuitenkin vuokralle ottajalla ja vuokrakausi on yleisesti kohteen koko taloudellinen käyttöikä. (Tilastokeskus)

3.5 Investoinnit

Investoinnilla tarkoitetaan tuotantohyödykkeiden hankkimista, jotta yritys voi kasvattaa tulevia tulo-
virtojaan. Investoinnit ovat usein pitkäikäisiä ja niiden tuotto jakautuu usealle vuodelle, uudella investoinnilla voidaan myös edistää yrityksen strategiaa. Investointi tulee yritykselle ajankohtaiseksi, kun se haluaa aloittaa tuotantoa tai lisätä ja tehostaa jo aikaisempaa tuotantoa. Investoinnit voidaan jakaa kahteen osaan eli aineellisiin ja aineettomiin investointeihin. Aineellisia investointeja ovat esimerkiksi laitteet, koneet ja toimitilat. Aineettomia investointeja ovat taas tutkimus- ja kehitysinvestoinnit. Investointia suunniteltaessa investoinnin kannattavuus yritykselle tulee selvittää huolellisesti. Suunnittelussa auttaa esimerkiksi paljonko investointi maksaa yritykselle, kuinka paljon se tuottaa ja paljonko siitä aiheutuu kuluja. Aineellisesta investoinnista aiheutuu käyttökustannuksia huollon ja kunnossapidon muodossa niin näistä tulisi olla hyvät laskelmat, lisäksi tulee huomioida, kuinka pitkäikäinen investointi on. Laskennallisena apuna investointia suunniteltaessa voi käyttää pääoman tuottoastetta tai nykyarvomenetelmää. (Suomi 2019)

Investoinnin rahoitukselle on olemassa kaksi vaihtoehtoa, joko oma rahoitus tai vieras pääoma. Omaa pääomaa kannattaa käyttää silloin, jos yrityksellä on sitä paljon käytettävissä ja se voi saada investoinnille avustusta. Vierasta pääomaa voidaan käyttää silloin jos, yrityksen oma pääoma ei riitä tai sitä ei saada hankittua lisää, lisäksi lainan ottaminen voi olla edullisempaa kuin oman pääoman käyttäminen. Tässä taloustilanteessa lainakustannukset ovat nousussa, jolloin oman pääoman käyttö on todennäköisimmin edullisinta. Investoinnin rahoituksessa voidaan käyttää myös molempia vaihtoehtoja eli vierasta ja omaa pääomaa, investoinnin rahoitus on aina tapauskohtainen, joten näitä molempia vaihtoehtoja tulee miettiä päätöksiä tehdessä. (Suomi 2019)

3.6 Varaston toiminta

Varastoinnin vaikutus yrityksen toimintaan ja tulokseen on merkittävä. Varastossa pitää olla riittävä määrä tuotteita, jotta myyjät voivat luvata asiakkaalle tarpeeksi nopean toimitusajan. Mikäli tuotteita ei ole saatavilla varastossa, asiakas saattaa pahimmassa tapauksessa ostaa tavarat kilpailijalta. Toimitusten nopeus ja täsmällisyys ovat nykyään tärkeämmässä asemassa, kuin merkki ja alhaisin hinta. Uusia tuotteita tulee pyrkiä tuomaan markkinoille nopeaan tahtiin. Kuitenkin sen kautta ongelmaksi muodostuu helposti varaston tarpeeton kasvu, jos vanhoja tuotteita jää

myymättä. Ylisuuret varastot sitovat liikaa pääomaa taloushallinnon kannalta, josta seuraa ylimääräisiä pääomakustannuksia. Varastoon kertynyttä pääomaa tulisi siis pyrkiä pienentämään, jotta se voitaisiin sijoittaa tuottavampiin toimintoihin. Myytävät tuotteet pitäisi valmistaa tuotannossa riittävän nopeasti ja joustavasti, jotta myynnin toimitusajat eivät venyisi. Tuotannon tehokas toiminta edellyttää tuotannon raaka-aineiden ja komponenttien hyvää saatavuutta, mikä myös usein johtaa varaston arvon nousuun. (Salmivuori 2010, 7)

Mikäli yrityksellä on tuotevarasto, sillä on mitä todennäköisimmin käytössä myös tietojärjestelmä, jolla varastossa olevia tuotteita hallitaan. Pienenkin yrityksen tietojärjestelmässä voi olla tuhansia tuotenimikkeitä. Tuotteita tulisi siis ryhmitellä, jotta niiden käsittely järjestelmässä helpottuu. ABC-luokittelulla tuotteille luodaan Salmivuoren (2010, 37) mukaan kolme kategoriaa:

- A-luokka, jonka tuotteet kattavat 80 % myynnistä/katteesta
- B-luokka, jonka tuotteet kattavat seuraavat 15 % myynnistä/katteesta
- C-luokka, johon kuuluvat loput tuotteista

Tarkoituksena tuotteiden luokittelussa on Salmivuoren (2010, 41) mukaan se, että eri luokkiin kuuluvat tuotteet käsitellään eri tavalla varastoinnin kannalta. ABC-luokituksen perusteella A-luokan tuotteiden kierto on nopein ja vähemmän tärkeiden tuotteiden kierto on hitain (Logistiikan Maailma 2023). Varaston tehokkuutta voidaan kuvata usealla eri mittarilla. Yksi käytetyimmistä mittareista on varaston kierto. Varaston kierron avulla nähdään, kuinka usein varasto uudistuu, eli kuinka se kokonaisuutena kiertää. Varaston kierto lasketaan keskivarastosta. Keskivarastoon kuuluu usein ylimääräistä varastoa. Varaston kierto lasketaan vuosikysynnän ja keskivaraston avulla ja sen kaava on $\text{kierto} = \text{vuosikysyntä} / \text{keskivarasto}$. Laskelmassa käytetään yksiköitä (SKU) tai tuotteen rahallista arvoa. Varaston arvo lasketaan hankintahinnan mukaan. Kysyntä ja vuosikulutus lasketaan hankintahinnan mukaan tai itse valmistetuiden tuotteiden omakustannehinnan mukaan. $\text{Kierto} = \text{vuosikysynnän arvohankintahinta} / \text{varaston keskiarvo}$. Varaston hitaaseen kiertoon vaikuttavat huono ohjaus ja varmuusvarasto, jotka johtavat tuotteiden jäämiseen varastoon ja näin sitovat pääomaa. (Logistiikan Maailma 2023)

Optimaalisessa tilanteessa varastossa on varastoitavaksi määritellyjä tuotteita riittävän paljon, jotta saavutetaan haluttu palvelutaso. Samalla tuotteita kuitenkin pitäisi olla sopivan vähän, ettei vaihtomaisuuteen sitoutunut pääoma kasvaisi liian suureksi. Palvelutasoa voidaan parantaa ostamalla suurempia eriä, jolloin nimikkeen varastosaldon maksimiarvo ja keskiarvo nousevat. Mikäli varaston kokonaisarvoa halutaan alentaa, on ostot tehtävä pienemmissä erissä ja käytettävä pienempää

varmuusvarastoa. Ostoprosessissa otetaan huomioon viimeisen 12 kuukauden menekki ja nykyinen varastosaldo ja niiden perusteella lasketaan ostoerän koko. Ostoehtoja voidaan ajaa järjestelmästä kerran viikossa tai vaikka kerran kuukaudessa. Kuitenkin riittävän usein, ettei tuotteen tilaustarve ole syntynyt jo viikkoja ennen tilauksen tekemistä. (Salmivuori 2010, 51)

$$Q \text{ (EOQ)} = \sqrt{\frac{2PD}{H}}$$

Kuvio 5. EOQ, Wilsonin kaava (Vornanen 2019)

