



Dynaamisen käyttöpääoman hallinta kriisitilanteissa

Aarne Mustakallio

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Dynaamisen käyttöpääoman hallinta kriisitilanteissa

Aarne Mustakallio
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Kesäkuu 2023

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella yleisellä tasolla, kuinka kriisitilanteet vaikuttavat dynaamisen käyttöpääoman hallinnan päätöksentekoon ja minkälaisia haasteita yritysten olisi pidettävä mielessä. Koska tällä opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, tämä työ tarkoitettu alustavaksi katsaukseksi huomioihin, joita myöhemmät tutkimukset voivat käyttää tarkentaessaan tutkimuskysymyksiään.

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuusanalyysia ja avoimia haastatteluja käyttäen. Tietolähteinä käytettiin aiempaa alankirjallisuutta ja haastatteluja kolmen pienen yrityksen päätöksenteosta dynaamisen käyttöpääoman hallinnasta kriisitilanteiden suhteen.

Kriisitilanteet tyypillisesti kasvattavat kaikissa yritysten kokoluokissa ulospäin virtaavan varallisuuden osuutta vaikka pienille yrityksille juuri ylimääräisen pääoman kerääminen on haastavinta. Kriisitilanteet korostavat lyhytaikaisia saamisista ja velkoja lukuunottamatta kaikkien tase-erien osalta kykyä tunnistaa muuttuneen toimintaympäristön yhtiölle asettamat vaatimukset ja kapasiteettia optimoida omaa toimintaa uuteen tilanteeseen. Koska haastatteluista ja kirjallisuusmateriaaleista ei löytynyt käytännön esimerkkejä lyhytaikaisten velkojen ja saamisten hallinnoinnista kriisitilanteessa, olisi jatkotutkimuksena kannattavaa selvittää syitä tälle ilmiölle.

Asiasanat: Dynaaminen käyttöpääoma, käyttöpääoman hallinta, kriisitilanne

Aarne Mustakallio

Dynamic working capital management during crisis-situation

Year 2023

Pages

3

The purpose of this thesis is to look at how crisis situations generally affect decision making regarding the management of dynamic working capital and find out what kind of issues companies should be mindful of. Since there were no beneficiaries, this thesis is intended to be preliminary look insights that later studies can use for focusing their research questions.

This thesis was conducted using literary reviews and open interviews. As sources, earlier literature on the subject and interviews of three small companies on the decision-making process of dynamic working capital management regarding crisis situations were used.

Crisis situations typically increase the proportion of outflowing assets regardless of company's size, whereas for small businesses the accumulation of excess capital is most challenging. Aside from short-term receivables and liabilities, for all balance sheet items crisis situations highlight the ability to recognize new demands set by the change in operational environment and capacity to optimize own operations to the new situation. Since interviews and literary material didn't provide practical examples on management of short-term liabilities and receivables regarding crisis situation, it would be recommended to do further studies on finding out explanation for this phenomenon.

Keywords: Dynamic working capital, working capital management, crisis situation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Dynaamisen käyttöpääoman hallinnan tavoitteet ja tarkoitus.....	8
2.1	Käyttöpääoman hallinnan perusteoria	10
2.2	Käyttöpääoman hallinnan toimintaperiaatteet ja päämenetelmät	11
2.2.1	Myyntisaamiset.....	13
2.2.2	Varasto	14
2.2.3	Ostovelat	14
2.2.4	Kassa	15
2.2.5	Muut lyhyet saamiset ja velat	15
2.3	Dynaamisen käyttöpääoman hallinnan toiminta	16
3	Kriisitilanteen tunnistaminen ja vaikutukset käyttöpääoman hallintaan.....	18
4	Haastattelut.....	20
4.1	Yritys X	21
4.2	Yritys Y	22
4.3	Yritys Z	23
5	Johtopäätökset haastattelujen ja lähdemateriaalien pohjalta	26
5.1	Varasto.....	26
5.2	Myyntisaamiset	27
5.3	Kassa	27
5.4	Ostovelka	28
5.5	Muut lyhytaikaiset saamiset ja velat	29
6	Pohdinta	29
	Lähteet.....	30
	Kuviot	32
	Liitteet	33

1 Johdanto

Käyttöpääoma on yrityksen hallussa olevia käteisenomaisia ja nopeasti käteiseksi muutettavissa olevia resursseja, joita yritys käyttää päivittäisen toiminnan ylläpitoon. Perinteisessä (staattisessa) käyttöpääoman hallinnassa perusajatuksena on pitää yllä likviditeettitasoa, jolla lyhyen aikavälin saatavat riittävät lyhyen aikavälin vastattavien kattamiseen. Modernissa (dynaamisessa) ajattelussa tämän likviditeetin ylläpitoon keskittymisen katsotaan jättävän liian vähälle huomiolle käyttöpääoman tuottavuuden ja muodostuvan pahimmillaan kvartaaleittain analysoiduista tuokiokuvista. Niinpä perinteistä toimintatapaa ryhdyttiin kutsumaan staattiseksi käyttöpääoman hallinnaksi erotuksena uudesta dynaamisesta käyttöpääoman hallinnasta, joka pyrkii varmistamaan että käyttöpääoman muodostavat resurssit ovat mahdollisimman tuottavassa muodossa analysoimalla käyttöpääoman hallintaan tarvittavaa dataa kassakierrosta ja muista kiertosykleistä. (Leppiniemi, Kykkänen 2023, 124-133, 165; Tuovila, A. 2019.)

Käyttöpääoman hallinnalla yritykset varmistavat päivittäisen toimintakykynsä. Dynaaminen käyttöpääoman hallinta pyrkii toteuttamaan käyttöpääoman hallinnan tavoitteen painottaen rahan aika-arvon huomioivaa rahoituksen tehokkuutta puhtaasti likviditeetin sijasta. Tästä johtuen dynaamiselle käyttöpääoman hallinnalle on oleellista optimoida käyttöpääoman erien hallinnointistrategioita vastaamaan organisaation toimintaympäristön realiteetteja. Koska kriisitilanteet ovat äkillisiä ja merkittäviä muutoksia toimintaympäristössä, niillä on vastavasti merkittävä vaikutus dynaamisen käyttöpääoman päätöksenteossa. (Lumen 2020.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kriisitilanne näkyy dynaamisen käyttöpääoman hallinnan päätöksenteossa. Dynaamisen käyttöpääoman hallinnan perusidea on, että yritys pystyy reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja koska kriisitilanne on merkittävä ja äkillinen muutos toimintaympäristössä, halusin selvittää, miten kriisi näkyy dynaamisen käyttöpääoman hallinnassa.

Tätä tavoitetta seuratakseni selvitän, miten dynaamisen käyttöpääoman hallinnan menetelmiä käytetään mahdollisiin kriiseihin varautumisessa, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Tarkoitukseni on tunnistaa kriisin vaikutukset dynaamisen käyttöpääoman hallinnan päätöksenteossa. Tavoitteen ytimessä on dynaamisen käyttöpääoman hallinnan ja kriisitilanteen välinen suhde, mistä johtuen käsittelen käyttöpääoman hallinnan teoriaa vain sen verran kuin kontekstin luomiseksi on välttämätöntä. Rajauksena keskityn kuvaamaan pienten ja keskisuurten yritysten käyttöpääoman hallinnassa tunnistettavia kytköksiä dynaamisen käyttöpääoman hallinnan ja kriisitilanteiden välillä modernissa nykyhetkessä, joten tarkastelen menneisyyden

kehityskulkuja, staattista käyttöpääoman hallintaa ja suurempia toimijoita/makrotaloutta ai-noastaan riittävän kontekstin tuomiseksi.

Opinnäytetyöni muodostuu neljästä osiosta. Ensimmäisessä osiossa käyn läpi työn kannalta tarvittavaa teoriaosuutta dynaamisesta käyttöpääoman hallinnasta. Toinen osuus on kirjalli-suusanalyysin kaltainen katsaus kriisien vaikutuksesta käyttöpääoman hallintaan. Kolmas osio koostuu haastatteluista, joissa myös tarkastelen kriisien vaikutusta käyttöpääoman hallintaan. Neljännessä osiossa muodostan synteessin aiemmissa osioissa kerätyistä materiaaleista, joilla vastaan tutkimuskysymykseen. Lopuksi käydään läpi johtopäätökset.

2 Dynaamisen käyttöpääoman hallinnan tavoitteet ja tarkoitus

Käyttöpääoman hallinnointi on käytössä olevien resurssien hallinnointia organisaation toimin-takyvyn ylläpitämiseksi, päätarkoituksenaan toimintakustannusten, lyhytaikaisen velan ja pit-käaikaisen velan rahoittaminen kontrolloimalla varojen tuottavuutta ja likviditeettiä. Käyttöpääomaa analysoitaessa se muodostuu laskennallisesti lyhyen aikavälin saatavien ja vastatta-vien sekä käytettävissä olevien varanomaisten omaisuuksien erotuksesta korjattuna varastoar-volla. Likviditeetti on yrityksen kykyä hyödyntää käteistä ja muita välittömästi käytettävissä olevia omaisuusmuotoja. Samoin kuin taloustieteessä yleisesti, sitoutuvan varallisuuden riskin ja voiton suhde määrittelee investoinnin mielekkyyttä, käyttöpääoman hallinnassa varojen tuottavuus on käyttöpääomaan sitoutuneiden omaisuserien eli investointien muodostamaa tulovirtaa, jossa korkeampi sitoutuvuus toimii edellytyksenä suuremmalle tuottavuudelle eli taloustieteen perusteiden mukaisesti suuremmat tuotot vaativat suurempaa riskinottoa. Tästä korkeamman sitoutumisen vaatimuksesta johtuen korkean tuottavuuden omaisuserät eivät tyypillisesti ole erityisen likvidejä, jolloin tasapainon etsiminen tuottavuuden ja likviditeetin välillä muodostaa käyttöpääoman hallinnan ydinkysymyksen. Tämän perusteorian pohjalta staattinen käyttöpääoman hallinta keskittyy varmistamaan likviditeettiä ja investointien tehokkuutta, sillä tunnuslukujen ajallinen erottelukyky ei mahdollista tulovirran reaaliaikaista tarkkailua, joka on keskeisenä elementtinä dynaamisessa käyttöpääoman hallinnassa. (Lumen 2021.)

Teoksessaan *Essentials of working capital management* James Sagner tuo esiin, kuinka ajatus käyttöpääoman luonteesta on muuttunut tarvittavan kokoisesta maksukyvyyn takaajasta mah-dollisimman tarkasti ajoitetuksi aika-arvon maksimoivaksi rahoitusstrategiaksi. Tämä muutos luotettavan maksukyvyyn ja rahan aika-arvon suhteellisessa prioriteetissa on johtanut jakoon staattisen ja dynaamisen käyttöpääoman hallinnan välillä. (Sagner 2010, 13-14.)

