



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

MAKSUVALMIUDEN HALLINTA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN TOIMIALALLA

K-Market Neulamuikku

TEKIJÄ: Tanja Rissanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Tanja Rissanen			
Työn nimi Maksuvalmiuden hallinta päivittäistavarakaupan toimialalla			
Päiväys	08.04.2018	Sivumäärä/Liitteet	58/2
Ohjaaja Sirpa Grönholm			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani K-Market Neulamuikku			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyö on K-Market Neulamuikun tilaama katsaus yrityksen maksuvalmiuden hallintaan. Opinnäytetyön tarkoitus on löytää kehityskohteita K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinnasta ja luoda ohjeet tärkeimpien kohteiden kehittämiseksi.</p> <p>Tuloksina huomattiin, että K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinta noudattaa pienen yrityksen näkökulmasta tärkeimpiä aihealueen viitekehysten piirteitä. Kehityskohteiksi nimettiin optimaalisen kassavarannon määrittäminen, yksityisottojen suhteuttaminen kassavarantoon, lyhytaikaisen sijoitustoiminnan käyttöönotto, rahoituksen pelivaralustuksen määrittäminen, käyttöpääoman muutoksen huomioiminen rahoitusbudjettia tehdessä ja myyntisaamisten kiertoajan seuraamisen tarvittaessa. Työn tulokset osoittavat, kuinka K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallintaa voitaisiin kehittää parempaan suuntaan.</p> <p>Opinnäytetyöstä voidaan johtaa johtopäätös, jonka mukaan yrityksen maksuvalmius on hyvällä tasolla. Kehityskohteita havaittiin, mutta niiden merkittävyys maksuvalmiuden parantamiseksi on suhteellisen pieni. Kehittämisehdotusten toteuttaminen lisää maksuvalmiuden hallinnan suunnitelmallisuutta. Opinnäytetyötä voidaan pitää suuntaa antavana ajatusmallina maksuvalmiuden hallintaan päivittäistavarakaupan alan yritykselle. Monia esiteltyjä asioita voidaan myös hyödyntää eri toimialoilla.</p> <p>Työn tutkimus perustui tutkimuksellisen kehitystyön teoriapohjaan, tarkemmin tapaustutkimukseen. Osa tutkimuksesta oli kvalitatiivista ja osa kvantitatiivista, koska osa materiaalista on saatu haastatteluista ja osa tilinpäätösmateriaaleista. Analysointi toteutetaan tunnuslukujen avulla sekä aikasarja-, että toimialavertailuna.</p> <p>Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa perehdytään aihealueen keskeisiin käsitteisiin, työn tarkoitukseen ja tutkimusmenetelmiin. Tämän jälkeen on lyhyt toimialakatsaus päivittäistavarakaupan alalle. Seuraavaksi käsitellään maksuvalmiuden mittaamiseen ja kassanhallintaan sekä käyttöpääoman hallintaan. Kaikissa osa-alueissa käsitellään aihealueen teoriaa, K-Market Neulamuikun tilannetta sekä mahdollisuuksien mukaan vertailua toimialaan. Ennen opinnäytetyön yhteenvettoa ja pohdintaa käsitellään toimeksiantajayrityksen maksuvalmiuden hallinnan kehityskohteet ja keinot kehityksen käytäntöön tuomiseksi.</p>			
Avainsanat Maksuvalmius, kassanhallinta, käyttöpääoma			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author Tanja Rissanen			
Title of Thesis Liquidity management on the field of daily goods trade			
Date	08.04.2018	Pages/Appendices	58/2
Supervisor Sirpa Grönholm			
Client Organisation/Partner K-market Neulamuikku			
<p>Abstract</p> <p>This thesis is a review of the company's liquidity management commissioned by K-Market Neulamuikku. The purpose of the thesis was to find targets for development of K-Market Neulamuikku's liquidity management and to prepare instructions of development for the most important targets.</p> <p>The results were, that K-Market Neulamuikku's liquidity management follows the most important features of the topic from the small company's point of view. Targets for development were the definition of optimal cash reserve, proportioning of withdrawals into private use to the cash reserve, utilizing short-term investments, listing the possible financial leeways, taking the changes of working capital ratio into account when constructing cash budgets and following the receivables turnover if necessary. The results of the thesis indicate how K-Market Neulamuikku's liquidity management could be improved for a better direction.</p> <p>Based on the thesis outcomes, it may be concluded that the company's liquidity and its management being on a healthy level. Targets for development were found but their significance for improving the company's liquidity was relatively small. Implementation of these instructions could improve the systematicity of liquidity management. The thesis can be considered providing a preliminary approach to liquidity management for daily goods trade. Many of the aspects presented can be utilized in other fields too.</p> <p>The framework of the thesis was based on the theory of developmental research, case study to be precise. As part of the materials used in the thesis were gained through an interview and some from company financial statements, the research entails both qualitative and quantitative approaches in the research execution. The analysis was implemented deploying key indicators through both time series analysis and benchmarking to the field of business.</p> <p>The thesis begins with an introduction in which one became acquaint with the most important concepts of the topic, the purpose of the thesis and the research methods. Secondly, there is a brief review of the grocery trading's field of business. After that the concepts of measurement of liquidity, cash management and working capital management are covered. In these sections are the theory basis, K-Market Neulamuikku's present state and comparison to the field of business analyzed. Before conclusions and the analysis of the thesis, are the targets for development and the instructions for bringing development to the client company's operations introduced.</p>			
Keywords Liquidity, cash management, working capital management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn toimeksiantaja, tarkoitus ja rajaus sekä sisältö	6
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.3	Perustelut aiheelle ja opinnäytetyön merkitys	8
2	PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA VÄHITTÄISKAUPAN TOIMIALALLA	10
3	MAKSUVALMIUDEN MITTAAMINEN.....	11
3.1	Staattinen maksuvalmius	11
3.2	Dynaaminen maksuvalmius.....	13
3.2.1	Rahavirtalaskelma	14
3.2.2	Kassavirtalaskelma	16
3.3	K-Market Neulamuikun maksuvalmius	16
4	KASSANHALLINTA	24
4.1	Yrityksen kassavirrat	24
4.2	Kassabudjetti.....	25
4.3	Optimaalisen kassavarannon määrittäminen	26
4.4	Lyhytaikaisien rahavarojen muutoksien hallinta.....	28
4.4.1	Lyhytaikaisen sijoitusten ja vieraan pääoman hallinta.....	29
4.4.2	Rahoituksen pelivaran kartoittaminen	31
4.5	K-Market Neulamuikun kassanhallinta	32
5	KÄYTTÖPÄÄOMA	34
5.1	Käyttöpääoman hallinta	34
5.2	Ostovelkojen hallinta	36
5.2.1	Ostovelkojen seuranta	37
5.3	Myyntisaatavien hallinta.....	38
5.3.1	Luottokaupan harjoittaminen.....	38
5.3.2	Myyntisaamisten seuranta	39
5.4	Varastonhallinta	40
5.4.1	Varaston koon valvonta.....	41
5.4.2	Optimaalinen tilauskoko ja varastoinnin kokonaiskustannukset	41
5.5	K-Market Neulamuikun käyttöpääoman hallinta.....	43
6	K-MARKET NEULAMUIKUN MAKSUVALMIUDEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN.....	50

7 YHTEENVETO JA POHDINTA	54
LÄHTEET	57
LIITE 1 RAHOITUSLASKELMAN LASKENTAMALLI	59
LIITE 2 KASSAVIRTALASKELMAN LASKENTAMALLI	61

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee toimeksiantoyrityksen K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinnan piirteitä suhteessa aihe-alueen teoriapohjaan ja yrityksen maksuvalmiuden tilaan. Maksuvalmiuden hallinnalla tarkoitetaan yrityksen rahan riittävydestä huolehtimista. Erilaisten suunnitelmien ja toimenpiteiden kautta pystytään karsimaan kuluja ja vähentämään toimintaan sitoutunutta pääomaa, mutta toisaalta myös varmistamaan varallisuudelle yrityksen tarkoituksiin sopiva tuotto. Tässä opinnäytetyössä aihetta lähestytään kassanhallinnan ja käyttöpääoman hallinnan kautta samalla huomioon ottaen päivittäistavarakaupan toimialaviitekehys ja toimintaympäristö.