- Q = Taloudellinen tilauserä
- P = Kiinteät kustannukset per tilauskerta
- D = Tuotteen vuosikulutus
- H = Yhden yksikön vuotuiset varastointikustannukset

Varaston pito ja ostaminen aiheuttavat varastointi- ja tilauskustannuksia. Varastointikustannukset ovat esimerkiksi varastotilan ja varastolaitteiden pääomakustannuksista, varastoinnin palkkakustannuksista ja vaihto-omaisuuteen sitoutuneen pääoman kustannuksesta. Tilauskustannukset koostuvat tilauksen käsittelyyn kuluva ajasta, tuotteiden vastaanotosta ja hyllytyksestä ja ostolaskujen käsittelyprosessista. Suuremmat ostoerät tarkoittavat siis pienempiä tilauskustannuksia ja isompia varastointikustannuksia. Wilsonin kaavalla (kuvio 5) voidaan määrittää optimaalista eräkoko. (Salmivuori 2010, 52)

4 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö tehdään toimeksiantona L-Tec Sport Oy:lle. Kyseessä on urheilu- ja hyvinvointialan pienyritys ja työssä keskitytään yrityksen kannalta oleellisiin toimintoihin. Työssä keskitytään ongelmiin, joita taloustaantuma aiheuttaa yritykselle. Lopputuloksena työstä syntyy produkti, eli tässä tapauksessa ohjeistus yrityksen kassavirran ja kassanhallinnan parantamiseen taloustaantumassa. Tuotos tuotetaan L-Tec Sport Oy:lle mutta siitä voi olla hyötyä myös muille vastaaville pienyrityksille. Tuottamisessa keskitytään toimeksiantajan toiveiden mukaan tarkemmin yrityksen kassanhallintaan ja kassavirtaan.

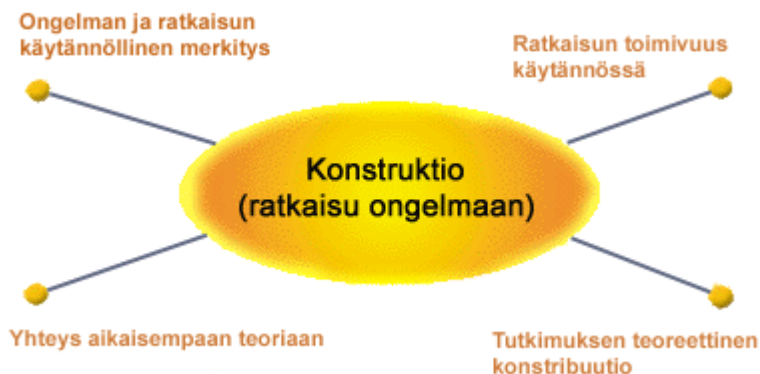
Taloustaantuma vaikuttaa kaikkiin yrityksiin, joskin eri tavalla ja kassanhallinta on jokaisen menestyvän yrityksen perustoiminto. Tuotoksen laatu varmistetaan käyttämällä relevantteja lähteitä, lähestymistapoja ja metodeja, joilla saadaan haluttu lopputulos. Haluttuun tulokseen on päästy, jos produktista on hyötyä toimeksiantajayritykselle sekä mahdollisesti myös toimialalle. Työssä on käytetty avuksi lähestymistapoja ja metodeja, jotka hahmottamaan kokonaiskuvaa ja tutkittavaa ongelmaa.

4.1 Lähestymistavat

Tapaustutkimuksessa on tarkoitus saada monenlaisia näkökulmia tapauksesta tutustumalla siihen kokonaisvaltaisesti. Täten tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä erilaisia aineistoja, esimerkiksi havainnointia, tilastoja, mediajuttuja ja tapauksesta kertovia asiakirjoja. Tutkimusasetelma tapaustutkimuksessa on mahdollista rakentaa yhden tai useamman tapauksen varaan. Mikäli tutkimuksessa on valittu kohteeksi useampi tapaus, niiden analysointiin käytetään vertailua. Tässä tapauksessa valitaan sellaisia kohteita, joissa on eroavaisuuksia tutkimuksen kannalta relevantin tekijän suhteen. (Piekkari & Welch 2020.) Tapaustutkimuksessa esiintyy myös niin sanottu kriittinen tapaus, eli "critical case". Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittava tapaus on valittu huolellisesti aieman tiedon ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta niin, että voidaan olettaa tapauksen kertovan teorian kannalta jotakin erityisen oleellista. (Eriksson & Koistinen 2005, 24.)

Konstruktiivinen tutkimus on suunnittelua, käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista (Kuvio 6). Konstruktiivinen tutkimus on käytännössä innovaatioiden tuottamista sekä palvelumuotoilua. Se soveltuu konkreettisten tuotoksien kuten mittareiden, mallien ja suunnitelmien tekemiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014). Konstruktiivinen tutkimusote metodologia, joka tuottaa innovatiivisia konstruktioita. Sillä pyritään ratkaisemaan ongelmia reaali maailmassa ja tuottamaan kontribuutiota sille alalle, jossa sitä sovelletaan. Konstruktiivisen tutkimusotteen edellyttään keskittyvän tosielämän ongelmiin, jotka koetaan tarpeellisiksi ratkaista. Sen avulla tuotetaan innovatiivinen konstruktio, jolla on tarkoitus ratkaista alkuperäinen tosielämän ongelma.

Tutkimuksessa tutkija ja käytännön edustajat tekevät tiivistä yhteistyötä, josta oletetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista. Tutkimus on tarkasti kytköksissä olemassa olevaan teoriaan ja kiinnittää huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan (Lukka 2001).



Kuvio 6. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit. (Lukka 2001)

Opinnäytetyössä on käytetty apuna erilaisia tutkimusmenetelmiä, vaikka työ onkin toiminnallinen opinnäytetyö. Työssä on tutkittu muun muassa edellisten taantumien vaikutuksia talouteen niin valtakunnallisella tasolla, kuin niiden vaikutuksia yrityksiin ja kotitalouksiin. Tapaustutkimuksen menetelmät sopivat useamman tapauksen tarkasteluun loistavasti. Konstruktivinen tutkimus sen sijaan auttoi myöhemmin työssä mallintamisessa, joten se oli hyvä ottaa tapaustutkimuksen rinnalle.