Dhiraj Sharma kirjassaan *Working capital management: a conceptual approach* määrittelee käyttöpääoman pääomaksi, joka on helposti saatavilla organisaation päivittäisen toiminnan

käyttöön. Sharma kuvaa käyttöpääoman olevan perinteisesti finanssi-, ei hallintoterminä. Eri käytännön käyttöpääomamääritelmät keskittyvät joko brutto- tai nettokäyttöpääomaan. Bruttokäyttöpääoma on normaalin toiminnan osana toteutettavaa välittömästi saatavilla oleviin käteisen omaisiin resursseihin eli kirjanpidollisesti vuoden sisällä realisoituviin saataviin. Hallinnon on jaksotettava normaalin toiminnan syklit siten, että käteistä vapautuu käyttöön juuri silloin kun käteistä tarvitaan välittömästi vastattavista huolehtimiseen. Koska nettokäyttöpääoma on lyhytaikaiset varat vähennettynä välittömällä vastattavilla, muodostaa nettokäyttöpääoma likviditeettiä parantavan turvamarginaalin. Eli nähdäkseni Sharman mukaan nettokäyttöpääoman tuoma likviditeetti helpottaa maksukykyisen maineen ylläpitämistä, jolloin nettokäyttöpääoman, joka muodostuu siis lyhyen aikavälin kirjanpitoelementeistä, on hyvä saada rahoituksensa pitkän aikavälin rahoitusratkaisuksista. Tulkitsisin Sharman ajattelua niin, että pitkäaikavälin rahoitusratkaisut ovat yleensä rahan aika-arvon kannalta halvempia ja tukevat pitkäkestoista yhteistyötä yhtiön ja rahoittajien välillä, samalla tuo pitkän aikavälin tiettyyn tarkoitukseen hankittu rahoitus saadaan lyhyen aikavälin emergenttien investointitilaisuuksien käyttöön. (Sharma 2009, 25-26.)

Sharman näkökulmana on käyttöpääoman hallinnan merkityksen läpikäymisen yrityksen johdon kannalta ja kuinka käyttöpääoman hallinta on yksi työkaluista, joilla tuetaan yhtiön pitkän aikavälin toimintakykyä. Sharman mukaan yritysjohdon päätöksenteossa vaikuttaa jako varallisuuden ja voiton maksimoimiseen, joiden ristiriitaiset vaatimukset luovat tarpeen käyttöpääoman hallinnalle. Voiton maksimoiminen katsoo erotusta liiketoiminnan tuottojen ja kulujen välillä. Varallisuuden maksimointi puolestaan tarkastelee rahan aika-arvolla korjattua tuottoa suhteessa investointeihin eri skenaarioissa. Koska voiton maksimointi ei ota huomioon ajoituksen merkitystä tai riskien todennäköisyyksiä, jotka ovat oleellisia yhtiön pitkän aikavälin kannattavuudelle, niin pelkkä voiton maksimointi ei ole terve ratkaisu edes osakkeenomistajille, jotka kaikista sidosryhmistä ovat kiinnostuneimpia voiton maksimoinnista. kaikkien sidosryhmien osallistaminen on edellytys pitkäaikavälin toiminnalle (Sharma 2009, 2-3.)

Sharma kuvaa, kuinka vaurauden maksimoinnin filosofia huomioi toimintaympäristön dynaamisuuden tuoman vaatimuksen rahan aika-arvon ja vaihtoehtoisten toimintaskenaarioiden huomioinnista. Lisäksi sekä sidosryhmien että yhtiön vaurauden kasvu parantaa yhtiön kykyä reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Sharma 2009, 4.)

Sharma tuo myös esiin, kuinka digitalisaation myötä kirjanpito- ja finanssiosastot ovat laajentaneet portfoliotaan konsultaation ja päätöksentekoa tukevan tiedon tuottamisesta aktiiviseksi osaksi päätöksentekoa. Mitä dynaamisempi toimintaympäristö, sitä dynaamisempaa päätöksenteon ja hallinnon on oltava. (Sharma 2009, 9-10.)

Lisäksi Sharma mainitsee, kuinka käyttöpääoman tehokas hyödyntäminen korostuu pienissä yhtiöissä, sillä pienillä yrityksillä ulkoisen rahoituksen hinta on kalliimpi ja riittävä

likviditeetti on ehdoton edellytys, kun luotonannon joustavuus on kyseenalaisempi. (Sharma 2009, 23-24.)

2.1 Käyttöpääoman hallinnan perusteoria

Sagner määrittelee käyttöpääomavirran muodostuvan organisaatiosta sisään- ja ulospäin suuntautuvista varainsiirroista eli esimerkiksi yrityksen saamat maksut tuotteista ja omat maksut toimittajille ja palkkiosille. Kun käyttöpääomavirrat on kartoitettu hallintovastuualueittain ja toiminnan arvon mukaan, niin käyttöpääomanhallinnalla kyetään tunnistamaan vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Toiminnan arvo yritykselle määräytyy kunkin tuotteen tai palvelun osuudesta suhteessa koko liikevaihdon suuruuteen. Vastaavasti myös yrityksen organisaatiokustannukset muodostavat kokonaisuuden, jonka tehokkuutta voidaan mitata laskemalla toiminnan arvo. (Sagner 2010, 5.)

Sharma käsittelee, kuinka käyttöpääoman hallinnan tavoitteena on likviditeetin ylläpitäminen rahankiertoa optimoimalla, jotta yrityksen rahoitus tehostuu. Sopiva likviditeetti vähentää tarvetta velkarahoitukselle. Riittämätön käteinen tai varasto sekä myyntisaamisten keräysongelmat vahingoittavat yhtiön kykyä vastata kysyntään, jolloin menetetään potentiaalisia myyntituloja. Kassakierto muuttaa käytettävissä olevia resursseja käteiseksi, tämän kiertoajan minimoiminen vähentää sitoutuvan rahoituksen tasoa tehostaen toiminnan operatiivista hintaa. Nähdäkseni Sharman mukaan käyttöpääoman, varaston ja kiertoajan minimoiminen vähentää tarvetta velkarahoitukselle tehostaen osingonsaajien vastetta. (Sharma 2009, 25.)

Sharma tuo esiin ja sama käy ilmi myös luvussa 3 mainituissa tutkimuksissa kuinka käyttöpääoman tehokas hyödyntäminen korostuu pienissä yhtiöissä, sillä pienillä yrityksillä ulkoisen rahoituksen hinta on kalliimpi ja riittävä likviditeetti on ehdoton edellytys, kun luotonannon joustavuus on kyseenalaisempi. (Sharma 2009, 23-24.)

Käyttöpääoman hallinta on jatkuvaa tasapainottelua likviditeetin ja tuottavuuden välillä. Sharman mukaan (2009, 26-28) käyttöpääoma huolehtii lyhyen aikavälin rahoituksesta, luotonanto- ja -ottopolitiikasta, rahan tulo- ja menovirroista, saatavien keräyksestä, varasto- ja operatiivisista investoinneista sekä välittömiin resursseihin investoidun rahan suhteellisesta osuudesta. Suhteellisesti liian suuren käyttöpääoman haittoina ovat:

- rahoitus, joka on sidottuna toimintaan, joka ei välittömästi johda tuloihin
- hallinnointi ja varastointikustannukset
- suuremmat mahdollisuudet varasto- ja luotonantoriskien realisoitumiselle
- ylimääräinen raha mahdollistaa tehottomat toimintatavat
- määritelmällinen yhteensopimattomuus likviditeetin ja tuottoisuuden välillä

Suhteellisesti liian pieni käyttöpääoma puolestaan tuo seuraavanlaisia haittoja:

- maksukyvyttömyys heikentää mainetta ja neuvotteluvaraa vaarantaen toiminnan jatkumisen
- pakottaa katkoksia toimintaan
- mahdollistaa kyvyttömyyden reagoida emergentteihin mahdollisuuksiin ja riskeihin
- kriisitilanteet pakottavat kalliiseen lainanottoon

Sharma (2009, 26-28) jatkaa, kuinka välittömät resurssit koostuvat käteiskassasta, pankkitalleista, myytävistä vastattavista (marketable securities), saatavista ja varastosta, jotka kaikki ovat lyhyen ajan tase-eriä. Käytännössä näiden lyhyiden tase-erien säilytys- ja realisoitumissyklit vaihtelevat kuuden kuukauden ja viikon välillä riippuen yrityksen toimialan dynaamisuuden määrittämistä toimintasykleistä. Tämän vuoksi käyttöpääomalla on lyhyt elinikä, jota luonnehtii jatkuva muutos resurssimuotojen välillä lyhyen aikavälin tarpeiden tyydyttämisessä ja joka on luonteeltaan iteratiivista.

2.2 Käyttöpääoman hallinnan toimintaperiaatteet ja päämenetelmät

Kirjassaan *Essentials of working capital management* James Sagner tuo esiin, kuinka käyttöpääoman hallinnan tarkoituksena on organisoida lyhyen aikavälin resursseja, vapauttaa varoja sekä optimoida likviditeettiä toiminnan ylläpitämiseksi. Sagnerin mukaan keskeisimpiä osalualueita käyttöpääoman hallinnassa ovat:

- Varojen ja vastattavien tehokas hyödyntäminen toimintasyklin kaikissa vaiheissa.
- Saatavien, vastattavien ja kassavarallisuuden suunnitelmallinen tarkkailu ja hallinnointi.
- Saatavien, vastattavien, varaston ja organisaation sisäisten resurssisiirtojen hallinnointi tuottamattomien investointien minimoimiseksi.
- Toimiva informaatiovirran analysointi omasta toimialasta tehokkaan varainkäytön ja riskien tunnistamisen varmistamiseksi.

(Sagner 2010, 11-12.)

Sagner jakaa päämenetelmät käyttöpääomaa hallinnoitaessa tarkkailtavien taseen tilien mukaan. Näitä ovat myyntisaamiset, ostovelat, varasto ja siirtotilit. Lisäksi vuoden sisällä realisoituvien investointien katsotaan kuuluvan samaan tilihallinnointikategoriaan kuin pankki- ja käteisvarat. (Sagner 2010, 2-3.) Nähdäkseni Sagnerin tarkoituksena on eritellä käyttöpääoman hallinnassa käytettävät menetelmät sen mukaan, mitkä tasetilit muodostavat datalähteen kulloisellekin toimintamenetelmälle, jotta hallinnolliset vastualueet olisivat mahdollisimman selkeitä.