Termeinä kassanhallinta ja käyttöpääoman hallinta sisältävät osittain päällekkäisiä osa-alueita, mutta tässä yhteydessä kassanhallinnalla tarkoitetaan pääasiassa käteiskassan, sijoitustoiminnan, pankkisuhteiden sekä lyhytaikaisen rahoituksen hallintaa. Kassaa hallitsemalla rahavarallisuus ei kasva tarpeettoman suureksi, eikä toisaalta lopu kesken. Nämä toimet edistävät hyvän maksuvalmiuden ylläpitoa, joten niitä täytyy myös hallita maksuvalmiuden hallitsemiseksi.

Käyttöpääoma tarkoittaa pääomaa, jonka yritys tarvitsee toimintaansa päivittäisellä tasolla. Se sisältää muun muassa ostovelat, varaston ja myyntisaamiset muodostaen summan, joka on edellytys yrityksen toimintojen pyörimiselle. Tätä rahamäärää voidaan hallita ja supistaa yrityksen toimintoja kehittämällä, mutta sitoutunutta rahaa ei täysin saada vapautettua ennen kuin yritys lopettaa toimintansa. Käyttöpääoman hallinta on yhteydessä maksuvalmiuden hallintaan, sillä se käsittää yrityksen keskeisimpään toimintaan vaadittavan rahamäärän. Kun käyttöpääomaan liittyvät prosessit määritellään ja niitä kehitetään mahdollisimman tehokkaiksi, saadaan toimintaan sitoutunutta rahamäärää pienennettyä, mikä taas pienentää maksuvalmiusreservin tarvetta.

Yleensä maksuvalmiuden hallinnan onnistumista mitataan quick- ja current ration kautta. Nämä ovat taseeseen pohjautuvia tunnuslukuja. Näillä tunnusluvuilla on omat heikkoutensa, jotka on hyvä tiedostaa. Niihin on hyvä suhtautua lähinnä suuntaa antavina lukuina. Maksuvalmiuden hallintaa kannattaa tutkia myös rahavirtalaskelman avulla, koska laskelman tulkitseminen laajentaa maksuvalmiuden tulkitsemisen kuvaa.

1.1 Työn toimeksiantaja, tarkoitus ja rajaus sekä sisältö

Työn toimeksiantajana toimii K-market Neulamuikku. Neulamuikku on vuonna 2010 perustettu pääasiallisesti elintarvikkeita myyvä valintamyymälä, jonka yhtiömuoto on kommandiittiyhtiö. K-Marketit toimivat osana Keskon K-ryhmä-ketjua. Keskon toimialaan kuuluvat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa ja autokauppa. Neulamuikku edustaa päivittäistavarakaupan toimintaa. (Kesko 2018.)

Opinnäytetyön tarkoitus on löytää kehityskohteita K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinnasta ja luoda ohjeet tärkeimpien kohteiden kehittämiseksi. Opinnäytetyö perustuu maksuvalmiuden hallinnan varmistamiseen lyhyellä aikavälillä olettaen, että yritys tekee toimintansa kannattavuuden

kannalta oikeita ja kustannustehokkaita valintoja. Koska työn toimeksiantajayritys on jo toimintansa vakiinnuttanut eikä sillä ole maksuvalmiudellisia ongelmia, opinnäytetyö rajataan yrityksen normaaliin toimintaan. Työssä ei siis käsitellä maksuvalmiuden hallintaa yrityksen perustamisvaiheessa, kriisitilanteessa tai maksuvaikeuksissa.

Opinnäytetyö alkaa katsauksella päivittäistavarakaupan toimialaan ja maksuvalmiuden perinteisimpiin mittareihin tutustumisella sekä teoriassa, että K-Market Neulamuikun näkökulmasta. Tämän jälkeen käsitellään maksuvalmiuden hallintaa kassanhallinnan ja käyttöpääoman hallinnan näkökulmista sekä teorian, että toimeksiantajayrityksen toiminnan tasoilla. Näissä osioissa pyritään tuomaan esille toimialan erikoispiirteitä, jotka vaikuttavat saatuihin tuloksiin ja toimintaan sopiviin käytäntöihin. Lisäksi käsitellään yrityksen saavuttamia tuloksia aihealueittain. Näiden teoreettisempien osioiden jälkeen yrityksen toimintaa tarkastellaan vielä analyttisemmin ja nostetaan esille kehityskelpoisia kohteita, joille muodostetaan kehityssuunnitelma.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö sisältää kvalitatiivista tutkimusta toimeksiantajan maksuvalmiuden hallinnan ja toiminnan piirteistä. Tutkimustulosten perusteella muodostetaan kehityssuunnitelma. Tutkimuksellisen kehittämisen piirteisiin kuuluvat muun muassa kehittämisen tueksi kerättävä tieto sekä käytännöstä, että teoriasta, pyrkimys ratkaista käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistaa käytäntöjä ja luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 18).

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus muodostuu yhden tai muutaman kohteen syvällisestä tutkimisesta. Tutkittava kohde rajautuu usein omaksi kokonaisuudekseen, josta pyritään löytämään yksityiskohtaista ja syvällistä tulkintaa juuri kohteen sijoittumassa kontekstissa. (Jyväskylän yliopisto 2015). Maksuvalmius ja sen hallinta on selkeästi yrityksen toiminnasta erotettava näkökulma, jota tarkastellaan yrityksen toimialan kontekstissa.

Tässä tapauksessa tutkimusmateriaalina käytetään sähköpostihaastattelua ja dokumenttianalyysia yrityksen tilinpäätöksistä. Tämä perustuu siihen, että haastattelun avulla saadaan parhaiten tietoa yrityksen toimintaprosesseista, kun taas tilinpäätökset kertovat toiminnan mitattavasta puolesta. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 60–61.) Sähköpostihaastattelu on toteutettu osittain vapaamuotoisena keskusteluna ja osin sähköpostin kautta lähetettynä kysymysluettelona. Kysymysluetteleita on lähetetty kolme kappaletta työn teoriapuolen valmistumisen jälkeen.

Analysoinnin yleinen väline ovat tunnusluvut, koska niitä on helppo vertailla keskenään. Tässä opinnäytetyössä käytetään aikasarjaverailua, jonka avulla selvitetään yrityksen tilikausien välisien tunnuslukujen kehittymistä. Aikasarjaverailu on yrityksen sisäistä vertailua, kun taas toinen opinnäytetyössä käytettävä metodi eli toimialaverailu mahdollistaa kehityksen suhteuttamisen muihin saman alan yrityksiin. Näin saadaan nostettua esille toimialakohtaisten tekijöiden vaikutus ja erotettua yrityskohtaisten tekijöiden vaikutus toimialan keskiarvosta. Tämä perustuu ajatukseen, että toimialan keskiarvon ja yrityksen luvun erotus muodostuu yrityksen omista tekijöistä. (Niskanen ja Niskanen

2004, 197.) Mahdollisuuksien mukaan nämä kaksi vertailumallia on yhdistetty vertaamalla toimeksiantoyrityksen tunnuslukujen kehitystä toimialan tunnuslukujen kehitykseen.

Aikasarja-analyysia on toteutettu vertailemalla yrityksen tunnuslukujen kehitystä toimialan tunnuslukujen ylä- ja alakvartiileihin sekä mediaaniin. Kun mediaania ja kvartiileja määritellään, asetetaan tutkittavan ajanjakson tunnusluvut suuruusjärjestykseen. Alakvartiililla tarkoitetaan sitä lukua, jonka alle jää 25 % kaikista tunnusluvun arvoista. Mediaanin alle taas jää 50 % ja yläkvartiilin 75 %. (Niskanen ja Niskanen 2004, 202.)

K-Market Neulamuikku toimii 47113 valintamyymälät (yli 100, alle 400 m²) TOL2008 mukaisessa toimialaluokituksessa. Tähän luokkaan kuuluvat pääasiassa päivittäistavaroihin keskittyneet valinta- ja palvelumyymälöiden vähittäiskaupat, joiden päivittäistavaroiden osuus myynnistä on vähintään puolet (Tilastokeskus 2017).