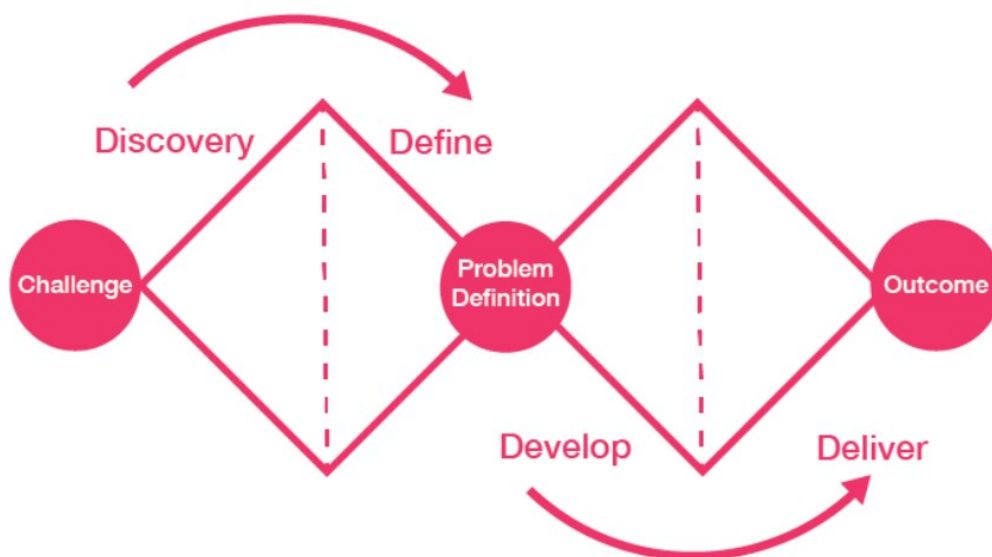
4.2 Käytetyt menetelmät

Ensimmäisessä mallissa sovellettiin Lotus Blossom menetelmää, joka on ideointimenetelmä. Sitä käytetään keskeisen idean tai ongelman laajentamiseen. Alkuperäinen ongelmalauseke lisätään keskeiseen laatikkoon, aiheeseen liittyvät teemat ja elementit lisätään sitä ympäröiviin ruutuihin (Lucid). Lotus Blossom on samankaltainen kuin mind-map, mutta se on jäsennellympi ja testaa tekijää eri tavoin (Riley). Lotus Blossom -ideointimenetelmä auttoi työn ongelmien ja vastauksien löytämisessä. Tässä tapauksessa keskeinen aihe on kassavirta. Sen ympärille on lisätty tummansinisillä elementtejä, jotka ovat taloustaantumien aiheuttamia ongelmia. Vaaleansiniset elementit ovat ratkaisuja, joilla voidaan helpottaa yrityksen kassavirtaa talouskriisissä.



Kuvio 7. Sovellettu Lotus Blossom (mukaillen Lucid).

Lotus Blossomista on hyötyä, jos halutaan kehittää tuotteita tai palveluita. Keskiruudussa on ratkaistava ongelma, parannettava kohde tai teema, jota tutkitaan (kuvio 7). Aiheeseen liittyviä komponentteja, ratkaisuja ja teemoja lisätään laatikoihin, jotka ovat keskuslaatikon ympärillä. Tämän jälkeen työstetään jokaista ulompaa laatikkoa samalla tavalla, kuin alkuperäistä keskimmäistä. Menetelmän valmistuttua tekijällä on mahdollisesti jopa 64 uutta ideaa, jotka kaikki liittyvät alkuperäiseen ongelmaan tai teemaan. (Riley) Lotus Blossomin avulla työhön saatiin selkeä runko, josta ohjeistusta alettiin rakentamaan.



Kuvio 8. Double diamond -suunnittelumalli (Gearon 2020).

Toinen käytetyistä metodeista oli double diamond -suunnittelumalli (kuvio 8), jota suunnittelijat käyttävät prosessin seuraamisen avuksi. Suunnittelumallissa esiintyy kaksi timanttia ja neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoituksena löytää ongelma, oppia siitä ja aloittaa tutkimus haasteista ja ongelmista, jotka vaativat ratkaisua. Tämä vaihe voi tuottaa monia erilaisia tuloksia; joskus ongelmasta ei löydy tietoa nimeksikään ja toisinaan siitä voi löytyä tietoa ja dataa ylikuormitukseen asti. Toinen vaihe on määrittely. Määrittelyvaiheessa ensimmäisen vaiheen löydöt ja oivallukset kyseenalaistetaan ja tarkennetaan sekä muokataan tarpeen mukaan. Seuraavaksi on vuorossa kehitysvaihe, jossa keksitään erilaisia vastauksia edellisen vaiheen havaittuihin ongelmiin. Vaiheessa voidaan tehdä esimerkiksi prototyyppejä visualisoimaan ja testaamaan ratkaisuja. Kehitysvaiheen jälkeen ideoita ruvetaan toteuttamaan pienessä mittakaavassa. Ideat, jotka eivät toimi karsitaan pois ja toimivia ideoita aletaan viemään eteenpäin. (Gearon 2020)

Double diamond -suunnittelumalli auttoi rajaamaan opinnäytetyötä. Alkuperäinen suunnitelma oli tehdä tutkimus taloustaantumien vaikutuksista pienyritykseen. Ensimmäisessä vaiheessa oli selvää, että ratkaistava ongelma oli kuitenkin aivan liian laaja ja dataa oli paljon enemmän, kuin sitä olisi tarvinnut. Taloustaantuma on käsitteenä erittäin laaja ja se vaikuttaa eri tavalla yrityksen kaikkiin toimintoihin. Kaikkia toimintoja ei ole mahdollista käydä läpi yhdessä työssä, joten työ oli rajattava paremmin. Opinnäytetyön tekeminen helpottui ongelman rajoittuessa kassavirtaan ja kassasuunnitteluun taloustaantumassa. Työstä päätettiin myös tässä vaiheessa tehdä toiminnallinen opinnäytetyö. Konkreettiset ohjeet yritykselle tuntuivat selkeämmältä päämäärältä, kuin tutkimus, jonka lopputulemasta ei ole vielä tekemisvaiheessa tarkkaa tietoa.

5 Ohjeistus kassanhallintaan taloustaantumassa

L-Tec Sport on perustettu 2009, eli yrityksen historiassa ei ole ehtinyt olla montaa talouskriisiä. Vuoden 2020 tunnusluvuista (Taulukko 1) voidaan kuitenkin nähdä, miten covid-pandemia vaikutti yrityksen toimintaan. Pandemia vaikutti kaikkien seuratoimintaan Suomessa negatiivisesti ja sen seurauksena urheiluvälineiden myynti väheni huomattavasti. Vuonna 2021 pandemia oli jo hellittänyt ja rajoitukset oli pitkälti poistettu. Patoutunut kysyntä tuotteille näkyy positiivisesti liikevaihdossa ja yritys teki ennätystuloksen. Vuoden 2022 tunnusluvuista selviää, että kasvu oli normaalilla tasolla. Liikevoitto kuitenkin laski huomattavasti. Yhtenä syynä tähän olivat nousevat tuotanto- ja raaka-aine kustannukset. Tuotteiden loppuhintaa ei todennäköisesti ehditty nostamaan tarvittavalle tasolle, jotta ne kattaisivat nousseet tuotantokustannukset.