Riippuen toimialan jaksollisista sykleistä ja kausiluontoisuudesta, mikäli yrityksen maksuliikenteessä havaitaan päiväkohtaisia viikko- ja kuukausitason säännönmukaisuuksia, voidaan tätä dataa hyödyntää käyttöpääomaratkaisujen suunnittelussa ja ajoittamisessa jakomenetelmällä (distribution method). Yleensä tämä vaatii kolmen-neljän kuukauden datan tutkittavalta jaksolta. Seuraava kuvio 1 näyttää esimerkin jakomenetelmän tuottamasta datasta. (Sagner 2010, 44-45.)

EXHIBIT 3.1			
Illustrative Distribution Method (by Business Day)			
Receipts by Day of the Week		Receipts by Day of the Month	
Mondays	15%	1 st , 15 th , 30 th (includes the 31 st)	7%
Tuesdays	10%	2 nd , 16 th	6%
Wednesdays	15%	3 rd , 17 th	5%
Thursdays	15%	4 th	4%
Fridays	20%	5 th , 6 th , 7 th , 8 th , 9 th , 10 th , 18 th	3%
Saturdays	25%	19 th , 20 th , 21 st , 29 th	3%
<i>Average day</i>	<i>16.667%</i>	All other days	2%

Kuvio 1: Sagnerin esimerkki jakomenetelmän tuottamasta datasta (Sagner 2010, 45.)

Sagnerin mukaan saatavat ja varasto ovat kassan lisäksi merkittävimmät hallinta-alueet käyttöpääoman resurssiosaj-alueista. Saatavien hallinnointipäätöksistä Sagner antaa esimerkeiksi asiakasluototuksen kriteerit ja maksumekanismit/-ajat, luottotappioiden ehkäisy ja ratkaisustrategiat sekä faktorointi eli saatavien myynti ja asset based lending eli saatavien käyttö lainoituksen vakuutena. (Sagner 2010, 89-91.)

Sharman mukaan käteisen hallinnointi kerää, ylläpitää ja jakaa käyttöön varoja tarkoituksenaan yhtiön toiminnan tukeminen, tulovirran maksimoiminen ja väärinkäytön minimoiminen. Saatavien keräysosasto pyrkii tunnistamaan metodeja ja prosesseja, joilla nopeutetaan saatavien kotiuttamista. Luotonmaksu-osasto vastaavasti pyrkii pidentämään ulospäinsuuntautuvien maksujen maksuaikaa. Sijoitus-osasto tunnistaa eri investointiskenaarioiden ominaisuuksista ne parametrit, jotka ovat oleellisimpia yhtiön strategian edistämiseksi. Nämä kolme osastoa muodostavat kassanhallinnan perustan, jolla ylläpidetään likviditeettiä, kun suunnitellaan ajoitusta, jolla varoja siirtyy käyttöön ja käytöstä pois. Kassavirran ennustaminen ja suunnittelu on välttämätön kassahallinnan tehostamiseksi. (Sharma 2009, 21-22.)

Sharma kertoo, kuinka asianmukaisesti hallinnoidut varastot, saamisten keräys ja likviditeetti parantavat yhtiön kykyä reagoida muuttuvan ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja

riskeihin. Varastokoon ja tuotantosyklin ajallinen minimoiminen vähentää sitoutunutta varallisuutta. (Sharma 2009, 25.)

Sagner tuo esiin muutamia käytännön toimintoja, joita käyttöpääoman hallinnassa tehdään, kuten lyhyen aikavälin ennusteen muodostaminen käteisliikkeistä, kassabudjetin muodostaminen, rahoitusstrategian valitseminen käteispuutteen kattamiseksi sekä lyhyellä aikavälillä käyttöönotettavien ja maturoituvien investointien valmistelu ylimääräisen käteisen varalta. Näiden toteuttamisessa yrityksen käyttämien rahoitustyökalujen valitseminen on osa käyttöpääomanhallinnan päätöksentekoa, sillä sitoutuva varallisuus on investointimuoto johon liittyvät riski- ja tuotto-odotukset on sopeutettava yrityksen laajempaan strategiaan. (Sagner 2010, 57-60.)

2.2.1 Myyntisaamiset

Myyntisaamiset ovat toimijan myymistä tuotteista/palveluista odottamia maksuja.

Käyttöpääoman hallinnan kannalta myyntisaamiset tarjoavat keinon hallinnoida käyttöpääomaa säätelemällä asiakkailta saatavien maksujen aikaulottuvuutta - eli maksaako asiakas ennen tuotteiden/palveluiden toimittamista, toimituksen yhteydessä vai sen jälkeen. Tämä strategisepoliittinen päätös myyntisaamis-strategian nojautumisesta etu- tai takakenoon asettaa strategisen suunnan ja tarkempi käytännön tason asiakaskohtainen ratkaisu pohjaa tunnusluvuilla määriteltyyn aikaikkunaan, joka tukee muiden tase-erien kanssa yhdenmukaista käyttöpääoma strategiaa. Näiden määrittelyssä tarkeitä ovat eri tunnusluvut kuten Quick-ratio -happotesti ja varastonkierto, tavoiteltava likviditeettitaso, rahoitusmarkkinoiden tehokkuus ja markkinointivaikutukset. Quick-ratio -happotesti, jonka kaava on alla, suhteuttaa lyhyen aikavälin vastattavat lyhytaikaisiin varoihin, joka on korjattu varastoon sitoutuneella omaisuudella. Tämä suhdeluku ilmentää yrityksen kykyä suoriutua velvoitteistaan. Määriteltäessä myyntisaamisen kannalta soveliainta aikaikkunaa on myös oleellista tarkastella muiden tase-erien asettamia vaateita kuten varasto-omaisuuden muuttumiseen myyntiarvoksi kuluva aikaa. Tätä lasketaan varastonkierto päivinä -kaavalla, joka suhteuttaa keskimääräisen varaston koon vuosittaisella myyntihinnalla. (Ashworth 2021.)

$$\text{Inventory days} = \frac{\text{Average inventory}}{\text{Annual cost of sales}} \times 365$$

$$\text{Quick (acid test) ratio} = \frac{\text{Quick assets}}{\text{Current liabilities}} = \frac{\text{Current assets} - \text{inventory}}{\text{Current liabilities}}$$

Kuvio 2: Varastonkierto päivinä -kaava ja Quick ratio -kaava

2.2.2 Varasto

Varaston hallinta keskittyy organisoimaan logistiikan materiaalivirtoja toimijan tavoitteiden mukaisesti. Käyttöpääoman hallinnan vaateet varaston hallinnalle keskittyvät minimoimaan varastoon sitoutuvan omaisuuden ja maksimoimaan käyttö tehokkuuden. Yritykselle tehokaimman varastointistrategian muovautumiseen vaikuttavat muun muassa toimialalle ominaiset tuotanto- ja logistiikkasyklit, eli vaativatko tuotantoprosessit välivarastointia ja mahdollistaako toimitusketjun dynaamisuus just-in-time -varastoinnin, välittömän toimituksen omalle asiakkaalle vai tarvitaanko merkittävää varastointia.

Varastonhallinnan päätöksenteon avuksi on kehitelty erilaisia kaavoja, ja eräs Sagnerin antama esimerkki on economic order quantity (EOQ) eli taloudellinen-tilaus-määrä-kaava, joka on analyysityökalu suunniteltaessa tehokasta raaka-aineen hankintaa, tuotantoprosessia ja varastointia. (Sagner 2010, 122-124)

$$Q^* = \sqrt{\frac{2TF}{CC}}$$

where $Q^* = \text{EOQ}$
 $T = \text{total sales in units}$
 $F = \text{fixed purchase order (PO) cost}$
 $CC = \text{carrying cost of inventory per unit}$

Kuvio 3: Taloudellisen tilausmäärän kaava (Sagner 2010, 122-124)

Myyntisaamiset luvussa esitettyä varastonkierron kaavaa käytetään luonnollisesti myös sopivasta varastointipolitiikasta päätettäessä.

2.2.3 Ostovelat

Ostovelat ovat omille toimittajille kohdistuvaa maksun siirtoa tulevaisuuteen. Ostovelkojen hallinnointi riippuu yrityksen omasta kyvystä neuvotella toimittajiensa kanssa maksuehdoista ja niiden aikasykleistä. Nämä pyritään asettamaan suhteessa omiin myyntisaamisiin liittyvien maksu- ja aikaehtojen kanssa siten, että oma toiminta pystyisi rahoittamaan itsensä. Äärimmäisenä ihanteena yrityksen kannalta olisi saavuttaa tilanne, jossa asiakkailta saataisiin maksu palvelusta ennen kuin omille toimittajille tarvitsee maksaa palvelun tuottamiseen käytettävistä resursseista. (Ashworth 2021.)

2.2.4 Kassa

Kassa käsittää käteisen lisäksi omaisuuden, joka on otettavissa käyttöön käteisenomaisesti välittömästi. Tämän katsotaan tarkoittavan yleensä kolmen kuukauden kuluessa realisoitavia omaisuusmuotoja (Tuovila 2021.) Käytännön aikajänne määrittyy kuitenkin toimialan dynaamisuuden ja päätöksentekosyklien mukaan. Toimialan dynaamisuuteen vaikuttavat alan tavanomaiset maksuehdot ja tavoiteltava likviditeettitaso. Päätöksentekosyklien pituuteen vaikuttavat alalle tyypillisten investointien kokoluokka ja oman organisaation hierarkiarakenne.

Sagner jakaa kassan kolmeen eri muotoon; pankkikassa, luottolimiitti (bank line of credit) sekä lyhyellä aikavälillä likvidoitavissa olevat sijoitukset. Pankkikassalla Sagner tarkoittaa todellista fyysistä ja digitaalista kassaa sekä maksu- ja saamisprosessissa olevaa käteisvarallisuutta. (Sagner 2010, 26, 44-45.)

Sharman mukaan käyttöpääoman hallinnan osa-alueista käteinen likvideimpänä on jatkuvaa tarkkailua vaativa perusta, joka määrittelee välittömien menojen suorittamisen, tulo- ja menovirran ajoittamisen ja kausivaihtelun kartoittamisen, lainarahan käyttösuudet ja makstrategiat. (Sharma 2009, 31.) Eli ymmärtääkseni yhtiön päivittäisen toiminnan välittömät menot muodostavat perusolettaman optimaalisesta käyttöpääoman kokoluokasta. Ajallisen vaihtelun tuomat positiiviset ja negatiiviset poikkeamat on kyettävä joko kotiuttamaan tai kattamaan. Riippuen finanssipalvelujen toimivuudesta ja toimintaympäristön dynaamisuudesta, selvitetään rahanaika-arvon kannalta kulloisestakin tilanteesta tehokkain käteisenkeruumuoto menojen kattamiseen. Äärimmäisenä esimerkkinä toiminnan tunnistamat menopiikit voidaan kattaa keräämällä ylimitoitetun päivittäistoiminnan ylijäämää riittävän pitkän ajan. Tällä ylijäämällä on varjopuolena heikko tuottavuus kerääntymisaikana. Esimerkki yleisemmästä toimintatavasta on ottaa lainaa menopiikkien kattamiseen, joka toisaalta lisää lainanmaksua.