Tässä opinnäytetyössä käytetään toimialakohtaisia tietoja vertailuun toimeksiantajayrityksen ja toimialan välillä. Tiedot on saatu Finnveran ylläpitämästä tilastosta Toimialaonline -nettisivustolta. Tämän materiaalin havaintotietojen lukumäärä vaihtelee eri vuosien välillä. Vuonna 2012 niitä oli tunnusluvusta riippuen 54 tai 53, vuonna 2013 45, vuonna 2014 48, vuonna 2015 38 ja vuonna 2016 18. Vuoden 2016 tulokset ovat vain suuntaa antavia, sillä sivustoon ei vielä opinnäytetyötä tehdessä ollut päivitetty koko vuoden tietoja. (Toimialaonline 2018). Tämä on syytä ottaa huomioon vertailua tehdessä. Lisäksi kaikista aihe-alueista ei ole saatavissa tietoa samoilta vuosilta tai kaikilta toimeksiantajayrityksen havaintovuosilta. Finnveran julkaisemat tilastot perustuvat sen asiakasyrityksiin, eivätkä kuvaa kattavasti koko toimialan yrityksiä Suomessa (Niskanen ja Niskanen 2004, 210).

Tunnusluvut ja laskelmat on pääosin saatu K-Market Neulamuikun tilinpäätösperiaaleista. Kaikkia tunnuslukuja ei kuitenkaan ole laskettu periaaleissa valmiiksi, jolloin opinnäytetyön tekijä on laskenut puuttuvat luvut itse tilinpäätöksen pohjalta. Kun työssä käytetään opiskelijan itse laskemia lukuja, mainitaan siitä Neulamuikun kyseistä tunnuslukua käsittelevässä osiossa. Jos mitään ei erikseen mainita, on luku saatu valmiina tilinpäätösperiaaleista. Tunnuslukujen laskelmia ei esitetä tässä opinnäytetyössä, sillä yrityksen tilinpäätöksen tarkat arvot halutaan salata.

1.3 Perustelut aiheelle ja opinnäytetyön merkitys

Aihe on tärkeä, koska vähittäiskaupan toimialalla tehdään pääsääntöisesti yli 200 konkurssia vuosittain (Tilastokeskus 2017). "Konkurssi on velallisen kaikkia velkoja koskeva maksukyvyttömyysmenettely, jossa velallisen omaisuus käytetään konkurssiensaatavien maksuun" (Konkurssilaki 2014, 1L § 1). Toisin sanoen yrityksen konkurssi johtuu aina maksuvaikeuksista, jotka johtavat lopulta maksukyvyttömyyteen. Konkurssieja voidaan välttää oikeanlaisella suunnittelulla ja valmistautumisella sekä mitareita seuraamalla.

Maksuvalmiudesta on tehty jonkin verran opinnäytetöitä ja graduja, mutta muunlaisia tutkimuksia löytyy vähemmän. Maksuvalmiuden hallintaa on tutkittu melko vähän. Yksi Kaipiaisen Teemu Petterin vuoden 2008 Pro Gradu -tutkielman *Maksuvalmiuden hallinta suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä -nykytilanne ja lähitulevaisuuden näkymät* tuloksista on, että lähes kaikki kyselyyn vastanneista pk-yrityksistä pitivät maksuvalmiuden hallintaa joko tärkeänä tai melko tärkeänä aiheena. Tämä osoittaa, että aiheesta ollaan kiinnostuneita pk-yritysten piirissä. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että suuri osa vastaajista hoitaa maksuvalmiuttaan ainakin osittain ”näppituntumalla”, eikä esimerkiksi ennusta kassavirtoja, luo kassabudjetteja tai määrittele optimaalista kassavarantoa.

Toimeksiantajalle työn merkitys on saada analyysi yrityksen maksuvalmiuden hallinnasta kassanhallinnan ja käyttöpääoman näkökulmasta. Yritys voi tämän analyysin pohjalta kehittää omia toimintojaan mahdollisesti maksuvalmiutta vahvistavampaan suuntaan. Laajemmassa mittakaavassa työ voisi edistää vähittäiskaupan alan ja myös henkilöyhtiöiden maksuvalmiuden mittaamista ja hallintaa. Opinnäytetyö soveltaa maksuvalmiuden hallinnan keinoja juuri toimeksiantajan tarpeisiin, jolloin varsinkin saman toimialan yritykset voivat hyötyä maksuvalmiuden hallinnan teoriapohjaan tutustumisesta. Maksuvalmiuteen huolellinen tutustuminen voi vähentää kassavajeesta aiheutuneita maksuvaikeuksia ja lopulta konkurseja.

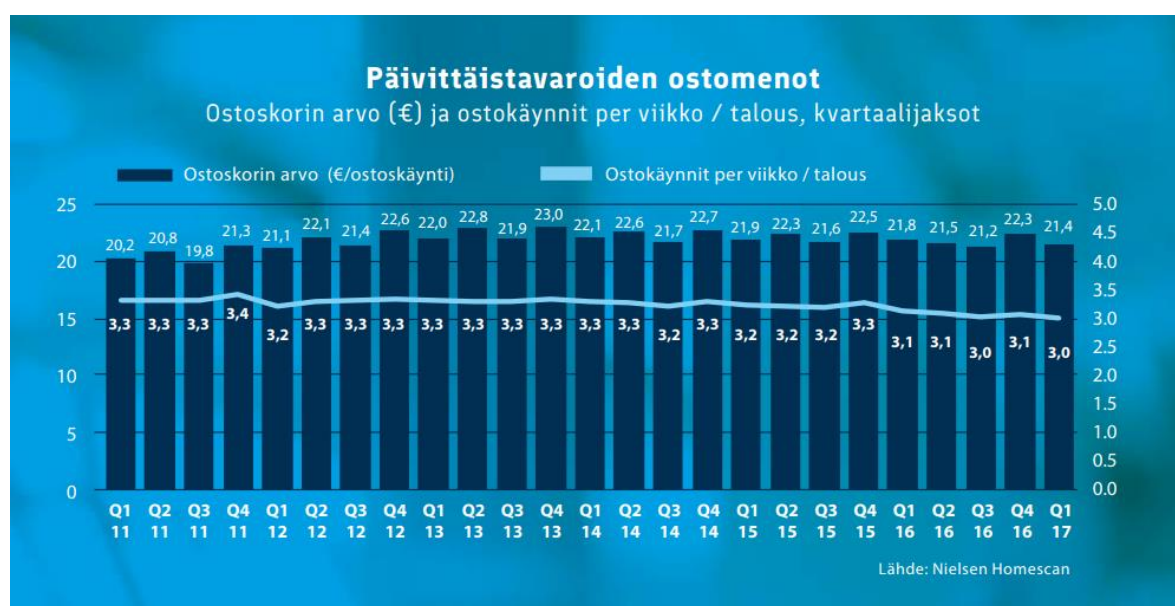
Itselleni maksuvalmius -aiheisen opinnäytetyön tekeminen antaa paljon perspektiiviä yrityksen rahaliikenteestä. Toivon, että tulevaisuudessa työskentelen analysoiden ja tuottaen raportteja yritysten toiminnan taloudellisesta näkökulmasta mahdollisesti joko ulkopuolisena arvioijana tai yrityksen sisäisenä analyttikkona. Rahaliikenteeseen tutustuminen on eduksi kaikissa yrityksiin liittyvissä taloudellisissa tehtävissä. Lisäksi opinnäytetyö edesauttoi minua harjoittelupaikan saamisessa toimeksiantoyrityksen kirjanpidon tekevään yritykseen.

2 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA VÄHITTÄISKAUPAN TOIMIALALLA

Vähittäiskauppa on kuluttajille kohdennettua tuotteiden myyntiin keskittyntä kauppaa. Siitä käytetään usein jaottelua päivittäistavarakauppaan, tavarataloihin ja erikoiskauppaan. Tässä yhteydessä tutustutaan päivittäistavarakauppaan, eli pääasiallisesti päivittäin käytettävien asioiden kauppaan. (Tilastokeskus 2015, 5). Suurin osa päivittäistavarakaupasta käydään suurten myymälöiden eli esimerkiksi tavaratalojen kautta. Samalla alle 400 neliömetrin kokoisten valinta- ja pienmyymälöiden osuus on ollut 21 % (2015) ja luku on pysynyt melko vakaana viimeisimpien vuosien ajan. (Pam 2015, 64).