	08 / 2019	08 / 2020	08 / 2021	08 / 2022
Liikevaihto (1000 €)	2 247	2 138	2 555	2 703
Liikevaihdon muutos %	4,4 %	-4,9 %	19,5 %	5,8 %
Liikevoitto (-tappio) (1000 €)	95	91	202	93
Liikevoitto %	4,2 %	4,2 %	7,6 %	3,4 %
Henkilöstö	13	12	12	12

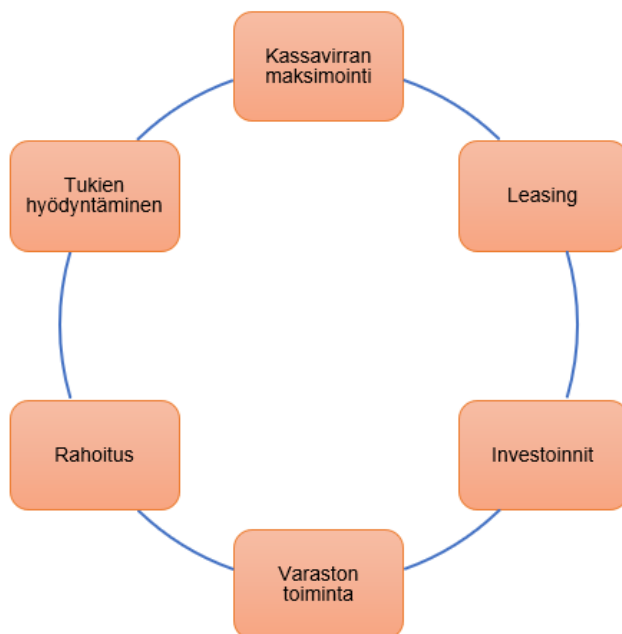
Taulukko 1. Yhteenveto L-Tec Sportin tunnusluvuista. (Asiakastieto 2023)

Vuoden 2022 tunnusluvuista (liite 1) nähdään, millä tasolla yritys toimii verrattuna toimialaan. Kannattavuuden osalta ei päästy edellisen vuoden tasolle. Kannattavuus on kuitenkin hyvällä tasolla edelleen ja parempi, kuin toimialan mediaani. L-Tec Sportin kannattavuutta painaa erityisesti varaston kasvu. Yrityksen tuloslaskelmasta (liite 2) nähdään, että varasto kasvoi 11 % edellisestä kaudesta. Varaston kasvun tulisi olla maltillisempaa, sillä se sitoo turhaan yrityksen pääomaa ja varastointi itsessään aiheuttaa ylimääräisiä lisäkuluja. Tuotantoa uudelleen suunnittelemalla saadaan varaston kierto nopeammaksi ja näin varasto sitoo vähemmän pääomaa. Toinen merkittävä tekijä on ostojen kasvu, mikä selittyy osittain kohonneilla raaka-aine kustannuksilla ja yleisellä inflaation kasvulla. L-Tec Sportin vakavaraisuus on laskussa vertailukauteen nähden. Vuonna 2022 Omavaraisuusaste on 45,1 % kun alan mediaani on 50 %. Suhteellinen velkaantuneisuusprosentti L-Tec Sportilla on 23,2 %, kun toimialan mediaani on 35,5 %. Omavaraisuusasteen jäämistä alle mediaanitason selittää vuoden 2022 tilikaudella ostovelkojen kasvu ja lainat rahoituslaitoksilta. Maksuvalmiuden osalta L-Tec Sportin Current ratio on 1,8, kun toimialan mediaani on 1,6. Quick ratio on puolestaan 0,5 toimialan mediaanin ollessa 0,7. Current ratiolla tarkoitetaan tunnuslukua,

joka mittaa yrityksen maksuvalmiutta ja rahoituspuskuria tilinpäätöshetkellä. Quick ratiolla mitataan yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloista nopeasti rahaksi muutettavilla omaisuuserillä (Alma Talent 2023).

Talouden kääntyessä taantumaan yrityksen on reagoitava vallitsevaan tilanteeseen. Niin kuin työn teoriaosuudesta voidaan huomata, talous voi kääntyä laskuun odottamattomista syistä lähes maailmanlaajuisesti. Kriisin vallitessa kuluttajat saattavat olla varovaisempia rahankäytön kanssa, inflaatio kasvaa ja energian hinnat voivat kääntyä nousuun. Tämä aiheuttaa haasteita yrityksille ja silloin onkin erityisen tärkeää, että kassanhallinta on tarkasti suunniteltua. Ostovoiman heikentyessä yksityinen kulutus laskee ja ostopäätökset tehdään entistä tarkemmin ja rahaa käytetään enemmän pakollisiin menoihin kuten ruokaan ja päivittäistavariin. Kulutustuotteiden myynti heikkenee, joten yrityksen toimiessa tällä sektorilla tulee sen varautua kassavirran heikkenemiseen ja varastojen kasvamiseen. Varastojen turhaa kasvamista tulisi kuitenkin välttää, eli tuotannon on oltava kysynnän tasolla. Kasaan ei tule rahaa, jos tuotteet odottelevat varastossa.

Näin ollen edellä mainittujen ongelmien pohjalta tuli luoda ohjeistus yritykselle kassanhallintaan taloustaantumassa. Ohjeistus toimii apuna yritykselle, jonka kassanhallinnassa voisi olla parannettavaa. Ohjeistus toimii myös muistutuksena kassanhallinnan tärkeydestä yrityksille, joilla se on jo hyvällä tasolla. Talouskriisin vallitessa kassavirratt ovat elintärkeitä yrityksen selviytymisen kannalta, sillä kassassa on oltava rahaa laskujen ja muiden velvoitteiden maksamiseen. Riittämättömällä kassavirralla yritys on välittömästi ongelmassa. Ohjeistukseen on listattu tärkeitä toimia kassanhallintaan, jotka auttavat yritystä talouskriisin aikana (kuvio 9).



Kuvio 9. Kassanhallinnan tukipilarit taloustaantumassa.

Kassavirran maksimointi

Kassavirran maksimointi on ohjeistuksen ensimmäinen toimi, joka on apuna yritykselle. Kassavirtaa tulisi pyrkiä maksimoimaan mahdollisen taloustaantumien tullen. Hyvät asiakkaat, jotka ostavat hyvin tuottavia tuotteita ja maksavat ajoissa ovat avain asemassa. Kustannukset on pyrittävä pitämään minimissään hintojen noustessa ja on vältettävä tuottamattomien toimintojen harjoittamista. Tuotteet olisi hyvä saada tuotannosta varastoon ja varastosta asiakkaille mahdollisimman nopeasti, jotta kassaan saadaan rahaa. Varastossa odottavat tuotteet eivät tuo yritykselle kassavirtaa. Yrityksen on hyvä käyttää myös ulkoisia rahoituslähteitä ja mahdollisesti nopeuttaa myyntisaamisiin. Inflaation vallitessa ja raaka-aineiden hintojen noustessa, on nostettava myös lopputuotteiden hintoja tasolle, jolla kustannukset saadaan katettua. Kysynnän laskiessa tuotanto on laskettava kysynnän tasolle, jottei varastoon tule ylimääräisiä tuotteita, jotka jäävät hyllyihin. Näin yritys voi välttyä henkilökuntaan kohdistuvista vähennystarpeista, lomautuksista ja YT-neuvotteluista.

Epävarmassa taloustilanteessa yrityksen yksi tärkeimmistä toimista on varmistua siitä, että sen rahat riittävät. Kassavirran maksimointi on ensimmäinen ja tärkein toimi yritykselle, jos haluaa selvitä vaikeassa taloustilanteessa. Yrityksen rahojen on riitettävä maksuveloitteiden maksamiseen aina. Ylimääräisiä menoja vähentämällä yrityksellä jää enemmän rahaa kassaan ydinliiketoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Myös yrityksen lainat on hallittava hyvin, ettei niistä koidu lisäkustannuksia.

Leasing

Toimitiloihin ja laitteisiin ei tulisi investoida suuria summia. Työkoneet ja laitteet ovat suuria investointeja, jotka vievät merkittävästi rahaa yritykseltä. Leasing -toiminnolla yritys voi hankkia laitteita sijoittamatta kerralla suurta määrää rahaa kassasta. Pitkäaikaisella vuokrasopimuksella hankitut laitteet ja koneet mahdollistavat sen, että yrityksen ei tarvitse maksaa niitä kerralla pois. Leasing -sopimuksella hankittu omaisuus myös palautuu vuokraajalle sopimuksen päätyttyä. Tämä mahdollistaa sen, että yritys voi päivittää uudempaan ja energiatehokkaampaan laitteeseen sopimuksen loputtua. Näin koneet ja laitteet on mahdollista pitää nykyaikaisina ja kilpailukykyisinä. Vuokraaminen ei sido yrityksen pääomaa kuin omistaminen ja lisäksi rahoituksen vakuutena toimii vuokratava kohde.