2.2.5 Muut lyhyet saamiset ja velat

Muut lyhyet saamiset ja velat ovat kirjanpidollisia eriä, joiden realisoituminen tapahtuu vuoden sisällä.

Yleisimpiä muotoja näille veloille ja saamisille ovat erilaiset lainat ja korkomaksut yritykselle itselleen tai yrityksen muille antamina. Näiden saamisten ja velkojen tarkka määrittely erilaisiin rahoitustyökalukategorioihin vaihtelee kuitenkin toimialan ja yrityksen oman strategian mukaan. Koska dynaamisen käyttöpääoman tarkoituksena on vapauttaa resursseja yrityksen käyttöön siten, ettei muodostu tarvetta lyhyen aikavälin lainoitukselle, niin tämä toimintatase muodostaa ajallisen ylätasoinen käyttöpääomanhallinnantyökaluille.

2.3 Dynaamisen käyttöpääoman hallinnan toiminta

Dynaaminen käyttöpääoman hallinta tarkkailee toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia reagoidakseen asetettujen tavoitteiden kannalta parhaalla tavalla.

Käyttöpääoman hallinnan kuuluu pitää yllä riittävää kassaa välittömien tarpeiden tyydyttämiseen tavalla, joka investoi vapaan kassan mahdollisimman tehokkaasti. Käteisen, saatavien ja varaston hallinnointi muodostavat reaktiivisen tason käyttöpääoman hallinnassa ja tunnuslukujen analysointi on tulevaisuuden trendien vaikutuksiin keskittyvä taso. Esimerkiksi käyttöpääoman hallinnassa selvitetään oman toimialan tehokkaimpia toimintatapoja toteuttaa ostovelkojen ja saamisten jaksotus sekä kassakierron tehostus. (Sharma 2009, 30-31.)

Dynaamisen käyttöpääoman hallinnan toiminnasta Sagner mainitsee esimerkkitapauksen, jossa Widget manufacturing -yhtiön eri osastot ja toimipisteet hallinnoivat päivittäisiä rahavirtojaan, jotka kootaan keskitetyille tilille. Tilin tavoitekoon ylittyessä varoja siirretään mahdollisimman likvideihin rahoitustyökaluihin kuten yönylipidettäviin velkakirjoihin ja vajeen toteutuessa realisoidaan pankin kanssa etukäteen neuvoteltu valmiusluottolaina (revolving line of credit). (Sagner 2010, 20-21.)

Sagnerin mukaan käyttöpääomanhallinta seuraa yhtiön toimintaa tunnuslukujen kautta. Keskeisiä osa-alueita ovat likviditeettiä, kannattavuutta ja toimintojen hyötysuhdetta mittaavat tunnusluvut. Näin saatuja tunnuslukuja vertaillaan kilpailijoista ja omasta menneisyydestä saatavilla oleviin vastaaviin tunnuslukuihin. Havaittuja kehityskohteita voidaan saadun datan perusteella pyrkiä optimoimaan esimerkiksi benchmarkingin keinoin. (Sagner 2010, 7.)

Benchmarking eli vertailuanalyysi voidaan toteuttaa, kun on tunnistettu potentiaalinen kehityskohde sekä kyseisen toiminnon toteuttamisesta vastaava oma organisaatioelin. Itse benchmarkingissa etsitään organisaatioelin, joka tekee paremmin mahdollisimman samankaltaista toimintoa ja siirretään havaitut tehokkaammat toimintatavat osaksi omaa organisaatioelintä. Sagner painottaa, että tunnuslukujen käyttö vaatii toimiakseen vertailukohteen joko omasta toiminnasta aiemmilta vuosilta tai saman toimialan standardeihin ja kilpailijoihin (Sagner 2010, 11-12).

Sagner listaa likviditeettiä ilmaiseviksi tunnusluvuiksi current- ja quickratio. Molemmat jakavat käytettävissä lyhytaikaiset varat (current assets) lyhytaikaisilla vastattavilla (current liabilities), mutta quickratio lisäksi vähentää varastoarvon saadakseen luotettavamman arvion. (Sagner 2010, 8.) Toimintojen hyötysuhdetta arvioitaessa Sagner mainitsee saatavien ja varaston erääntymiskierron, joita tukevat keskimääräisen keräysjakson ja kiertojen kaavat. Saatavien erääntymiskierto lasketaan jakamalla myynti myyntisaamisilla. Tämä suhdeluku kuvaa toteutuneen sisäänpäin suuntautuvan rahavirran todellista käytettävyyttä ja käyttöpääoman hallinnan piirissä olevan potentiaalisen rahavirran merkittävyyttä. (Sagner 2010, 9).

Keskimääräinen keräysjakso lasketaan jakamalla saatavat päivittäisillä myynneillä, jolloin saadaan aikaulottuvuus, jonka puitteissa käyttöpääoman hallintapäätökset tapahtuvat. Myyntisaamisten ja ostovelkojen erääntymissyklien tehokas ketjuttaminen on siis keskeisessä asemassa käyttöpääoman hallinnan optimoinnissa.

Sagner kuvaa myös, kuinka tuloksellisuutta mittaavat kaavat kuten tulos jaettuna myynnillä, tulos jaettuna pääomalla ja tulos jaettuna käytettävissä olevilla resursseilla, ovat käyttökelpoisia käyttöpääoman hallinnalle tunnistettaessa kehittämiskohteita, joissa toiminnan tehokkuutta voidaan parantaa. Muita kaavoja, jotka ovat tärkeitä käyttöpääoman hallintapäätöksiä tehtäessä, ovat rahoituksellinen liikkumavara eli kokonaisvelka jaettuna käytettävissä olevilla resursseilla sekä sisäänpäin tulevan rahan osuus suhteessa vastattaviin. (Sagner 2010, 10-11.)

Normaalisti tunnusluvut kykenevät tarjoamaan ainoastaan tuokiokuvia yrityksen tilanteesta tarkkailujakson tarkkuudella. Dynaamisuuden mahdollistamiseksi käyttöpääoman hallinnassa pyritään mahdollisimman lähelle reaaliaikaisuutta. Koska kassakierto kuvaa investointien todellista tilannetta investoinnin koko elinkaaren ajalta, voidaan tunnusluvut tätä kautta käsitellä laajan aikavälin keskiarvoja tarkemmin. Kassakierto selvittää aikaa, jonka omaisuus on sitoutuneena investointeihin ennen niiden realisoitumista. Alla on esitetty kassakierron kaava:

$$CCC = DIO + DSO - DPO$$

where:

DIO=Days of inventory outstanding (also known as days sales of inventory)

DSO=Days sales outstanding

DPO=Days payables outstanding

Days of inventory outstanding tarkoittaa aikaa, jonka pääoma on sitoutuneena varastoon. Tämä voidaan myös katsoa ajaksi, joka tarvitaan pääoman muuttumiseksi myydyksi tuotteeksi.

Days of sales outstanding viittaa aikaan, joka tarvitaan myyntisaamisten realisoitumiseksi eli investoidun pääoman palautumisena käyttöön.

Days of payables outstanding tarkoittaa aikaa, joka on käytettävissä ostovelkojen eli myydyistä tuotteista johtuvien kustannusten suorittamiseen. Käytännössä siis toiminnan hinnan peittämiseen tarvittava aika. (Mueller 2022.)

Kassakierto lasketaan saamisten toteutumiseen kuluva ajasta, varaston uusiutumiseen kuluva ajasta ja omien maksujen maksuun kuluva ajasta. Käyttöpääoman hallinnan osalta pyrkimyksenä on asettaa kassakierron ajanjakso toiminta-alan kannalta tarkoituksenmukaisissa rajoissa mahdollisimman lyhyeksi, jolloin realisoituvat tulot ovat tehokkaasti käytettävissä. Joillekin toimialoille kassakierto ei luonnollisesti ole mielekäs johtuen varaston olemassaolosta kaavassa.

Yksi kassakiertokaavan tekijöistä on aika, jonka pääoma on sitoutuneena varastoon. Siitä seuraa, että kassakierrolla kyetään selvittämään, kuinka paljon varastokapasiteettia kukin prosessi vaatii ja mitkä ovat näiden prosessien ajalliset limittävyydet. Näin voidaan selvittää varastointitarvetta, jonka pohjalta valitaan asianmukainen varastointistrategia. Vastaavasti ostovelkojen ja myyntisaamisten ollessa osana kassakierron kaavaa, pystytään näkemään ajankohdat, joissa on ennustettavia pääoman sitoutumisia ja vapautumisia.

Vaikka kassa ei ole osa kassakiertoa, kassa muodostaa sekä alku- että loppupisteen kassakierrolle olemalla investointeihin käytettävän pääoman lähde ja kotiutuvan tulovirran kohde ja tätä kautta molemmat määrittelevät toistensa kokoa eli käytettävissä olevaa varallisuutta.

Kuten ostovelat ja myyntisaamiset, muodostavat lyhyet saamiset ja velat oman yhtiön ulkopuolelle sijoittuvia pääoman lähteitä ja vaateita, joiden ajallinen sijoittuminen nähdään kassakierrosta. Mutta kassan tavoin nämä vaikuttavat käytettävissä olevan varallisuuden määrään. (Wichitsathian, Pestonji 2019, 505-506). Lisäksi, jos havaitaan viikko- tai päivätasolla säännönmukaisia tapahtumia, omaa rahoituspolitiikkaa pystytään optimoimaan hyödyntämällä näitä säännönmukaisuuksia.