Finanssikriisit ja taloudellinen epävarmuus ovat koettelleet vähittäiskaupan kasvua, mutta päivittäistavarakauppa on vakauttanut kehitystä, vaikka erikoiskauppa onkin kärsinyt huonoista suhdanteista. Vuonna 2012 kärsittiin laajasta taloudellisesta epävarmuudesta, mikä hidasti päivittäistavarakaupan kehitystä. Vuonna 2013 koko vähittäiskaupan alan kasvu pysähtyi ja lopulta kääntyi laskuun vuoden 2014 alkupuolella. Päivittäistavarakaupan 2 %:in kasvu kannatteli koko vähittäiskauppaa. Toisaalta hintojen nousu on jo pidempään aiheuttanut myynnin kasvun päivittäistavarapuolella. Esimerkiksi vuonna 2012 myynnin määrä supistui hieman samalla, kun liikevaihdon määrä kasvoi 5 %. (Tilastokeskus 2015, 1).

Päivittäistavarakaupan alalla ei ole suuria sesonkivaihteluita, koska kuluttajakäyttäytyminen on aika tasaista. Alla olevasta kuviosta 1 *Päivittäistavaroiden ostomenot* näkee, kuinka vuosien 2011–2017 kuluttajan ostokäyttäytyminen on kehittynyt. Kuluttajan käyttämä rahamäärä per ostokerta on kasvanut hiukan, mikä johtuu hintojen noususta. Kuvasta voidaan myös huomata, että jokaisen vuoden aikana 4. kvartaali on korkein ostoskorin arvon suhteen. Toistuvasti myös 2. kvartaali nousee hiukan korkeammalle verrattuna ensimmäiseen ja kolmanteen. Toisin sanoen alkutalvi ja -kesä ovat hiukan kovempia myynnin suhteen kuin muut vuodenajat.



KUVIO 1 Päivittäistavaroiden ostomenot (Päivittäistavarakauppa 2017.)

3 MAKSUVALMIUDEN MITTAAMINEN

Maksuvalmiuden hallinta tähtää siihen, että yritys pystyy ylläpitämään maksuvalmiuttaan kaikissa tilanteissa mahdollisimman edullisella tavalla. Hallinnan keinot kohdistuvat sekä yrityksen likvideihin varoihin, että vähemmän likvideihin, kuten lyhytaikaisiin sijoituksiin ja rahoitukseen. Jotta maksuvalmiutta voidaan hallita, täytyy ymmärtää myös, kuinka sitä voidaan mitata.

Yrityksen maksuvalmiudella tarkoitetaan yleisesti rahan riittävyttä maksuvelvoitteiden maksamiseen joka hetki (Laitinen ja Laitinen 2004, 248). Maksuvalmiutta voi määritellä myös maksukyvyttömyyden käsitteen kautta. Konkurssilaisissa maksukyvyttömyys määritellään velallisen muuten kuin tilapäiseksi kykenemättömyydeksi maksaa velkojaan niiden erääntyessä (Konkurssilaki 2004, 1§). On tärkeää huomioida, että maksukyvyttömyys ei yleensä synny tietyllä hetkellä, vaan se kehittyy pitemmällä ajanjaksolla. Maksukyvyttömyyttä edeltävät yleensä maksuviiveet tai maksuhäiriöt. Näitä asioita ei pysty näkemään suoraan tilinpäätöksestä. (Laitinen ja Laitinen 2004, 53–55.) Maksukykyisyys on myös tärkeä asia yrityksiä yhteistyökumppaneiden kannalta. Tavarantoimittajat haluavat voida luottaa saataviensa maksamiseen ja asiakkaat ostamiensa hyödykkeiden saatavuuteen ja laatuun. Myös rahoittajat ovat kiinnostuneita maksukyvykkyydestä muun muassa lainan ehtoja solmitessa.

Maksuvalmius jaetaan yleensä dynaamiseen ja staattiseen maksuvalmiuteen. Dynaaminen maksuvalmius mittaa kuinka hyvin yrityksen tulorahoitus riittää lyhyellä aikavälillä sen juoksevien menojen kattamiseen ja staattinen taas kuinka hyvät mahdollisuudet yrityksellä on selviytyä maksuistaan sen hetkellä likvidillä varallisuudella. Tulorahoitus ja staattinen maksuvalmius siis ovat toisiaan täydentäviä maksuvalmiuden tekijöitä. (Laitinen ja Laitinen 2004, 248–251.)

Ongelmallista maksuvalmiuden mittaamisessa on sen ajoittuminen. Maksuvalmiutta mitataan aina jälkikäteen, jolloin yritys on jo käytännössä osoittanut olevansa maksuvalmis, sillä se on suoriutunut velvoitteistaan. (Laitinen ja Laitinen 2004, 248.) Lisäksi staattista maksuvalmiutta mittaavat tunnusluvut kuvaavat vain yhden päivän tilannetta koko tilikauden mittaisesta ajanjaksosta. Tämän takia kannattaakin tunnuslukujen rinnalla tutkia dynaamisen maksuvalmiuden rahavirtalaskelmia. Rahavirat muodostuvat yritykseen tulleista ja siitä lähteneistä maksusuorituksista. (Niskanen ja Niskanen 2013, 62.)

3.1 Staattinen maksuvalmius

Staattisella maksuvalmiudella mitataan yrityksen kykyä selviytyä lyhyellä aikavälillä maksuun tulevista maksuista sen hetkisten likvidien varojen avulla. Dynaamisesta maksuvalmiudesta staattinen eroaa siinä, että se perustuu varantojen väliseen vertailuun eikä ota huomioon juoksevia tuloja tai menoja, kuten dynaaminen maksuvalmius. (Laitinen ja Laitinen 2004, 250.) Staattista maksuvalmiutta voidaan mitata muutaman tunnusluvun avulla, joiden tarkoitus on mitata yrityksen rahoituksen riittävyttä sen sitoumuksien hoitamiseen. Tavanomaisimmat näistä ovat quick ratio ja current

ratio. (Leppiniemi 2009, 260.) Kun likvidien varojen osuus vähenee ja lyhytaikaiset velat kasvavat, maksuvalmius heikkenee (Laitinen ja Laitinen 2004, 56).

Näihin tunnuslukuihin liittyy myös paljon epävarmuutta, sillä luvut kuvastavat yrityksen tilannetta vain tilikauden päättymispäivänä eivätkä koko tilikauden tasolla. Yrityksen maksuvalmiuden taso voi vaihdella voimakkaastikin tilikauden aikana, jolloin tunnusluku voi antaa täysin vääränlaisen kuvan yrityksen tilanteesta. (Laitinen ja Laitinen 2004, 53–55.) Lisäksi tunnusluvut mittaavat aina menneisyyttä eivätkä ne keskity tulevaan. Toisin sanoen, kun tunnusluku ilmaisee huonon tilanteen, on jo mahdollisesti myöhäistä välttyä maksuvaikeuksilta tai on mahdollista, että yritys ei ole todellisissa maksuvaikeuksissa ollenkaan, vaan maksuvalmius on tilapäisesti heikentynyt.

Leppiniemen (2009, 260) mukaan quick ratiolla verrataan yrityksen kaikkein likvidimpien varojen eli rahoitusomaisuuden riittävyttä sen lyhytaikaisten veloitteiden hoitamiseen. Quick ration laskemiseen määritelty kaava on esitettyä alapuolella. Kaavassa esiintyvät osatuloutussaamiset ovat pitkän valmistusajan vaativien hyödykkeiden tulouttamiseen liittyvä laskennallinen erä, joka riippuu hyödykkeen valmistusasteesta.

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus - osatuloutussaamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma - lyhytaikaiset saadut ennakot}}$$

Quick ration avulla yrityksen maksuvalmiutta analysoitaessa voidaan seuraavia yritystutkimusneuvottelukunnan asettamia viitearvoja pitää suuntaa antavina ohjeina:

Hyvä	yli 1
Tyydyttävä	0,5-1
Heikko	alle 0,5

Kun yrityksen quick ratio on 1, yrityksen lyhytaikaiset saamiset ovat yhtä suuret kuin lyhytaikainen vieras pääoma (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen 2012, 133). Toisaalta tunnusluvun luotettavuutta heikentää, mikäli tiedetään lyhytaikaisiin saamiin sisältyvän myös epävarmoja saamisia. Niiden määrä voidaan luotettavuuden nostamiseksi vähentää yrityksen saamisista. Mikäli epävarmoja saamisia ei pystytä arvioimaan, voidaan rahoitusomaisuuden paikalla käyttää myös pelkätään rahaa ja pankkisaamisia. (Laitinen ja Laitinen 2004, 251–252.)