Leasingia kannattaakin hyödyntää, vaikka taloustilanne olisikin yrityksellä hyvä. Pitkäaikaisesta vuokraamisesta syntyy toki kuluja joka kuukaudelle, mutta se kuormittaa yrityksen kassaa paljon vähemmän, kuin kertaluontoisella ostolla hankittu työkone omistukseen. Kuvitellaan yrityksen esimerkiksi ostavan painokoneen, jonka hinta on 20 000 euroa. Leasingin avulla rahoittaja ostaa

painokoneen omistukseensa ja vuokraa sen yritykselle käyttöön viideksi vuodeksi. Näin yritys säästyy siltä, että sen kassasta lähtisi 20 000 euroa rahaa, jonka voisi käyttää ydinliiketoiminnan pyörittämiseen. Jäljelle jäävä kuukausierä, joka rahoittajalle maksetaan yrityksen toimesta, jäisi tässä tapauksessa noin 335 euroon. Kuukausierään lisätään sopimuksen mukaiset korot. Leasingin ansiosta yritykselle saadaan tasaisempi kassavirta, mikä taas helpottaa yrityksen kassanhallintaa.

Investoinnit ja liiketoiminnan hajauttaminen

Kustannusten ollessa koholla yrityksen on priorisoitava laajennuksia ja käytettävä rahaa vain välttämättömiin ja tuottavimpiin kehityskohteisiin. Resursseja ei kannata käyttää laajentamiseen liian hanakasti epävarmassa taloustilanteessa, koska pääprioriteetti on rahojen riittäminen ydintoiminnan pyörittämiseen. Laajennushankkeet kannattaa toteuttaa silloin, kun yrityksellä on varaa investoida niihin. Investoinnit toteutetaan joko omalla, tai vieraalla pääomalla. Omaa pääomaa käytetään silloin, kun yrityksellä on kassassa ylimääräistä rahaa. Vierasta pääomaa taas hyödynnetään, jos yrityksen omat varat eivät riitä.

Liiketoiminnan hajauttamisella saadaan kassavirtoja useammista tuotesegmenteistä, mikä helpottaa yrityksen toimintaa, jos yksi osa-alue tuottaa huonommin taloustaantumaksi iskiessä. Liiketoiminnan hajauttamisella luodaan turvaa toiminnalle ja pystytään turvaamaan yrityksen kassavirta paremmin. Jos liiketoiminta on hajautettu järkevästi useampaan eri tuotesegmenttiin ja tulonlähteeseen, ei yhden osa-alueen huono myyntikehitys taloustaantumassa iske yhtä pahasti yrityksen talouteen. Jos oletetusti vain yhdellä tuotesegmentillä on suuri merkitys yrityksen tuloksesta, muihin segmentteihin tulisi tehdä panostuksia ja hakea kasvua mahdollisesti myös ulkomailta. Vahva kilpailuasema tukee vaikeassa taloustilanteessa yritystä ja antaa sille hinnoitteluvoimaa, joten yrityksen kilpailukyvyystä kannattaa pitää huolta ja tehdä sen mukaisia panostuksia.

Rahoitus ja tukien hyödyntäminen

Yrityksen toiminnan rahoituksessa on monia vaihtoehtoja. Perustamisvaiheessa yritys tarvitsee alkuiinvestointeja sekä käyttöpääomaa, jotta toiminta saadaan käyntiin. Ensisijaisesti rahoitus toimitaan tulee suurimmalle osalle yrityksistä pankista. Yrityksellä tulisi olla huolella ja hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma hakiessa rahoitusta pankista. Rahoituksen vaihtoehtona ovat myös pääomasijoittajat, joille on tärkeässä roolissa yrityksen idea, tarina ja tulevaisuuden näkymät. Pääomasijoittajat haluavat sijoitetun rahan takaisin ja myös korkoa tai muuta hyödykettä sijoitukselleen. Yrityksen tulisi pitää väliä rahoittajiin kunnossa. Mahdollisista taloudellisista ongelmista tulisi informoida hyvissä ajoin, jotta rahoittajat voivat reagoida tilanteeseen.

Yrityksen kasvu vaatii lähes aina ulkopuolista rahoitusta, joka on vierasta pääomaa. Ulkopuoliseen rahoitukseen kuuluu pankkien ja pääomasijoittajien antama rahoitus. Ulkopuolista rahoitusta haettaessa tulee yrityksestä tehdä kannattavuuslaskelma ja rahoituslaskelma. Laskelmien avulla nähdään, milloin yrityksen toiminta on kannattavaa ja mitä se tuotannolta ja hinnoittelulta konkreettisesti vaatii. Tämän avulla taas voidaan tarkastella rahoituksen tarvetta ja miettiä tulevia investointeja. Yritys voi hakea myös erilaisilta tukipalveluilta rahoitusta.

ELY-keskus ja Business Finland tarjoavat yrityksille tukipalveluita. Palveluihin kuuluvat esimerkiksi neuvonta tai rahoituspalvelut. Rahoituspalvelut keskittyvät kasvun tavoitteluun ja toiminnan kehittämiseen. Business Finland tarjoaa palveluita erityisesti yrityksille, jotka tavoittelevat ulkomaanmarkkinoille siirtymistä. Business Finlandin tarjoamat rahoitukset ovat pääosin avustuksia eli niitä yritysten ei tarvitse maksaa takaisin, vaan ne voivat keskittyä oman toimintansa kehittämiseen. Toki ehtoina on, että yrityksen tulee sijaita Suomessa ja palvelusta riippuen yrityksen omarahoitus osuudelle on annettu tietyt kriteerit. Tuet soveltuvat niin vastaperustetulle yritykselle tai pk ja midcap koluokan yritykselle. Jos vastaperustettu yritys hakee tukea, tulee huomioida, että sen on pystyttävä esittämään tuote tai palveluidea, jolla olisi potentiaalia markkinoilla. Näin rahoituksen määrää ja tarpeellisuutta voidaan arvioida.

ELY-Keskuksen tukipalvelut eroavat Business Finlandista niin, että se tarjoaa myös rahoituspalveluiden lisäksi kehittämisavustusta aineettomiin investointeihin. Näitä ovat esimerkiksi konsultointi ja koulutuspalvelut. Näin yritys pystyy pitämään yllä esimerkiksi henkilöstönsä tietotaitoa. Tuen myöntämiseen vaikuttaa yrityksen toiminnan kannattavuus ja sen kilpailukyky. Hanketta jolle avustusta ollaan hakemassa ei saa aloittaa ennen kuin sille on myönnetty avustus. Jo aloitetuille hankkeille ELY-keskus ei myönnä kehittämisavustusta. Tukea ei myöskään anneta maa ja metsätaloudessa toimivalle yritykselle koska niille on tarjolla omat erilliset palvelut. Tukien myötä yritys saa kassansa rahaa, mitä sillä ei muutoin olisi ollut käytössä. Yrityksen kannattaakin siis selvittää, mitä tukia sillä on mahdollista saada.