3 Kriisitilanteen tunnistaminen ja vaikutukset käyttöpääoman hallintaan

Zimon ja Tarighi tutkivat koronapandemian vaikutuksia käyttöpääoman hallintapolitiikkaan puolalaisten pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa. Tutkimuksessaan Zimon ym. kertovat, kuinka yhteiskunnanlaajuiset kriisit kuten pandemia, rajoittavat pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuuksia saada rahoitusta sekä lisäävät ulkopuolisen rahoituksen kustannuksia näin ollen kasvattaen maksukyvyttömyyteen liittyviä riskejä. Samalla Zimon ym. katsovat kuitenkin kriisin tuoneen pienille ja keskisuurille yrityksille investointimahdollisuuksia markkinaosuuden ja tuottavuuden kasvattamiseen. Zimon ym. sanovat Tandohin tutkimukseen perustuen, että pääomarahoituksen hankkimisen kallistuminen heikentää budjetoitujen projektien nettonykyarvoa, joka vuorostaan häiritsee innovaatioihin tarvittavia liikevaihtolaskelmia. (Zimon, Tarighi 2021, 6-14)

Achim, Safta, Vaidean, Muresan ja Borkea ovat kirjoittaneet tutkimusartikkelin ”The impact of covid-19 on financial management: evidence from Romania” ja artikkelissa painotetaan, että toimiva kassavirran hallinta on keskeinen osa uskottavaa käyttöpääoman hallintaa kriisitilanteessa. Artikkelin mukaan myös Mullins ja Teng ehdottavat joustavia ja monipuolisia rahoituskanavia, jotta yritys voi koota itselleen sopivimman rahoitusrakenteen. Artikkelissa noteerataan myös Bieliaievan havainto, kuinka pandemiakriisin tapauksessa yritykset kokivat kriisiytymisen ennen muuta yhteiskuntaa ja että kriisistä aiheutuvien vahinkojen maksaminen

jatkuu pitkälle akuutin kriisivaiheen jälkeen, lisäksi esittäen, että nouseviin trendeihin sopeutuminen ja uuden toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin tarttuminen auttoivat yrityksiä välttämään konkurssveja. Achimin ym. tulosten perusteella yritysten pääomarahoitteisuus, likviditeetti ja koko korreloivat paremman pääoman (ROE = return of equity) ja omaisuusserien (ROA = return of asset) tuottavuuden kanssa pandemiakriisissä (Achim, Safta, Vaidean, Muresan, Borkea 2022, 1807-1832)

Artikkelissaan ”Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis” Eggers kertoo, että Freemanin, Carrollin ja Hannannin mukaan pienten ja keskisuurten yritysten perinteisenä heikkoutena kriiseissä katsotaan olevan pienestä koosta johtuva resurssi-puute puskurin luomiseksi, joka suojaisi ulkoisilta uhilta - eli mitä pienempi yritys, sen pienempää resurssikokonaisuutta se hallinnoi, jolloin toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista seuraavat muutokset yhtiön resursseihin edustavat suhteellisen suurta muutosta yhtiön toimintamahdollisuuksiin. Eggers täsmentää, että tuo vaikutus toimintamahdollisuuksiin pätee sekä negatiivissa uhissa että positiivisissa tilaisuuksissa ja yhdessä pieneen kokoon yleensä kuuluvan matalan hierarkian yhteisvaikutuksesta pienet ja keskisuuret yritykset kykenevät joustavammin reagoimaan sidosryhmiensä tarpeisiin. Yksi pienten ja keskisuurten yritysten ongelma kriiseissä on riittävän rahoituksen varmistaminen, sillä pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on luonnostaan pieni liikevaihto ja tiukemmat ehdot lainarahoitukselle. Eggers kertoo, että Pietten ja Zacharyn sekä Leen, Sameen ja Cowlingin tutkimusten perusteella nuo tiukemmat lainaehdot koskevat erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden liikeidea on innovatiivinen tai jotka eivät ole osa vakiintuneen suuryrityksen yritysasiakaskuntaa. Eggers kertoo omiin aiempiin yhteistyötutkimuksiinsa ja useiden muiden tutkimuksiin vedoten, kuinka markkina- ja yrittäjyysorientaatioihin perustuvien pienten ja keskisuurten yritysten innovatiivisuus ja proaktiivisuus vaikuttaisi ennakoivan parempaa kriisistä selviytymiskykyä suhteessa tarve-rientoituneisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. (Eggers 2020, 199-208.)

Eggerssin mukaan kriisit voimistavat haasteita, joita pienet ja keskisuuret yritykset kohtaavat resurssien saatavuuden likviditeetin osalta. Rahoituksen saanti vaikeutuu erityisesti niille pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka strategiansa puolesta olisivat kykenevimpiä sopeutumaan kriisiin ja kriisin jälkeiseen aikaan. (Eggers 2020, 199-208.)

Eggerssin havainto D’amaton tutkimuksesta on, että finanssikriisin aiheuttamat muutokset pienten ja keskisuurten yritysten pääomarakenteessa kasvattivat tuottavuuden, tuottojen volatiliteetin ja likviditeetin merkittävyyttä velkaosuuden määräytymisessä. (Eggers 2020, 202.)

Eli kriisin aikana vaikeutunut rahoituksen saanti, erityisesti lainoituksen muodossa, on ohjannut pieniä ja keskisuuria yrityksiä säätelemään velan osuutta pääomasta tuoton, tuoton vaihtelun ja käteisenomaisen varallisuuden perusteella. Näin ollen kriisi on pakottanut pienet ja

keskisuuret yritykset ottamaan velkaa vain siinä määrin, kuin ne ovat kykeneviä suoriutumaan velan hoitoon liittyvistä kustannuksista ilman ulkoista rahoitusta.

Eggerssin havainto Diasin tutkimuksesta on, että finanssikriisin aikana pienten ja keskisuurten yritysten kykyyn kehittää uusia tuotteita vaikuttivat merkittävästi yrittäjäyys, innovaatiokapasiteetti, tiedonkeruu sekä yhteistyökumppanuudet, kun taas ennen kriisiä ainoastaan yrittäjäyys ja tiedonkeruukyky olivat määräävinä tekijöinä. Eli innovaatiokapasiteetti ja yhteistyökumppanuudet nousivat kriisissä tasavertaisiksi tekijöiksi. (Eggers 2020, 202.)

4 Haastattelut

Tätä opinnäytetyötä varten haastattelin kolmen eri pienyrityksen edustajaa. Haastateltaviksi valitsin henkilöitä, jotka ovat yrityksessään sellaisessa asemassa, että he tekevät käyttöpääoman hallintaan vaikuttavia ratkaisuja. Opinnäytetyön tavoitteen luonteen vuoksi halusin löytää laajasti esimerkkejä kriisitilanteiden vaikutuksista dynaamisen käyttöpääoman hallinnan toimintaan, joten valitsin haastateltavat yritykset hyvin erilaisilta aloilta.

Toteutin haastattelut avoimena haastatteluna Teamsin välityksellä maaliskuussa 2021. Avoin haastattelu ei tyypillisesti noudata mitään runkoa eikä haastattelija yritä tarjota valmiita vastauksia, vaan haastateltavaa kehoitetaan puhumaan mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, s. xxx-yyy). Siksi haastatteluaikoja sovittaessa kerroin haastateltaville etukäteen lyhyesti opinnäytetyön aiheen ja pyysin alustavasti miettimään, miten heidän yrityksessään dynaamisen käyttöpääoman hallinta näkyy kriisitilanteessa.

Varsinaisen haastattelun aluksi pyysin haastateltavilta suostumuksen haastattelun nauhoittamiseen ja kertasin haastateltaville opinnäytetyön aiheen sekä kuvailin dynaamisen käyttöpääoman hallintamenetelmät. Kävin heidän kanssaan myös läpi haastattelujen mahdollisen anonymisoinnin. Tämän jälkeen pyysin haastateltavia kertomaan omin sanoin, millaisia vaikutuksia heidän yrityksessään kriisitilanteella on käyttöpääoman hallintaan (ks. Liite 1, Haastattelurunko). Vaikka toteutin haastattelut avoimena haastatteluina, niin haastateltavien kanssa keskustellessa nostin teemahaastattelun omaisesti keskustelunaiheiksi paitsi keinot ja toimitatavat dynaamisen käyttöpääoman hallinnassa kriisin aikana, myös kriisiin varautumisessa sekä kriisin jälkeen. Keinoja ei tarvinnut rajata juuri meneillään olevaan koronapandemiaan, vaan kehotin haastateltavia ajattelemaan kysymystä laajemminkin. Lisäksi saatoin haastateltavien kanssa hyvin lyhyesti kerrata käyttöpääoman terminologiaa ja näin varmistua siitä, että haastateltavilla oli sama ymmärrys käyttöpääomakäsitteestä. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut ja litterointien pohjalta lähdin hakemaan tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia huomioita.

4.1 Yritys X

Haastateltava Yritys X on esitys- ja kommunikaatiotekniikan laitteita ja sovelluspalveluja organisaatioille toimittava ja ylläpitävä kuuden työntekijän kokoinen pienyritys. Yhtiön asiakas-kunta vaihtelee monipuolisesti pieni- ja keskikokoisista suuriin kotimaisiin pörssiyrityksiin. Liiketoiminnan ytimenä on kuukausiveloitteisen ylläpitopalvelun tarjoaminen samalla kun laitehankinta ja asennus ulkoistetaan alihankkijoille ja kumppaniyrityksille. Yritys X on näillä ratkaisulla pyrkinyt minimoimaan kiinteät kulut, esimerkiksi asennustöihin kuuluvien henkilöstökulujen lisäksi asennustöihin tarvittavien työkalujen ja ajoneuvojen aiheuttamat kuukausittaiset väistämättömät kuluerät.

Myös oman varaston tarve on saatu minimoitua. Yrityksellä on tiiviit suhteet yhteistyökumppaneiden kanssa ja laitehankinnat on ulkoistettu siten, että vasta kun asiakkaan kanssa on saatu sopimus aikaan, yritys tilaa yhteistyökumppaneiltaan laitteet, jotka toimitetaan suoraan asiakkaalle juuri ennen sitä hetkeä, kun asentajat saapuvat paikalle.

Yritys on pystynyt myös saavuttamaan pienen, ajoittain jopa negatiivisen kassakierron. Eli parhaassa tapauksessa yritys saa omalta asiakkaaltaan maksun ennen kuin yrityksen pitää maksaa omille toimittajilleen. Haastateltava katsoo, että myös tehokkaat perintätoimet ovat oleellinen osa yhtiön rahoitusta. Lisäksi haastateltavan mainitsemalla kuukausittaisilla ylläpitopalveluilla varmistetaan oman rahoituksen säännöllisyys.

Haastateltavan suhtautuminen kriiseihin

Haastateltava kokee, että kriisitilanteisiin varautuminen ylläpitämällä riittävää kassaa ja joustavia rahoitusratkaisuja kuuluvat terveeseen liiketoimintaan, kun taas yhteiskunnan tukien varaan laskeminen tuottaa kilpailua vääristäviä toimintatapoja. Haastateltava katsoo myös, että koronakriisin aikana yrityksille jaettiin tukea ehkä liiankin avokätisesti. Tukien avulla markkinassa voi säilyä yrityksiä, joiden talous on epäterveellä pohjalla ja pahimmillaan se vääristää kilpailua. Haastateltavan mukaan vahva tase ja hyvä omavaraisuusaste mahdollistavat tehokkaiden rahoitusratkaisujen löytämisen antamalla paremmat neuvotteluasemat suhteessa pankkeihin ja tavarantoimittajiin.