Current ratio eroaa quick ratiosta siinä, että se hyväksyy myös yrityksen vaihto-omaisuuden kattamaan yrityksen lyhytaikaisia veloitteita (Leppiniemi 2009, 260). Jormakan, Koivusalon, Lappalaisen ja Niskasen (2012, 133) mukaan näin se siis mittaa maksuvalmiutta hieman pidemmällä aikavälillä kuin quick ratio. Tämä johtuu siitä, että tunnuslukuun sisältyvän vaihto-omaisuuden muuttaminen kassavaroiksi kestää yleensä kauemmin kuin myyntisaamisten tai pankkitalletusten muuttaminen. Tunnusluku lasketaan seuraavalla kaavalla:

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

Current ration avulla maksuvalmiutta arvioitaessa käytetään seuraavia yritystutkimusneuvottelukunnan määrittelemiä ohjearvoja:

Hyvä	yli 2
Tyydyttävä	1-2
Heikko	alle 1

Näiden viitearvojen mukaan yrityksen current ration mittaama maksuvalmius on hyvä, kun yrityksen vaihto-omaisuus ja rahoitusomaisuus ovat kaksinkertaiset lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan verrattuna. Silloin voidaan puhua vaihto-omaisuuden epävarmaa arvoa vastaan olevasta turvallisuusmarginaalista. Tunnusluku muuttuu heikoksi, kun yrityksen vaihto- ja rahoitusomaisuus eivät enää riitä kattamaan sen lyhytaikaisia velkoja. (Laitinen ja Laitinen 2004, 252–253.)

Current ration luotettavuutta heikentää oleellisesti vaihto-omaisuuden arvostus. On mahdollista, että yritystoiminnan vaikeutuessa varaston määrä kasvaa myymättömistä tuotteista. Näin ollen current ratio-tunnusluku kasvaa, koska kaavan nimittäjässä sijaitseva vaihto-omaisuus kasvaa. Tunnusluku ilmaisee vahvempaa maksukykyä, vaikka todellisuudessa luku johtuu yrityksen ongelmista. Lisäksi varaston arvo saattaa laskea, jos sitä ei saada myytyä. Varaston arvonalentumiset täytyy siis ottaa huomioon tilinpäätöstä ja varaston arvottamista tehdessä. (Laitinen ja Laitinen 2004, 252.) Current ration arvo riippuu myös paljon yrityksen toimialasta. Esimerkiksi palvelualalla varaston määrä on pieni, jolloin luonnollisestikin tunnuslukukin osoittaa luultavasti heikkoa arvoa. (Laitinen ja Laitinen 2004, 252.)

3.2 Dynaaminen maksuvalmius

Laitisen ja Laitisen (2004, 248) mukaan dynaaminen maksuvalmius mittaa yrityksen tulorahoituksen riittävyttä verrattuna yrityksen juokseviin maksuvelvoitteisiin. Mitä enemmän yrityksellä on tulorahoitusta suhteessa maksuvelvoitteisiin, sitä parempi on dynaaminen maksuvalmius. Koska kohtuullinen tulorahoituksen riittävyys on yrityksen elinehto, tapauksessa jossa yrityksen tulot eivät riitä voitonjakoon tai kaikkiin lyhytvaikutteisiin velvoitteisiin, yrityksen edellytykset eivät ole hyvät toiminnan jatkumiselle. Tulorahoituksen riittävyttä voidaan mitata muun muassa rahoitustuloksen avulla. Rahoitustulos lasketaan seuraavalla kaavalla:

KÄYTTÖKATE

- + Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista
- + Muut korko- ja rahoitustuotot
- Korkokulut ja muut rahoituskulut
- +/- Kurssierot
- Sijoitusten ja rahoitusarvopapereiden arvonalentumiset
- Välittömät verot
- =RAHOITUSTULOS

Näin ollen rahoitustulos mittaa lyhytvaikutteisten kulujen ja voitonjaon maksamisen jälkeistä tulorahoituksen määrää. Se vastaa siis nettotulosta ennen poistojen vähentämistä. Kun edellä mainittu rahoitustulos suhteutetaan taas yrityksen liikevaihtoon, saadaan rahoitustulosprosentti. Näin rahoitustulosta voidaan pitää vertailukelpoisena eri tilikausien ja näin ollen myös liikevaihtojen kesken. Rahoitustulosprosenttia pidetään myös hyvänä rahoituskriisin ennustajana. Jos tulos on alle nollan, joutuu yritys rahoittamaan osan kuluistaan ja voitonjaostaan ulkoisella rahoituksella. Tämä johtaa herkästi rahoituskriisiin, sillä yritys joutuu maksamaan entisten velkojen korkoja uudella velalla. (Laitinen ja Laitinen 2004, 248–250).

3.2.1 Rahavirtalaskelma

Kirjanpitovelvollisen on muodostettava rahoituslaskelma osaksi tilinpäätöstä, jos kirjanpitovelvollinen on suuryritys tai yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö (Kirjanpitolaki 1997, 3L 1§). Rahoituslaskelmalla tarkoitetaan kirjanpitolautakunnan 30.1.2007 antaman rahoituslaskelman laatimista koskevan yleisohjeen mukaan ”yrityksen tietyn tilikauden varojen virrat käsittävää laskelmaa, josta käy selville varojen hankinta ja varojen käyttö” (Kirjanpitolautakunta 2007, 4).

Rahoituslaskelman muoto ei ole sidottu, vaan sen voi laatia haluamallaan tavalla poiketen yleisohjeen rahavirtalaskelmasta. Yleisohjeen muotoa voidaan kuitenkin suositella. Yleisohjeen mukaan rahoituslaskelman avulla voidaan ennakoida yrityksen taloudellista tilannetta, rahoitusasemaa ja rahoitusrakennetta sekä esimerkiksi maksuvalmiuden muutoksia. Kun rahoituslaskelmaa käsitellään kasaperusteisesti, sen avulla nähdään kaikki yritykseen tulleet rahat ja yrityksestä lähteneet rahat ilman tuloslaskelman erilaisia arvostus- ja jaksotusratkaisuja. Tämän takia rahoituslaskelmaa voidaan käyttää myös yritysten välisessä vertailussa. (Kirjanpitolautakunta 2007, 4-5.)

Rahoituslaskelma muodostuu kolmesta osasta: Operatiivisen liiketoiminnan rahavirroista, investointien rahavirroista ja rahoituksen rahavirroista. Liiketoiminnan rahavirta osoittaa kuinka hyvin yritys on pystynyt tilikauden aikana liiketoimintansa avulla rahoittamaan toimintaansa, maksamaan tuottoa oman pääoman sijoittajille, rahoittamaan uudet investoinnit ja maksamaan lainat takaisin ilman, että sen tarvitsee turvautua ulkopuolisiin rahoituslähteisiin. Investointien rahavirrat taas osoittavat rahavarojen käytön tulevien rahavirtojen kerryttämiseksi pitkällä aikavälillä, kun rahoituksen rahavirrat taas osoittavat oman ja vieraan pääoman muutokset tarkastelujakson aikana. (Kirjanpitolautakunta 2007, 4.)

Kirjanpitolautakunnan yleisohje esittelee suoran- ja epäsuoran rahoituslaskelman, jotka ovat kaksi vaihtoehtoista rahoituslaskelmamallia. Suorassa rahoituslaskelmassa lähdetään liikkeelle rahavirroista bruttomääräisinä, eli myynnin kassaan maksuista vähennetään kassaperusteisiksi muutetut kulut. Epäsuora rahoituslaskelma laaditaan taas nettoperusteisesti, jolloin laskelma alkaa jostakin tuloslaskelman välituloksesta, kuten esimerkiksi voitosta tai tappiosta ennen satunnaisia eriä. Laskelman alussa tähän tulokseen tehdään oikaisuja, joiden tuloksena saadaan liiketoiminnan rahavirta. Epäsuoran rahoituslaskelman ero suoraan rahoituslaskelmaan ilmenee liiketoiminnan rahavirtalaskelmasta. Muut laskelman osiot ovat samanlaiset. (Niskanen ja Niskanen 2004, 170–171.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vain epäsuoraa rahoituslaskelmaa (Liite 1 *Rahoituslaskelman laskentamalli*), sillä toimeksiantajayrityksen rahavirtalaskelmat on tehty epäsuoraa menetelmää käyttäen.