Varaston toiminta

Yrityksen tulee keskittyä toiminnassaan varaston hallintaan, jotta se sitoo mahdollisimman vähän pääomaa. Tuotteita tulee kuitenkin olla aina saatavilla ja niiden toimituksen tulee olla mahdollisimman nopeaa. Jos tuotteita on heikosti saatavilla, siirtyvät potentiaaliset asiakkaat pahimmassa tapauksessa kilpailijoille. ABC-analyysin avulla yritys pystyy suunnittelemaan varastoaan ja tuotantoaan paremmin. Analyysin avulla tuotteet jakautuvat kolmeen kategoriaan, joiden avulla nähdään, miten myynti ja kate muodostuvat. A-luokassa ovat tuotteet, jotka kattavat 80 % katteesta ja myynnistä. B-luokassa ovat tuotteet, jotka kattavat 15 % katteesta ja myynnistä. C-luokassa ovat loput tuotteet. Analyysin avulla nähdään, että A-luokassa oleviin tuotteisiin tulee panostaa, koska ne

tuovat kassavirtaa yritykselle. Samalla niiden varaston kierto on nopein eli ne eivät sido pääomaa. Tämän avulla tuotantoa voidaan suunnitella niin, että varastoon tehdään tuotteita, jotka sitovat mahdollisimman vähän pääomaa.

Varaston palvelutaso tulisi pitää hyvällä tasolla. Suositut tuotteet tulisi olla aina saatavilla asiakkaille. Samaan aikaan varaston tulee pitää huoli, ettei vaihto-omaisuuteen sitoutunut pääomakasva liian suureksi. Suurempia eriä ostamalla yritys voi parantaa palvelutasoaan, kun nimikkeen varastosaldo nousee. Varaston kokonaisarvon alentaminen tapahtuu ostamalla pienempiä eriä ja käyttämällä pienempää varmuusvarastoa. Varasto aiheuttaa yritykselle varastointi- ja tilauskustannuksia. Suurilla ostoerillä saadaan pienemmät tilauskustannukset, mutta varastointikustannukset kasvavat. Ostoprosessissa yrityksen tulee ottaa huomioon viimeisen kuluneen vuoden menekki ja nykyinen varastosaldo. Ostoehdotukset tulisi ajaa järjestelmästä riittävän usein, jotta varastossa on tarvittavat raaka-aineet ja tuotteet. Yritys voi käyttää Wilsonin kaavaa apuna hahmottamaan optimaalista eräkokoja.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja omalla tavalla myös haastava. Taloustaantuma oli käsitteenä tuttu jo ennestään, mutta sitä tutkiessamme opimme paljon uutta. Saimme paljon tietämystä inflaatiosta ja sen vaikutuksista sekä muista termeistä, joita aiheeseen liittyy. Talouskriisien historiaan oli erittäin mielenkiintoista perehtyä ja oppia, miten ne vaikuttivat talouteen ja yrityksiin. Opimme myös, miten elintärkeää kassanhallinta ja kassavirrat ovat yrityksen toiminnan kannalta.

Projektin alussa koimme haasteita aiheen rajauksen kanssa. Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli tehdä tutkimus taloustaantumien vaikutuksista pienyritykseen. Hyvin pian projektin edetessä oli kuitenkin selvää, että aihe oli liian laaja ja sitä oli rajattava huomattavasti paremmin. Taloustaantumien vaikutuksista kaikkiin yrityksiin toimintoihin ei ollut mahdollista perehtyä yhdessä työssä. Toimeksiantajan toiveesta ja käytettyjen metodien avulla työssä päätettiin keskittyä yrityksen kassanhallintaan ja kassavirtaan. Tärkeä oppi työstä oli se, että aihe on rajattava hyvin työn onnistumisen kannalta. Tutkimuksen sijaan tehtiin toiminnallinen opinnäytetyö, koska konkreettiset ohjeet yritykselle tuntuivat luontevammalta vaihtoehdolta. Päättävöitteeksi työssä muodostui luoda ohjeistus pienyritykselle, jossa on apuja kassanhallintaan taloustaantumassa.

6.1 Merkittävyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö on ajankohtainen ja merkittävä, koska taloustilanne on ollut jo pitkään epävarma. Covid -pandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ovat aiheuttaneet paljon haasteita yrityksille toimialasta riippumatta. Työstä voi olla hyötyä monille yrityksille, koska kassanhallinta on niin tärkeä osa jokaisen yrityksen toimintaa. Opinnäytetyöstä on hyötyä myös yrityksille, joilla kassanhallinta on hyvällä tasolla, koska työn pääpointit muistuttavat kassanhallinnan tärkeydestä. Työ olisi helposti jatkojalostettavissa. Seuraavissa versioissa olisi mahdollista perehtyä kassanhallinnan sijaan yrityksen muihin toimintoihin. Taloustaantuma kuitenkin vaikuttaa lähes kaikkiin yrityksen toiminnan kannalta tärkeisiin osa-alueisiin. Yksi jatkojalostusmahdollisuus olisi esimerkiksi taloustaantumien vaikutus myyntityöhön.

Opinnäytetyön lähteinä on käytetty niin suomenkielistä, kuin englanninkielistä alan kirjallisuutta. Käytetty kirjallisuus on pääosin hyvinkin tuoretta. Vanhempia lähteitä on voitu käyttää, koska yrityksen perustoiminnot eivät ole juurikaan muuttuneet vuosien saatossa. Lähteinä on myös käytetty luotettavia artikkeleita. Käytetyt käsitteet ovat päteviä ja luotettavista lähteistä. Opinnäytetyöhön on saatu hyvä kuvaus nykytilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä käyttäen lähteinä muun muassa Tilastokeskusta, Suomen Pankkia ja Valtiovarainministeriötä.

6.2 Lopputulos ja oma oppiminen

Voimme olla tyytyväisiä työn lopputulokseen. Aikataulun puolesta onnistuimme melko hyvin mutta aina löytyy parannettavaa. Tavoite oli saada opinnäytetyö pääosin valmiiksi jouluksi ja saimme sen lopulta viimeistelyä helmikuun aikana. Saimme koottua hyvistä lähteistä ohjeita, joista on varmasti hyötyä yritykselle. Suuri osa ohjeista voikin olla itsestään selvyyksiä suurimmalle osalle yrittäjistä. Ohjeistus voi kuitenkin toimia hyvänä muistutuksena kassanhallinnan tärkeydestä, vaikka se olisi-kin yrityksellä hyvin hallussa. Työn tietoperusta tukee itse produktia, joskin se olisi ollut mahdollista toteuttaa vieläkin paremmin. Talouskriisien historiasta tuli vähemmän lisäarvoa produktiin, kuin olimme toivoneet. Niiden tutkiminen kuitenkin auttoi ainakin tekijöitä ymmärtämään aihetta paremmin. Lisäksi liiketoiminnan hajauttamisesta olisi voinut tehdä kappaleen tietoperustaan. Siihen ei kuitenkaan löytynyt sopivia lähteitä, jotka olisivat auttaneet työtä eteenpäin.

Tärkeimmät opit, mitä projektista saatiin liittyvät aiheen rajaukseen. Liian laaja aihe aiheuttaa paljon ongelmia työn tekemiseen, eikä siitä saa valmiiksi tarpeeksi kattavaa kokonaisuutta. Huomasimme projektin alussa, että valitsimme liian laajan aiheen. Työn edetessä ymmärsimme kuitenkin keskittyä tarkemmin kassanhallintaan ja kassavirtoihin, jotta saisimme aikaiseksi tarpeeksi hyvin rajatun kokonaisuuden. Rajauksen myötä opimme hahmottamaan työn kokonaisuutta paremmin. Työssä käsitellyt aiheet liittyvät kaikki lopulta kassavirtoihin ja niistä saatiin aikaan ohjeistus, jossa on tärkeitä komponentteja yrityksen kassanhallintaan. Työtä tehdessä huomasimme myös itsellemme sopivimman työskentelytavan, joka oli muutama tunti päivässä tehokasta työskentelyä. Liian pitkillä sessioilla ei saa enää aikaan järkevää sisältöä työhön.