Haastateltavan mielestä kriisit ja kriiseistä palautuminen ovat erinomaisia tilaisuuksia tunnistaa toimivimmat toimintamallit, innovoida uuteen tilanteeseen sopivia toimintatapoja sekä laajentaa liiketoiminnan portfoliota. Vaikka tilanne kriisin jälkeen normalisoituisi, on kriisin jälkeen kuitenkin tilanneanalyysin paikka, jolloin voi miettiä, kannattaako vanhoihin toimintatapoihin palata. Osittain joitain vanhojakin mutta hyviksi havaittuja toimintatapoja kannatta ottaa jälleen käyttöön. Kriisin jälkeen uusi normaali ei ole identtinen vanhan normaalin kanssa ja yrityksen pitää analysoida, mitkä parhaat toimintatavat ovat toimineet läpi kriisin.

4.2 Yritys Y

Yritys Y on pieni, pääkaupunkiseudulla toimiva auktorisoitu tilitoimisto. Yritys on toiminut yli 20 vuoden ajan ja sillä on asiakkainaan pääasiassa pieniä osake- ja kommandiittiyhtiöitä sekä toiminimiä. Yrityksessä on yksi vakituinen työntekijä sekä tarvittaessa yritys työllistää myös määräaikaisia työntekijöitä.

Haastateltavan mukaan monet tilitoimiston asiakasyritykset ovat koronapandemia-kriisissä hakeneet ja saaneet muun muassa lyhennysvapaita verojen ja pankkilainojen maksuun, lykkäystä ALV- ja työn antajamaksuihin, alennuksia ulkoistettuihin toimintoihin ja vuokriin sekä ylimääräistä rahoitusta pääoma rahoituksen, pankkilainojen ja SWAP-rahoitusten muodossa.

Koronapandemia on vaikuttanut haastateltavan monen asiakasyrityksen toimintaan ja useat yritykset ovat hakeneet verottajalta lyhennysvapaata, esimerkiksi maaliskuusta elokuuhun verottajalta sai hakea työntajamaksujen ja alv-tilitysten lykkäystä. Näin verottaja ei laittanut maksuja ulosottoon, mutta haastateltavan mukaan tällainen on kallista lainaa.

Valtiolle kohdistuvien maksujen lisäksi mm. tilavuokrista on saatu hetkellisiä alennuksia vuokranantajilta. Myös haastateltava on antanut omista palveluistaan pientä alennusta asiakkailleen heidän tilannettaan helpottaakseen.

Lisäksi haastateltava mainitsee, että jotkin asiakasyrityksistä ovat saaneet pankeilta lyhennysvapaata siten, että asiakasyritykset ovat hoitaneet lainastaan ainoastaan korot. Jos oma-pääoma on mennyt kriisin aikana negatiiviseksi, yrittäjät ovat saattaneet itse pääomittaa yritystä. Pääomatilanteen parantamiseen on yrittäjillä ollut tarjolla myös SWAP-rahoitusta.

Haastateltavan mukaan TE-keskuksen 2000 euron tukea haki moni haastateltavan asiakasyrityksistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Haastateltavan mukaan moni yritys ei eri tukimuodoista tiennyt, eikä haastateltavalla itselläänkään ollut resursseja hakea eri tukia asiakasyritysten puolesta.

Monet haastateltavan asiakasyritykset ovat antaneet ymmärtää, että oman alan toiminta on jo ennen kriisiä ollut niin tiukalla, että merkittäviä kassavarantoja ei ole kriisien varalta pystynyt kerryttämään. Kriisin puhjettua ensimmäinen reaktio onkin ollut vyön vetäminen kireälle ja keinoina ovat olleet mm. henkilöstön lomautukset ja keskittyminen ainoastaan ydintoimintaan. Yhtenä säästökeinona haastateltava kertoo asiakasyrityksiensä ohjanneen työntekijöitä etätöihin ja sitä kautta yritykset ovat pystyneet säästämään toimitilakustannuksissa.

Haastateltavan asiakasyritysten joukossa on ollut myös niin pieniä toimijoita, että yrittäjät ovat tilanteen kiristyessä lopettaneet yritystoiminnan ja hakeutuneet palkkatöihin.

Kaikilla yrityksillä ei kriisin vuoksi väistämättä mene huonommin, vaan joillekin yrityksille kriisi avaa mahdollisuuksia, esimerkiksi miettiä uusia aluevaltauksia ja siten kenties laajentaa toimintaa.

4.3 Yritys Z

Yritys Z on Helsingissä toimiva apteekki, joka siirtyi uudelle apteekkarille keskellä koronapandemiaa. Apteekki työllistää muutaman vakituisen farmaseutin, proviisorin, muutaman teknisen työntekijän sekä joitakin tuntityöntekijöitä.

Haastateltava tuo esiin, että käytännön kriisinhoidossa on kolme osa-alueita: ajallisesti ensimmäisenä ennalta varautuminen eli mahdollisten kriisinhallintakysymysten tunnistaminen ja ratkaisustrategioiden suunnittelu (esimerkiksi riittävän varaston ja kassan ylläpito), toisena akuutti kriisinhallinta eli asianmukaisten ratkaisustrategioiden soveltaminen ja täytäntöönpano ja kolmantena kriisinhoidon jälkiarviointi.

Ennakkovarautuminen

Laskutuspolitiikkansa päättäessään haastateltava arvioi eri laskutusstrategioiden vaikutusta asiakaskunnan kokoon ja retentioon. Jos laskuja lähetetään kovin tiuhaan, se saattaa karkottaa asiakaskunnan ja toisaalta löyhä laskutuspolitiikka asettaa yrityksen alttiiksi maksuhäiriöiden realisoitumiseen. Koska haastateltavan yrityksen tapauksessa omistus oli juuri siirtynyt uudelle apteekkarille, yritys priorisoi asiakaskunnan retention eikä tästä syystä lähtenyt muuttamaan laskutuspolitiikan aikataulutusta, vaikka se aiheutti rahoitukselle stressiä.

Haastateltava oli uusi toimija alalla, ja tästä johtuen käytössä ei ollut pitkän uran tuomaa hiljaista tietoa. Aloittaessa otettiin hieman enemmän yritysstoa varten lainaa, jotta kyettiin varautumaan yllättävien maksujen olemassaoloon.

Apteekialalla lakisääteisesti (KELA 2023) KELA maksaa apteekkeille kuukausittaisia ennakkomaksuja asiakkaiden KELA-korvausten perusteella. Kun alalla on tällainen standardi, apteekkien kannattaa ajoittaa omat menonsa tämän säännönmukaisuuden ympärille. Lisäksi tämä vaikuttaa siihen, kuinka paljon joustovaraa yritys voi muussa laskutuspolitiikassaan antaa. Haastateltava kertoi, kuinka apteekkitoiminnassa KELAn ennakkomaksut toivat sisään tulevalle rahalle säännönmukaisuutta, ja apteekki hyödynsi tätä säännönmukaista kassavirtaa lainojen lyhentämiseen. Haastateltava korostaa, että maksukyvyyn ylläpito oli tärkeämpää kuin velanottamisen hinta.

Jo omistajavaihdoksen neuvotteluvaiheessa haastateltava lähti määrätietoisesti etsimään tapoja pienentää varaston arvoa. Kuten laskutuspuolella, myös varaston osalta priorisointi kustannustehon versus asiakas-PR:n välillä on tärkeää. Haastateltava mainitsee käytännön esimerkin: Fyysisiä tuotteita myyville ns. kivijalkakaupoille on ominaista ylläpitää asiakastilojen

tuotevarastoa yllä eli toteutetaan markkinointipsykologinen yltäkylläisyyden illuusio. Hyllyt eivät siis saa näyttää tyhjiltä.

Haastateltavan mukaan yrityksille on tärkeää rationalisoida varaston kokoonpanoa analysoimalla, mitkä ovat eri tuotteiden kiertoajat ja huonosti kiertävät tuotteet pyritään realisoimaan esimerkiksi alennusmyynneillä.

Uutena toimijana yrityksellä oli luonnollinen tilaisuus myös kilpailuttaa kaikki sopimukset, esimerkiksi vuokrasopimus, vartiointipalvelut ja tietoliikennesopimukset, ja kriisitilanne antoi apteekille myös neuvotteluvaraa, koska kriisin koko yhteiskuntaa koskevasta luonteesta johdun muilla toimijoilla (sopimuskumppaneilla) oli todennäköisesti tarve pitää omat asiakkaansa. Toisaalta sellaisia sopimuksia, joissa apteekki oli myyvänä osapuolena, kuten kaupungin ja palvelutalojen kanssa tehtyjä sopimuksia, ei ollut tässä tilanteessa järkevä lähteä uusiin.

Henkilökunnan tarpeessa on vaihtelua ja henkilökunnan määrän kanssa pitää pystyä joustamaan. Mitä enemmän on ennakoimattomia piikkejä henkilökunnan tarpeessa ajallisesti ja paikallisesti, sen enemmän tarvitaan joustavuutta työehtosopimuspuolella, jotta henkilökunnan määrä pystytään optimoimaan tarpeen mukaan. Esimerkiksi haastateltavalla yrityksellä, johdun siitä, että se on apteekki, alalla on lakisääteisiä vaatimuksia henkilökunnan osaamiselle kuten vaatimus, että lääkkeitä saa luovuttaa vain farmaseutti tai proviisori ja tämän vuoksi henkilöstökulut nousevat suhteellisesti suuremmaksi kuin samankokoisella vähittäismyymälällä yleensä. Koulutusvaatimuksen ja joustavien henkilöstötarpeiden takia apteekin vakituinen henkilökunta pyritään mitoittamaan minimivaatimusten mukaan ja työvoiman lisätarve vahvistetaan alan opiskelijoilla, jotka opiskelevat proviisoriksi ja heillä on näin ollen jo alla farmaseutin pätevyys.

Haastateltava kertoo, että tukkuliikkeiden toimitusajat ja maksuajat on asetettu niin, että käytännössä erittäin lyhyellä aikavälillä (noin viikon sisään) tukku luotottaa apteekin toimintaa. Parhaimmillaan saadaan yksittäisille tuoteartikkeleille negatiivinen kassakierto eli apteekki saa omilta asiakkailtaan rahat ennen kuin apteekki maksaa laskunsa tukulle.

Lisäksi haastateltava mainitsee, että lääketukut tarjoavat apteekille mahdollisuuden tallettaa rahaa tukun tilille, ja tukku maksaa tilille korkoa. Tilillä olevat rahat toimivat esimaksuna ja tällaisessa sopimuksessa apteekki sitoo itsensä lääketukkuun mutta toisaalta järjestely tarjoaa apteekille ennakoitavissa olevan toimintaympäristön.