Yleisohjeessa on esitetty laskukaavat tärkeimpien erien määrittämiseksi. On kuitenkin huomattava, että ulkopuolinen analysoija ei luultavasti pysty laatimaan rahoituslaskelmaa pelkkien taseen, tuloslaskelman ja liitetietojen perusteella. Laskelman tekemiseen vaadittavat tiedot kerätään yleensä yrityksen kirjanpidon eri päätteiltä. (Niskanen ja Niskanen 2004, 171–172.)

Rahoituslaskelman yleisohjeessa mainitaan myös muutamia tunnuslukuja, joilla voidaan mitata yrityksen rahavirtojen riittävyyttä investointien rahoittamiseen, vieraan pääoman takaisinmaksuun ja voitonjakoon. Näitä tunnuslukuja ovat osakekohtainen rahavirta, investointien tulorahoitusprosentti, korollisten velkojen maksuaika ja rahavirran riittävyys. (Niskanen ja Niskanen 2004, 176.) Tässä yhteydessä ei käsitellä osakekohtaista rahavirtaa, sillä opinnäytetyön toimeksiantajayritys ei ole osakeyhtiö vaan kommandiittiyhtiö.

Niskasen ja Niskasen (2004, 177) mukaan investointien tulorahoitusprosentti mittaa, miten liiketoiminnan rahavirta riittää kattamaan yrityksen investointimenoja vuositasolla. Kun tunnusluvun arvo on yli sata prosenttia, riittää tulorahoitus myös investointien kattamiseen. Jos luku jää viitearvon alle, rahoitus on hoidettava hankkimalla ulkopuolista rahoitusta. Tunnusluvun kaava on:

$$\text{Investointien tulorahoitusprosentti} = \frac{\text{Liiketoiminnan rahavirta}}{\text{Investoinnit pysyviin vastaaviin}} \times 100\%$$

Niskanen ja Niskanen (2004, 177) esittelevät myös liiketoiminnan vuotuisien rahavirtojen riittävyyttä suhteessa vieraan pääoman takaisinmaksuun mittaavan korollisten velkojen maksuaika-tunnusluvun. Arvoa voidaan suhteuttaa yrityksen velkojen keskimääräiseen laina-aikaan, jolloin mikäli tunnusluku ylittää viitearvon, on mahdollista, että liiketoiminnan rahavirrat eivät riitä lainojen lyhentämiseen lainaehdojen mukaisesti. Lukua mitataan vuosissa.

$$\text{Korollisten velkojen maksuaika} = \frac{\text{Korolliset velat}}{\text{Liiketoiminnan rahavirta}}$$

Kolmas Niskasien (2004, 178) esittelemä mittari on rahavirran riittävyys-tunnusluku. Luku tutkii, kuinka yrityksen rahavirrat riittävät pitkäaikaisten velkojen lyhennyksiin, pysyvien vastaavien investointeihin ja voitonjakoon. Rahoitukseen on jouduttu käyttämään ulkopuolista rahoitusta tai likvidin omaisuuden realisointia, mikäli tunnusluvun arvo alittaa viitearvon 1.

$$\text{Rahavirran riittävyys} = \frac{\text{Liiketoiminnan rahavirta}}{\text{Pitkäaikaisten velkojen + Investoinnit pysyviin + Maksettu lyhennykset vastaaviin voittonjako}}$$

3.2.2 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma on rahoituslaskelma, jossa yrityksen kassavirrat on ryhmitelty tavalla, joka on hyödyllinen informaatio- ja analysointitarkoituksia varten (Liite 2). Ryhmittely on samankaltainen kirjanpitolautakunnan ohjeen kanssa, mutta kassavirtojen jako erii on erilainen. Tämä on merkittävin ero kassavirtalaskelman ja rahoituslaskelman välillä. Lisäksi kassavirtalaskelmassa käytettävät erät ovat oikaistusta tuloslaskelmasta. Rahoituslaskelmaa analysoitaessa se suositellaankin tehtävän kassavirtalaskelman muotoon (Niskanen ja Niskanen 2004, 179, 193; Yritystutkimus ry 2017, 62.) Tämän takia tutustumme pintapuolisesti myös kassavirtalaskelman perusteisiin, vaikka K-Market Neulamuikun laskelma esitetään epäsuoran rahoituslaskelman muodossa.

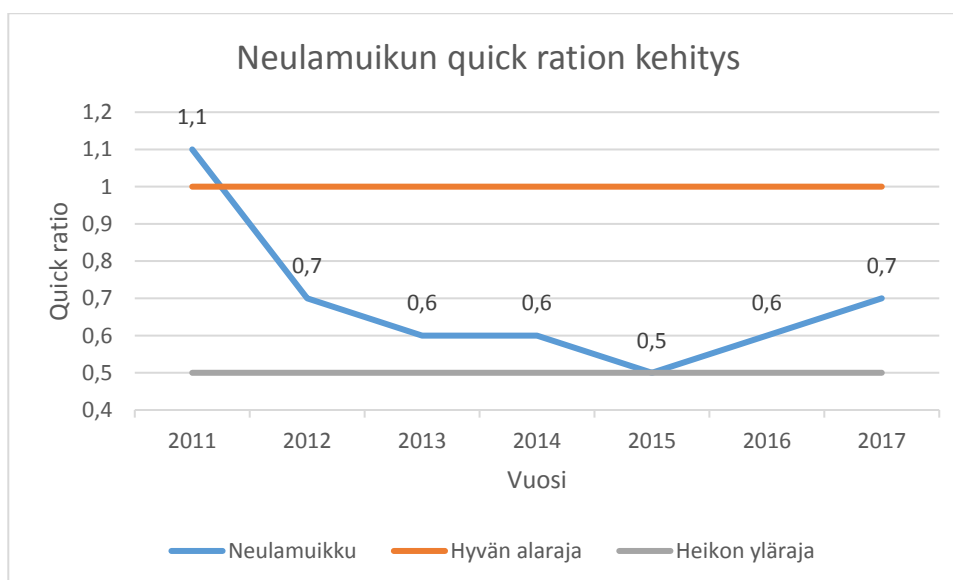
Kassavirtalaskelma on vähennyslaskumuotoinen laskelma, jossa tarkastellaan yrityksen tietynä ajanjaksona kerryttämien tulojen riittävyttä suhteessa menojen etuoikeusjärjestykseen. Laskelman ensimmäisessä vaiheessa selvitetään myynnin kassaan maksut, joista vähennetään yrityksen lyhytvaikutteiset tuotannon tekijämaksut, voitonjaon maksut ja korot, joiden jälkeen investoinnit ja pääomaerien muutokset. Tämän vähennyslaskun summan täytyisi olla kassan muutoksen suuruinen. Lopuksi otetaan vielä kassanmuutos huomioon siten, että laskelma päättyy nolnaan. (Niskanen ja Niskanen 2004, 179.)

Laskelmassa muodostuu useita välisummia eli kassajäämiä. Näitä jäämiä nimetään yritystutkimus ry:n mukaan toiminta-, rahoitus- ja investointijäämiksi. Niistä ilmenee, milloin yrityksen tulorahoitus on loppunut ja on täytynyt siirtyä omaan tai vieraaseen pääomaan toiminnan rahoittamiseksi. (Niskanen ja Niskanen 2004, 179.) Toisaalta tulorahoituksen riittäessä laskelma osoittaa, miten ylijäämä on sijoitettu (Yritystutkimus ry 2017, 55).

Myös kassavirtalaskelmasta voidaan rahoituslaskelman tapaan johtaa kassaperusteisia tunnuslukuja. Nämä tunnusluvut ovat erittäin hyödyllisiä yrityksen maksuvalmiuden ja tulorahoituksen riittävyyden arvioinnissa. (Niskanen ja Niskanen 2004, 186.)