Tulevaisuudessa jos tekisimme opinnäytetyötä vastaavan kokonaisuuden, tulee meidän panostaa enemmän työn suunnitteluun ja aikataulutukseen. Nyt etenimme viikko kerrallaan ilman sen laajempaa suunnitelmaa. Jatkossa meidän tulisi tehdä selkeä viikko- ja kuukausiohjelma, jotta työskentely on tehokkaampaa. Samalla pystymme seuraamaan paremmin oman työn etenemistä, kun asetamme selkeät välitavoitteet. Kalenteriin voisi merkitä selkeästi työskentelyajat, jolloin ei esimerkiksi varaa työvuoroja, vaan keskittyy ainoastaan opinnäytetyöprosessiin.

Työn valmistumisessa auttoi se, että saimme toimeksiantajan opinnäytetyölle, jolloin meidän ei tarvinnut itse keksiä suoraan aihetta, vaan pystyimme toimeksiantajan kanssa yhdessä miettimään mikä aihe tai osa-alue palvelisi kaikkein parhaiten sekä meidän, että toimeksiantajan tarpeita. Toimeksiantajan avulla olimme motivoituneempia tekemään opinnäytetyötä koska koemme, että työllä on näin merkitystä. Saimme toimeksiantajalta myös hyviä vinkkejä toimintoihin, mitä työssä kannattaisi käsitellä. Olimme kuitenkin voinut työn edetessä tehdä paljon enemmän yhteistyötä toimeksiantajayrityksen kanssa. Tiiviimmällä yhteistyöllä työn eteneminen olisi varmasti ollut sujuvampaa, vaikka lopputulokseen voidaankin olla tyytyväisiä.

Opinnäytetyön tekeminen oli prosessina hyvinkin erilainen kokemus, kuin aikaisemmat projektit. Materiaaliin piti perehtyä tarkemmin ja itse tekemiseen piti käyttää myös enemmän aikaa. Työn avulla osaamme jatkossa kirjoittaa ja tuottaa myös ammattimaisempaa akateemista tekstiä. Kokonaisuutena opimme, mitä opinnäytetyön tekeminen produktina vaatii ja mitä kaikkea siihen sisältyy.

Lähteet

AccountingTools. 2022. Leasing definition. Luettavissa: <https://www.accountingtools.com/articles/leasing>. Luettu 7.12.2022.

Ahti Viita. Hyödykemarkkinat: Hyödykkeiden kysyntä, tarjonta ja joustot markkinoilla. Luettavissa: <https://ahtiviita.com/hyodykemarkkinat/>. Luettu 24.11.2022.

Alma Talent 2023. Tunnuslukuopas. Quick ratio. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/maksuvalmius/quick-ratio/>. Luettu 13.2.2023.

Asiakastieto. 2023. L-Tec Sport Oy. Luettavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/l-tec-sport-oy/22748116/taloustiedot>. Luettu 6.2.2023.

Business Finland. Rahoituspalvelut. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkailla/palvelut/rahoitus>. Luettu 28.11.2022.

Economy-pedia. Taloustaantuma. Luettavissa: <https://fi.economy-pedia.com/11039627-economic-recession>. Luettu 24.11.2022.

Eduskunnan pankkivaltuuston kertomus 2008. Helsinki 2009. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kertomus/Documents/k_10+2009.pdf. Luettu 15.11.2022.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2022. Suhdanteet. Luettavissa: <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/suhdanteet/>. Luettu 24.11.2022.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2018. Viikon kysymys: Miten mikro- ja pk-yritys määritellään? Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-mikro-ja-pk-yritys-maaritellaan/>. Luettu 17.1.2023.

Pinomaa, S. 2015. Viikon kysymys: Mitä bruttokansantuote mittaa ja miten se lasketaan? Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/viikon-kysymys-mita-bruttokansantuote-mittaa-ja-miten-se-lasketaan/>. Luettu 3.1.2023.

ELY-keskus. Rahoitus. Luettavissa: <https://www.ely-keskus.fi/rahoitus5>. Luettu 29.12.2022.

ELY-keskus. Yritystenkehittämispalvelut. Luettavissa: <https://www.ely-keskus.fi/web/yritystenkehittamispalvelut>. Luettu 29.11.2022

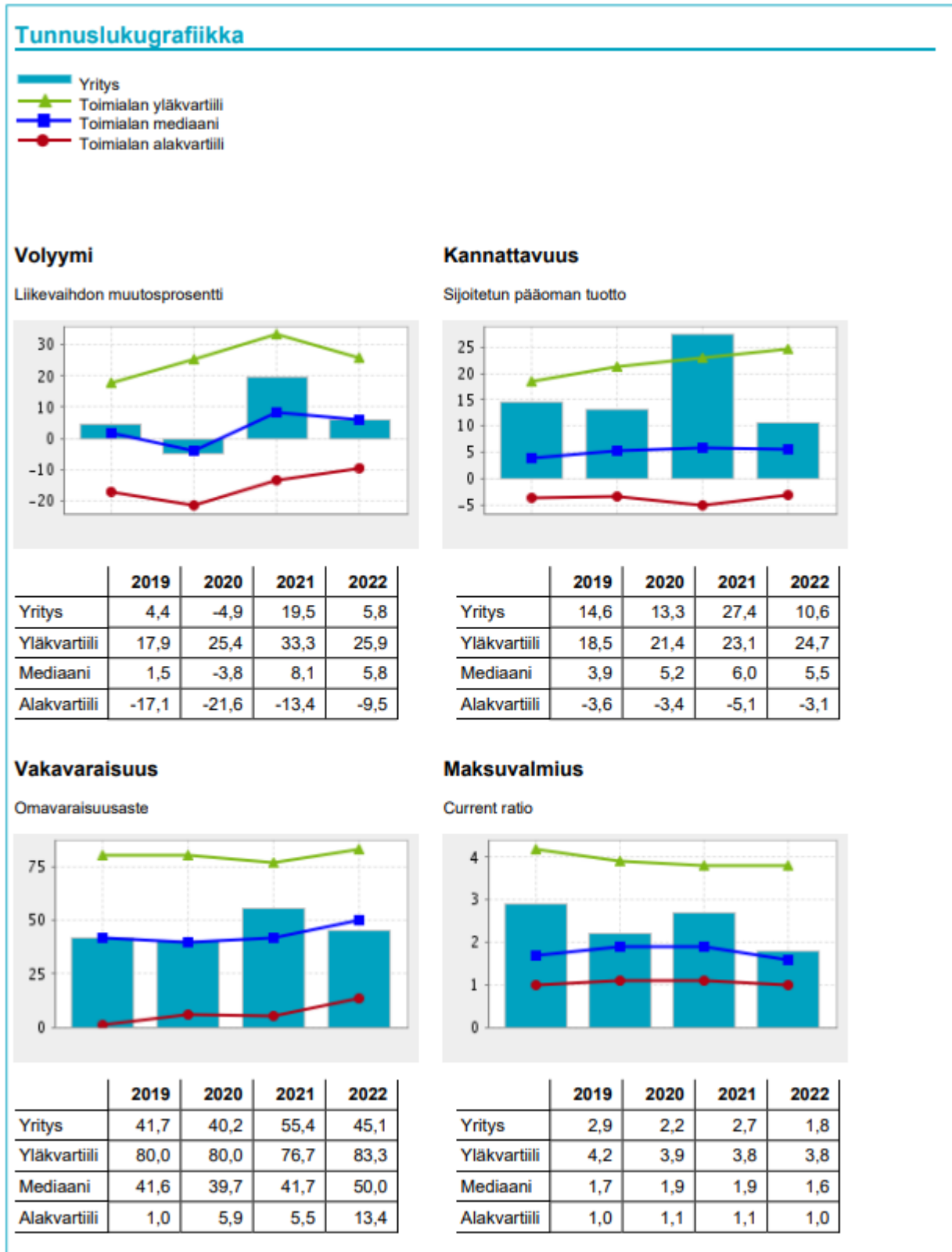
Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