Haastateltava tuo esiin, että lääkkeiden hintoja säätelee lääkelaki (395/1987) ja lääkkeissä apteekkien katteet ovat pieniä. Lääkkeiden pienten katteiden vuoksi tulosta pyritään hakemaan vapaan kaupan tuotteiden myynnistä. Vapaan kaupan tuotteita eli ei-lääkkeellisiä

apteekkituotteita ovat esimerkiksi ravintolisät, perusvoiteet ja kosmeettiset valmisteet. Hankintaneuvotteluissa pätee haastateltavan mukaan suuruuden ekonomia ja vapaan kaupan tuotteiden hankinnassa Yliopistoapteekketju pystyy käyttämään yksityisiltä apteekeilta kiellettyä yhteenliittymien neuvotteluvoimaa.

Kriisitilanne

Haastateltavan mukaan kriisitilanteessa yrityksen on tarkasteltava uudestaan toimintansa priorisointeja ja mahdollisesti luopua kannattamattomista liiketoiminnan osa-alueista kuten esimerkiksi kuljetuspalvelusta. On mietittävä omassa liiketoiminnassa sitä, mihin halutaan keskittyä ja karsitaanko oheispalveluista, pienennetäänkö tuotevalikoimaa tai voidaanko karsia henkilökuntaa. Ja kenties mietitään, mistä voidaan luopua ilman että asiakas kärsii. Haastateltava tuo esiin asiakastyytyväisyyden korkean prioriteetin - tyytyväinen asiakas on palaava asiakas.

Kuten haastateltava varaston osalta mainitsi kertoessaan kriisin ennakkovarautumisesta, varaston koko pyritään kriisissä minimoimaan ja varaston kiertoa optimoimaan toiminnan vaatiman varastokierron mukaiseksi. Kriisitilanteet ovat siis sellaisia tilanteita, jossa varastotarpeen uudelleenanalysointi tulee tarpeelliseksi. Esimerkkinä Just in time -tyyppinen varastointistrategia - eteen tulee strateginen valintatilanne: Onko se uudessa tilanteessa parempi kuin suhteet toimittajaan sekä minkä verran Just in time -tyyppinen strategia vaatii resursseja omassa toiminnassa. Kriisitilanteessa tilausrajat voi määrittää niin pieneksi, että päivittäinen menekki tulee juuri ja juuri korvattua. Lasketaan parametrit sellaiselle skenaariolle, että kriisin tuloksena otettaisiin käyttöön Just in time -strategia varaston hallinnoinnissa, niin silloin verrataan tämän tuomia taloudellisia vaikutuksia vaihtoehtoisin skenaarioihin, joilla kriisitilanteeseen voi reagoida ja näistä skenaarioista katsotaan, mikä niistä on oman toimintastrategian ja omien arvojen mukainen paras toimintatapa.

Vastaavasti on arvioitava, mikä on henkilöstötarve uudessa tilanteessa, jos kriisin seurauksena asiakkaita on vähemmän ja liikevaihto tippuu. Haastateltava tuo esiin, että tässäkin tilanteessa asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät eli komponentit ovat oleellisia pohdittaessa käytettävissä olevia strategioita. Esimerkiksi on arvioitava liikkeen aukioloaikoja - jos aukioloaikoja pienennetään, liike pyörii pienemmällä henkilömäärällä. Toisaalta, jos aukioloaikoja supistaa paljon, asiakkaat saattavat siirtyä kilpailijalle ja näin menetetään potentiaalisia asiakkaita. Käytännön komponentit riippuvat myös ympäristöstä, jossa yritys toimii. Esimerkiksi maaseudun ja kaupungin liikkeillä on hyvin erilaiset mahdollisuudet säätää aukioloaikojaan.

Haastateltavan mukaan kriisitilanne voi olla myös tilaisuus ja siinä tilanteessa kaikkien sopimusten uudelleen neuvottelua kannattaa harkita. Mitä isompi ja laaja-alaisempi kriisi, sitä enemmän on sopijapuolilla tarve pitää asiakkuus. Vaikka sopimukset olisivat määräaikaista, aina voi hintaa haastaa kesken kauden. Eli kun toimintaympäristössä tapahtuu muutos, aina

kannattaa arvioida, voitko tilannetta käyttää hyödyksi. Haastateltava korostaa, että kaiken kaikkiaan kriisitilanne on hyvä katsoa mahdollisuudeksi tehostaa omaa toimintaa ja parantaa yrityksen taloudellista kuntoa.

Haastateltava tuo esille myös apteekkitoiminnan erityispiirteet. Apteekki on toiminimi ja lähtökohtaisesti apteekin tulos on apteekkarin henkilökohtaista ansiotuloa, mutta tietty prosentti apteekin nettovarallisuudesta voidaan laskea pääomatuloksi, jossa on alempi veroaste. Tämä johtaa haastateltavan mukaan siihen, että kriisitilanteessa heikentynyttä nettovarallisuutta voidaan paikata käyttämällä omia säästöjä pääomatulo-osuuden optimointiin.

Velkavivulla investoiminen on tärkeä työkalu kaikessa yritystoiminnassa, mutta apteekkitoimintaa on rajoitettu, ja tämän vuoksi apteekki ei voi investoida laajentamalla toimintaansa eikä apteekki voi esimerkiksi omin luvuin perustaa toista toimipistettä.

Apteekki on toiminimi ja kaikki lääkekauppa menee toiminimen lukuun. Haastateltava kertoo, että apteekin verolain vuoksi apteekkituotteet ja vapaakaupan tuotteet on kirjanpidollisesti järkevää pitää erillään toisistaan. Tämän vuoksi vapaan kaupan tuotteet eli ei-lääkkeelliset apteekkituotteet myydään erikseen perustetun yhtiön lukuun.

Haastateltava muistuttaa myös, että sääntelyn vuoksi myynnin lisääminen voi olla vaikeaa ja omilla hankinnoilla voi olla helpompi etsiä tehokkuutta sen sijaan että asiakkaille saisi lisättyä myyntiä.

5 Johtopäätökset haastattelujen ja lähdemateriaalien pohjalta

Tässä luvussa vertailen materiaalista esiin tulleita havaintoja, miten yritys reagoi äkillisesti muuttuvaan toimintaympäristöön ja miten kriisi näkyy dynaamisen käyttöpääoman hallinnassa.

5.1 Varasto

Esimerkiksi Zimonin ym. (2021, 6-14) mainitsemissa tapauksessa rahoituksen riittävyttä kriisitilanteessa pystyttiin tehostamaan kasvattamalla varaston osuutta suhteessa myyntisaamiin, sillä osana yhteisosto-organisaatiota varastoa kyettiin täydentämään suhteellisesti edullisemmin, kun taas haastateltava yrityksestä Z pyrki pitämään sitoutuneen varastoarvon mahdollisimman matalana ja Yritys Y:n haastateltava puolestaan varastointitarpeen poistamisella menetettiin samalla kuluerä joka olisi toiminut vaikutuskanavana omaisuuserien hallinnoinnissa. Näin ollen kuten Sagnerin (2010) ja Sharman (2009) teksteissä tuotiin ilmi, on omaan toimintaympäristöön sopivan varastointistrategian valitseminen yksi oleellinen osa yrityksen toimintaa.

5.2 Myyntisaamiset

Kriisitilanteessa yrityksen tulee tarkastella omien myyntisaamistensa strategiaa ja skenaario, eli tulevaisuus arvio kerrallaan katsoa, miten myyntisaamisia voisi kriisin aikana hyödyntää käyttöpääoman hallinnoinnin välineenä. Aina olemassa olevan strategian muuttaminen ei ole kannattavaa tai edes mahdollista, jos kriisi koskee myös asiakasyrityksiä. Esimerkiksi Yritys Z:n haastateltava ei halunnut nopeuttaa myyntisaamisten kotouttamisaikataulua, koska he pyrkivät välttämään asiakkaille aiheutuvasta vaivasta johtuvaa mainevahinkoa. Edelleen joillakin toimialoilla, kuten Yritys Z:n apteekkitoiminnassa, laki- tai sopimustekniset seikat tai viranomaissäätely saattavat rajoittaa yrityksen mahdollisuuksia myyntisaamisstrategioiden keinoin vaikuttaa käyttöpääoman hallintaan.

Kuten aiemmin teoriaosuudessa mainittiin, myyntisaamiset tarjoavat keinon hallinnoida käyttöpääomaa säätelemällä sitä, maksaako asiakas ennen tuotteiden tai palveluiden toimittamista, toimituksen yhteydessä vai sen jälkeen. Näin dynaamisen käyttöpääoman hallinnassa myyntisaamisten ajoitusta voidaan käyttää rahoituksen vapauttamiseen. Omaan toimintaan vaikuttavissa kriiseissä oma rahoitus on tärkeää, jolloin ajoitusstrategioita kannattaa tarkastella uudelleen ja tutkia, missä vaiheessa asiakkailta saatavaa rahoitusta olisi saatavilla.

Myyntisaamisista keskusteltaessa Yritys X:n haastateltava mainitsee perintätoimet ja korostaa niiden merkitystä osana yhtiön rahoitusta. Hyvin hoidettuna tehokkaat perintätoimet ovatkin kriisitilanteessa hyvä keino vapauttaa käyttöpääomaa myyntisaamisiin sitoutuneista erääntyneistä saatavista.

5.3 Kassa

Kassa ja käteisenomaiset varat ovat resurssit, jolla käyttöpääoman hallintaa suoritetaan ja kassa on oleellinen osa pohdittaessa, miten dynaaminen käyttöpääoman hallinta voi reagoida kriisitilanteessa. Esimerkiksi myyntisaamisissa ja ostoveloissa varoja tulee ja lähtee kassasta, mutta itse kassan hallinnassa yritys joutuu jo normaalitilanteessakin katsomaan, kuinka paljon voidaan rahaa lepuuttaa tilillä ja kuinka paljon voidaan sijoittaa johonkin tuottavaan toimintaan kuitenkin siten, että se olisi edelleen käteisenomaisesti tarvittaessa saatavilla.