3.3 K-Market Neulamuikun maksuvalmius

K-Market Neulamuikun quick ration kehitystä demonstroi alla oleva kuvio 2 *Neulamuikun quick ration kehitys*. Kuvioista voi nähdä, kuinka Neulamuikun ensimmäisen tilikauden hyväksi luokiteltava tunnusluvun arvo on laskenut tyydyttävän tasolle ja vuonna 2015 käynyt jo heikon ylärajalla. Tästä luku on kuitenkin noussut kahtena viimeisimpänä tilikautena.

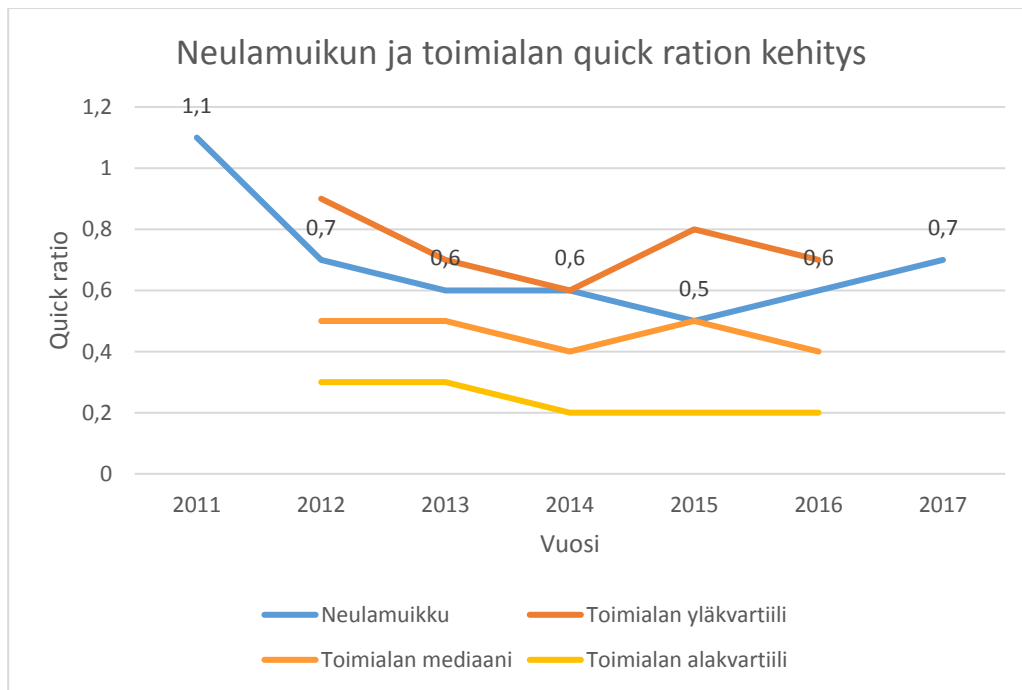


KUVIO 2 Neulamuikun quick ration kehitys (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017; Yritystutkimus Ry 2017).

Rahavarat olivat yrityksen toiminnan alkaessa korkeat yrityksen ottaman lainan takia. Laina luonnollisesti nostaa pankkitilin varoja huomattavasti. Tunnusluvun arvon laskeminen johtuu suurimmaksi osaksi rahoitusomaisuuden määrän supistumisesta. Varsinkin yrityksen rahavarat ovat pienentyneet sen toiminnan aikana huomattavasti. Toiminnan ensimmäisinä tilikausina yrityksen rahavarat tippuivat alle puoleen ja lyhytaikaiset saamisetkin noin 40 %. Rahavarojen pienentyminen johtuu yrityksen investoinneista koneisiin ja kalustoon, yrityksen sijoituksista ulkopuolisiin sijoituskohteisiin, lainan lyhennyksistä ja yrittäjän nostamista yksityisotosta. Yritykselle on luonnollista ostaa tarvitsemaansa kalustoa ja maksaa ottamastaan lainasta lyhennyksiä. Laina onkin alun perin otettu juurikin tämänkaltaisia käyttötarkoituksia varten, kun liiketoiminnan tuottavuudesta ei ole vielä varmaa tietoa. Kun yritys taas sijoittaa varojaan, yrityksen rahoitusomaisuus pienenee, vaikka varat pysyvätkin yrityksen sisällä. Varoja ei vain lasketa enää tarpeeksi likvideiksi, jotta ne voitaisiin ottaa huomioon maksuvalmiuden mittaamiseen. Yksityisottona taas on nostettu edellisten tilikausin voitto lähestulkoon kokonaan, vaikka tilikausina 2014, 2015 ja 2017 yksityisotot ovat olleet jopa korkeammat kuin edellisten tilikausien voittovarot.

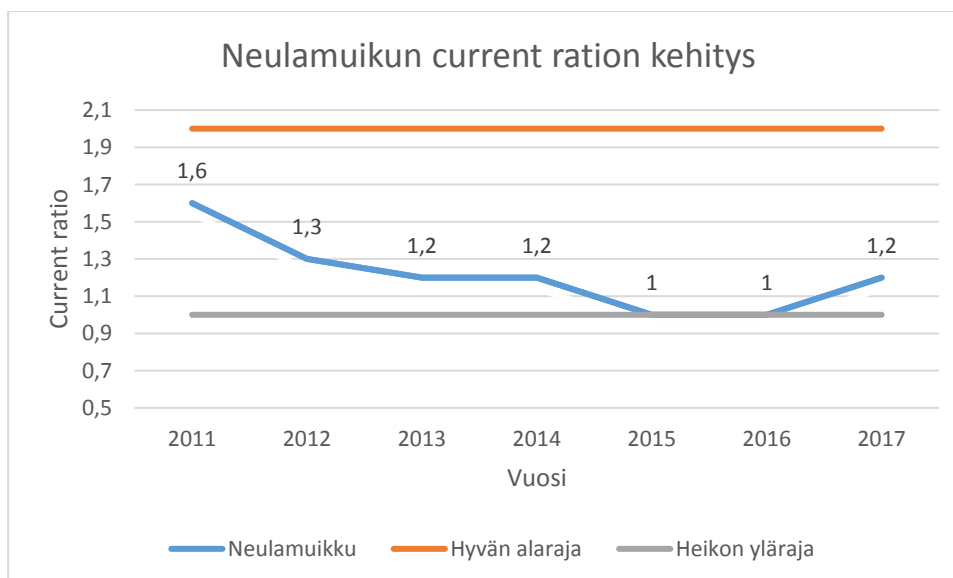
Vuoden 2015 notkahduksena yrityksen rahoitusomaisuus kokonaisuutena oli pienin yrityksen historian aikana. Samaan aikaan Neulamuikun toiminnan aikana yrityksen lyhytaikainen vieras pääoma on laskenut vuoteen 2015 asti, mutta lasku on ollut pienempää verrattuna rahoitusomaisuuden romahdukseen. Näin siis velkojen pienentyminen ei ole riittänyt kattamaan rahoitusomaisuuden pienentymistä, vaan tunnusluku on päässyt laskemaan. 2016–2017 sekä rahoitusomaisuuden määrä, että lyhytaikaiset velat ovat nousseet, mutta rahoitusomaisuuden nousu on ollut voimakkaampaa ja sen takia tunnusluku on kääntynyt nousuun. Tilikautena 2016 sekä lyhytaikaiset saatavat, että rahavarat nousivat, kun taas tilikautena 2017 lyhytaikaiset saamiset nousivat voimakkaasti. Tämä kattoi jopa rahavarojen pienentymisenkin. Nousu näkyy voimakkaimmin muissa saamisissa.

Kuten kuviosta 3 käy ilmi, kyseiselle toimialalle tyypillistä on Yritystutkimus ry:n asettamien viitearvojen mukaan tyydyttäväksi tai heikoksi luokiteltava quick ration arvo. Vuosien 2012 ja 2016 välisenä aikana ovat tunnusluvun kvartaalit sekä mediaani laskeneet toimialalla. K-Market Neulamuikun tunnusluvun arvo asettuu toimialan yläkvartaalin ja mediaanin väliin tarkastelujakson aikana. Yrityksen quick ratio on siis vahvempi, kuin keskimääräisen toimialalla toimijan.



KUVIO 3 Neulamuikun ja toimialan quick ration kehitys (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017; Toimialaonline 2018).