- Euroopan keskuspankki. 2022. Mitä on inflaatio? Luettavissa: https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.fi.html. Luettu 24.11.2022.
- Kiander, Jaakko. 2001. 1990-luvun talouskriisi, Laman opetukset (Suomen akatemian tutkimusohjelma). Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.
- Koivikko, K. 2017. Keskisuurten yritysten joukkoon kova tarve saada lisäystä. Luettavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/keskisuurten-yritysten-joukkoon-kova-tarve-saada-lisaysta>. Luettu 17.1.2023.
- Logistiikan Maailma. 2023. Varaston toiminnan mittaaminen. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastonohjaus/varaston-toiminnan-mittaaminen/>. Luettu 23.1.2023.
- L-Tec Sport. Yritystietoa. Luettavissa: <https://ltec.fi/yritystietoa/>. Luettu 14.12.2022.
- Lucid. What is the Lotus Blossom Technique? Luettavissa: <https://www.lucidmeetings.com/glossary/lotus-blossom-technique>. Luettu 1.12.2022.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Menetelmäartikkelit. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Luettu 2.1.2023.
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu: Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Yrityskirjat. Helsinki.
- Niinivuo, S. 2022. Suomen talous on ajautunut vauhdilla kohti taantumaa, mutta sitä ei kannata pelätä. Helsingin Sanomat 6.6.2022, Talous. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008858060.html>. Luettu 24.11.2022.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun monenlaiset mahdollisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 207–215.
- Pohjola, M. Taloustieteen oppikirja. 14. painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Projektina kauppatieteet 2011. Luettavissa: <http://projektinakauppatieteet.blogspot.com/2011/05/4-hyodykemarkkinat.html>. Luettu 21.11.2022.
- Reider, R. & Heyler, P. 2003. Managing Cash Flow: An Operational Focus.

- Riley, R. The Lotus Blossom Creative Technique. Luettavissa: <https://thoughtegg.com/lotus-blossom-creative-technique/>. Luettu 5.12.2022.
- Sala, E-K. 2017. Suhdannevaihtelut. Luettavissa: <https://slideplayer.fi/slide/13637894/>. Luettu 09.01.2023.
- Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä käytännönläheisesti. Helsingin Kamari. Helsinki.
- Suomen Pankki 2022A. Rahapolitiikka. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/rahapolitiikka/hintavakaus/>. Luettu 30.09.2022.
- Suomen Pankki 2022B. Suomen talouden ennuste. Luettavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2022/4/suomen-talous-luisuu-taantumaan/>. Luettu 19.12.2022.
- Suomi. 2019. Yrityksen rahoituksen suunnittelu. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-rahoitus-ja-tuet/rahoituksen-suunnittelu/opas/yritystoiminnan-rahoituksen-suunnittelu/investointien-suunnittelu>. Luettu 02.01.2022.
- Tilastokeskus. Kuluttajahintaindeksi. Luettavissa: <https://stat.fi/julkaisu/ckvtvg5nq024jf0b04jul8eqpa>. Luettu 19.12.2022.
- Tilastokeskus. Rahoitusleasing. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/rahoitusleasing.html>. Luettu 29.12.2022.
- Tilastokeskus. 2022. Julkaisut. Energian hinnat. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tilasto/ehi>. Luettu 3.1.2023.
- Uusyrittäjäkeskus. 2022. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Luettavissa: <https://uusyrityskeskus.fi/apua-yrittajyyteen/perustamisopas/>. Luettu 2.1.2023.
- Valtiovarainministeriö. 2022. Taloudellinen katsaus Syksy 2022. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164334/VM_2022_58.pdf?sequence=7&isAllowed=y. Luettu 8.11.2022.
- Vornanen, L. 2019. Tilauspiste ja taloudellinen tilauserä (EOQ) varastonohjauksessa. Luettavissa: <https://www.visma.fi/blog/tilauspiste-ja-taloudellinen-tilausera-varastonohjauksessa/>. Luettu 23.1.2023.
- Yrittäjät. Tietopankki. Liiketoiminta. Rahoitus. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/rahoitus/>. Luettu 9.1.2023.

Liitteet

Liite 1. L-Tec Sport tunnuslukugrafiikka



Liite 2. L-Tec Sport tuloslaskelma 2022

Yrityksen tuloslaskelma (t EUR)								
	31.08.2019 12 KK	%	31.08.2020 12 KK	%	31.08.2021 12 KK	%	31.08.2022 12 KK	%
TULOSLASKELMA								
LIKEVAIHTO	2.247,0	100	2.138,0	100	2.555,0	100	2.703,0	100
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos								
Valmistus omaan käyttöön								
Liiketoiminnan muut tuotot			12,0	0,6	88,0	3,4		
Materiaalit ja palvelut	-927,0	41,3	-902,0	42,2	-1.153,0	45,1	-1.289,0	47,7
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-847,0	37,7	-834,0	39,0	-1.075,0	42,1	-1.136,0	42,0
Ostot tilikauden aikana	-886,0	39,4	-929,0	43,5	-993,0	38,9	-1.432,0	53,0
Varastojen muutos	39,0	1,7	95,0	4,4	-82,0	3,2	296,0	11,0
Ulkopuoliset palvelut	-80,0	3,6	-68,0	3,2	-77,0	3,0	-153,0	5,7
BRUTTOTULOS	1.320,0	58,7	1.248,0	58,4	1.490,0	58,3	1.414,0	52,3
Henkilöstökulut	-606,0	27,0	-575,0	26,9	-626,0	24,5	-641,0	23,7
Palkat ja palkkiot	-496,0	22,1	-466,0	21,8	-505,0	19,8	-523,0	19,3
Henkilöstösivukulut	-110,0	4,9	-109,0	5,1	-122,0	4,8	-119,0	4,4
Eläkekulut	-96,0	4,3	-92,0	4,3	-105,0	4,1	-101,0	3,7
Muut henkilösivukulut	-14,0	0,6	-16,0	0,7	-17,0	0,7	-17,0	0,6
Poistot ja arvonalentumiset	-54,0	2,4	-35,0	1,6	-45,0	1,8	-37,0	1,4
Suunnitelman mukaiset poistot								
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä								
Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset								
Liiketoiminnan muut kulut	-566,0	25,2	-547,0	25,6	-617,0	24,1	-643,0	23,8
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	95,0	4,2	91,0	4,3	202,0	7,9	93,0	3,4
Rahoitustuotot ja -kulut	-23,0	1,0	-18,0	0,8	-13,0	0,5	-17,0	0,6