Teoriaosuudessa esitin Sharman (2009) näkemyksen, että kassavirran ennustaminen ja suunnittelu on välttämätöntä kassahallinnan tehostamiseksi. Kriisitilanteessa ennustettavuus kuitenkin heikkenee, kun tulo- ja menoerät muuttuvat. Tällöin yritys joutuu uudelleen katsomaan, mitkä käteisenomaiset varat ovat kriisitilanteessa kotiutettavissa ja miten kriisin jatkuessa varoja kannattaa kassassa pitää. Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa, joissa todettiin, että kriisin kohdatessa pitää oma tilanne analysoida uudelleen - mikä on oma tilanne ja mikä on oman toiminnan kannalta järkevä toimintatapa. Kuten luvussa 2.3 nähtiin, tämän päätöksenteon vaatimien analyysien tueksi Sagner esittelee tunnuslukujen selvittämisessä

käytettäviä erilaisia kaavoja, mutta muistuttaa, että kaavoilla saadut tunnusluvut vaativat aina vertailukohteen (Sagner 2010, 10-12).

Kaikissa viittaamissani kriisiteoriapuolen lähteissä on tuotu esiin näkemys, että kriisitilanteessa erityisesti kassan merkitys rahoituslähteenä korostuu. Näin havaitsi Eggers (2020) artikkelissaan 'Masters of disasters?' sekä Zimon ym. (2021), jotka myös perustelivat väitettä sillä, että usein muut rahoituslähteet saattavat kriisitilanteessa olla heikommin saatavissa. Joustavien ja monipuolisten rahoituskanavien merkitystä kriisitilanteessa korostivat myös Achim (2022) kumppaneineen tutkimuksessaan 'The impact of covid-19 on financial management'. Näiden teoriapuolen lähteiden kanssa on hyvin linjassa Yritys X:n haastateltavan kommentti, jossa hän korostaa kassakierron merkitystä ja tuo esiin ajatuksen, että yrityksen on hyvä ylläpitää riittävää kassaa ja joustavia rahoitusratkaisuja ja näin jo ennalta varautua mahdollisiin kriiseihin. Haastateltava yrityksestä Y mainitsee, että monet hänen asiakasyrityksistään toimivat niin pienellä kassalla, että kriisin realisoituminen usein vaati toimintojen karsimista, kun riittäviä rahoituslähteitä ei ollut saatavilla. Haastateltava Z:n osalta, KELAn ennakkomaksu on esimerkki säännöllisestä rahoituslähteestä, jonka varaan yrityksen maksuliikennettä voi rakentaa.

Sekä haastattelujen että teorialähteiden perustella voidaan todeta, että pienillä yrityksillä rahoituslähteet ovat usein huonompia kuin suurilla toimijoilla ja yritystoiminta saattaa jo normaalioloissakin vaatia kulujen minimointia, jolloin kriisitilanteessa ei voida usein kiristää vyötä muuten kuin toimintoja supistamalla.

5.4 Ostovelka

Ostovelat ovat omille toimittajille tai muille sopimuskumppaneille ulospäin suuntautuvaa maksuliikennettä ja kuten mm. Sharma (2009) aiemmin totesi, maksut olisi hyvä ajoittaa siihen hetkeen, kun jostain muusta syklistä vapautuu rahaa käyttöön. Näin toimi haastateltava yrityksestä X, joka jo ennen koronapandemiaa oli normaalissa tilanteessa saavuttanut negatiivisen kassakierron.

Kriisitilanteessa tyypillisesti tapahtuu muutoksia sisään- ja ulosmenevissä rahavirroissa, joten kriisi vaatii uudelleenanalysointia siitä, tarvitseeko ostovelkapolitiikkaan tehdä muutoksia. Yrityksen Z haastateltava kertoikin, että he pyrkivät kriisitilanteessa perkaamaan kaikki mahdolliset sopimukset läpi ja katsoa, voidaanko sopimusehtoja muuttaa tai saada ostovelkoihin lisää aikaa. Myös haastateltava yrityksestä Y kertoi, kuinka kriisin akuutissa vaiheessa hänen asiakasyrityksensä olivat hakeneet omilta toimittajiltaan lisää maksuaikaa. Yrityksen Z haastateltava kuitenkin korosti, että sopimusten uudelleentarkasteluun liittyy aina yrityksen oma neuvotteluasema eikä sopimusten muuttaminen ole aina mahdollista.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, myyntisaamiset ja ostovelat olisi hyvä pyrkiä ketjuttamaan, sillä ostovelka ja myyntisaamiset ovat etenkin dynaamisen käyttöpääoman hallinnan osalta linkittyneet toisiinsa eikä yrityksen kannata kriisitilanteessakaan optimoida niitä toisistaan riippumatta, koska ne itse asiassa ovat saman kolikon kaksi puolta.

5.5 Muut lyhytaikaiset saamiset ja velat

Haastattelu- ja teoriamateriaalista ei noussut esiin erityisiä havaintoja muiden lyhytaikaisten saamisten ja velkojen käytöstä. Asian tarkempi tutkiminen vaikuttaisi olevan tarpeen. Alustavasti arvelisin, että kenties muiden lyhytaikaisten saamisten ja velkojen luonne sekalaisina erinä, jotka eivät kuulu päätase-eriin, tekee näistä näin ollen erittäin vaihtelevia kunkin alan ja yksittäisen yrityksen tilanteen mukaan hankaloittaen yleisten huomioiden tekemistä.

6 Pohdinta

Haastattelu- ja teoriamateriaalista välittyy, kuinka dynaamisen käyttöpääoman hallinnassa suhteessa kriisitilanteisiin on oleellista säilyttää reagointikyky toimintaympäristön muutoksissa. Erityisesti pienyrityksille on tärkeää järjestää käyttöpääoma tehokkaaksi rahoituskannavaksi.

Vaikka haastattelujen alustuksessa oli täsmennetty nimenomaan dynaamisen käyttöpääoman näkökulmaa, eivät haastateltavat tätä erityisesti maininneet. Saattaa olla mahdollista, että koska pienyrityksissä käyttöpääoman hallinnan hierarkiat ovat matalia, jää päätöksenteolle holistinen ote, jossa dynaamista käyttöpääoman hallintaa ei tietoisesti erotella.

Lähteet

Painetut

Achim, M., Safta, I., Vaidean, V., Muresan, G., Borkea, N. 2022. The impact of covid-19 on financial management: evidence from Romania. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*. Vol. 35 No. 1. Abingdon-on-Thames: Taylor & Francis. 1807-1832
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1922090>

Afrifa, G., Padachi, K. 2016. Working capital level influence on SME profitability. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol 23 No 1. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. 44-63.

Eggers, F. 2020. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*. Vol 116. *Journal of Business Research*Pages. Amsterdam: Elsevier. 199-208
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303222>

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

Leppiniemi, J., Kykkänen, T. 2023. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 12., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Sagner, J. 2010. Essentials of working capital management. 1. painos. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sharma, D. 2009. Working capital management - a conceptual approach. Painos - tarkistettu painos. New Delhi: Himalaya Publishing House.

Sähköiset

Ashworth, M. 2021. Working capital management. ACCA Global. Viitattu 9. 7.2021.

<https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f9/technical-articles/wcm.html>

KELA 2023. Suorakorvausmenettely ja sopimukset. Viitattu 13.4.2023.

<https://www.kela.fi/yhteistyokumppanit-laakekorvaukset-apteekit-suorakorvausmenettely-ja-sopimukset>

Lumen 2020. Approaches to Working Capital Financing. Viitattu 17.5.2020

<https://courses.lumenlearning.com/boundless-finance/chapter/approaches-to-working-capital-financing/>

Läkelaki 395/1987. Viitattu 13.4.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395>

Mueller, J. 2022. Cash Conversion Cycle: Definition, Formulas, and Example. Investopedia. Viitattu 28.06.2023.

<https://www.investopedia.com/articles/06/cashconversioncycle.asp>

Tuovila, A. 2019. Working Capital Management Explained: How It Works. Investopedia. Viitattu 19.5.2020.

<https://www.investopedia.com/terms/w/workingcapitalmanagement.asp>

Tuovila, A. 2021. Cash and Cash Equivalents (CCE) Definition: Types and Examples. Investopedia. Viitattu 24.6.2021. <https://www.investopedia.com/terms/c/cashandcashequivalents.asp>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Yksinyrittäjille 2000 euron toimintatuki koronavirustilan teessa - haku avautuu mahdollisimman pian. Viitattu 25.4.2023.

<https://tem.fi/-/yksinyrittajille-2000-euron-toimintatuki-koronavirustilanteessa-haku-avautuu-mahdollisimman-pian>

Zimon G., Tarighi H. 2021. Effects of the COVID-19 Global Crisis on the Working Capital Management Policy: Evidence from Poland. Journal of Risk and Financial Management 14. Basel: MDPI. 169. Viitattu 22.04.2022.

<https://www.mdpi.com/1911-8074/14/4/169/htm>

Wichitsathian, S., Pestonji, C. 2019. Static and dynamic working capital management: the direct and indirect impacts on profitability and market value. International Journal of Monetary Economics and Finance. Vol. 12, No. 6. Geneva: Inderscience Enterprises Ltd. 498-510.

Viitattu 27.7.2021

https://www.researchgate.net/publication/338879134_Static_and_dynamic_working_capital_management_the_direct_and_indirect_impacts_on_profitability_and_market_value

4 Tips for Effectively Managing Working Capital - SoftCo. Viitattu 23.7.2021.

<https://courses.lumenlearning.com/boundless-finance/chapter/approaches-to-working-capital-financing/>

Kuviot

Kuvio 1: Sagnerin esimerkki jakomenetelmän tuottamasta datasta	12
Kuvio 2: Taloudellisen tilausmäärän kaava	13
Kuvio 3: Varastonkierto päivinä -kaava.....	12

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko..... 34

Liite 1: Haastattelurunko

Kiitos, että annat aikaasi tähän haastatteluun.

Sopiiko, että nauhoitan tämän keskustelun? Se tulee vain omaan käyttöön, näin pystyn paremmin keskittymään kuuntelemaan, kun voin tehdä muistiinpanot myöhemmin.

Kuten palaverikutsussa mainitsin, teen siis Laurean ammattikorkeakoulun tradenomilinjalle opinnäytetyötä, jonka aiheena on dynaaminen käyttöpääoman hallinta kriisitilanteessa. Alkuun tulee

- a. teoriaosuus
- b. sitä seuraa 3-4 yrityksen näkemykset, miten heillä hallittaisiin käyttöpääomaa kriisitilanteessa
- c. lopuksi yhteenveto ja loppupäätelmät

Voitko tähän alkuun kertoa vähän taustaa teidän yrityksestänne ja toimialastanne. Ja jos sen jälkeen voit ihan omin sanoin kertoa, minkälaisia asioita tällöinen kriisitilanne tuo käyttöpääoman hallintaan mietittäväksi?

Ja siis kriisitilanne on äkillinen muutos toimintaympäristössä ja se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Ja tässä ei tarvitse rajata keinoja juuri tähän koronakriisiin, vaikka tämä onkin ollut inspiraationa tälle lopputyölle, vaan kysymystä voi ajatella yleisemminkin.