Kuten kuviosta 4 näkee, yrityksen current ratio on quick ration tavoin yritystoiminnan alkaessa saavuttanut korkeimman arvonsa. Vuosina 2015 ja 2016 arvo on laskenut tyydyttävästä heikon ylärajalle, mutta lähtenyt viimeisimpänä tilikautena taas nousemaan. Kokonaisuudessaan current ratio ei ole missään vaiheessa saavuttanut Yritystutkimus Ry:n määrittelemää hyvää tasoa, jossa varaston ja rahoitusomaisuuden yhteismäärä kattaisi lyhytaikaiset velat kaksinkertaisesti.

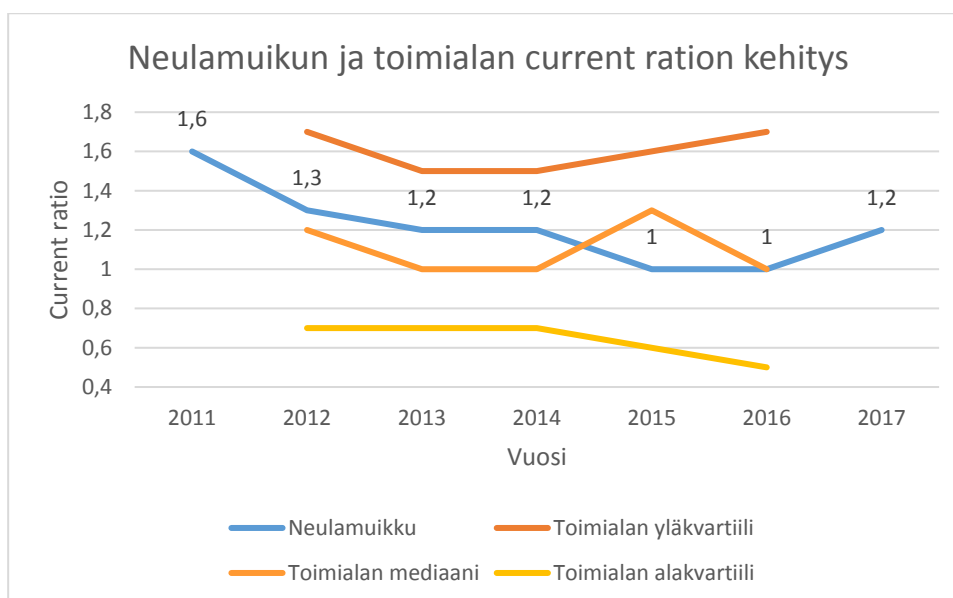


KUVIO 4 Neulamuikun current ratoon kehitys (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017; Yritystutkimus Ry 2017).

Samat tekijät, jotka ovat vaikuttaneet quick ration kehittymiseen, ovat vaikuttaneet myös current ratioon. Tämän takia sekä quick, että current ration kehityksen käyrät mukailevat melko tarkasti toisiaan. Ainoa erottava tekijä on vaihto-omaisuus, koska toimeksiantoyrityksellä ei ole osatuloutussääntöjä tai saatuja ennakoita. Kyseisen toimialan yrityksissäkin osatuloutussääntöjen ja saatujen ennakoitten olemassaoloa voidaan pitää epätodennäköisinä, joten ne tuskin vaikuttavat myöskään toimialan vertailutiedoissa. Tämän takia voidaan päätellä erojen näiden kahden tunnusluvun arvoissa toimeksiantajayrityksen ja koko toimialan kohdalla johtuvan pääosin ja todennäköisesti vaihto-omaisuuden arvosta.

Tunnusluvun vuoden 2015 lasku liittyy suurilta osin varaston määrän pienentymiseen rahoitusomaisuuden romahduksen lisäksi. Varaston määrän pienentyminen on ollut pysyvää ja näin se on vaikuttanut myös 2016 ja 2017 vuosina. Kun toimeksiantoyritys jo toiminnan alussa ylläpiti pienempää varastoa kuin toimialalla keskimäärin ja edelleen pienensi varaston arvoa viimeisimpien tilikausien aikana, laski tunnusluvun arvo toimialan mediaanin seudulle. Varaston määrän pienentymisen voidaan olevan positiivinen asia, sillä Neulamuikulla ei ole ollut ongelmia varaston riittävyyden kanssa. K-Market Neulamuikku on päätoimialaltaan elintarvikkeita myyvä valintamyymälä, jolloin toimialalla on tyypillistä ylläpitää varastoa, mutta varaston tuotteet eivät ole hinnaltaan suuria. Myöskään määrällisesti suurta varastoa ei kannata ylläpitää, sillä elintarvikkeet pilaantuvat ja aiheuttavat yritykselle kuluja tulojen sijaan.

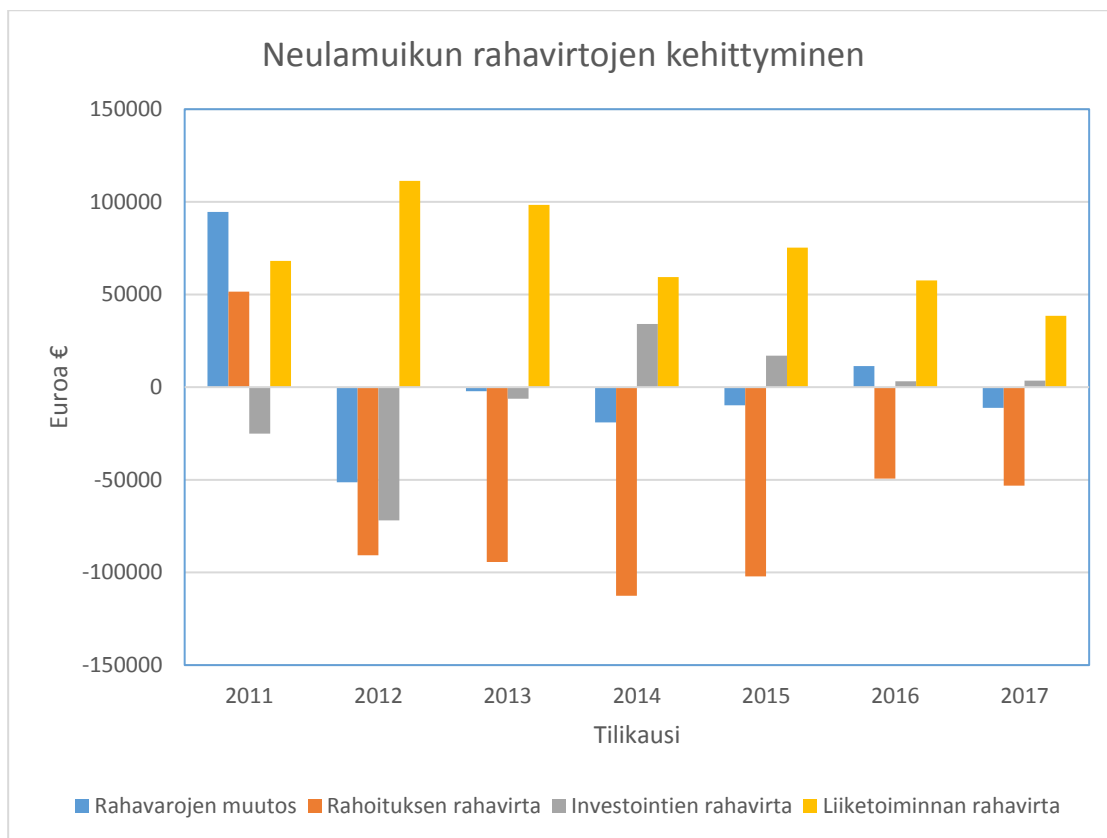
Toimialalle tyypillistä current ration kehitystä suhteessa K-Market Neulamuikun kehitykseen voi tarkastella alla olevasta kuvioista 5. Samoin kuin quick rationkin kohdalla, current rationkaan arvot eivät saavuta Yritystutkimus ry:n asettamaa hyvän raja-arvoa kyseisellä valintamyymälöiden toimialalla, mutta K-Market Neulamuikku on kuitenkin pääsääntöisesti pysynyt keskimääräistä alalla toimijaa paremmalla tasolla. Alan arvot ovat parhaimmillaankin tyydyttäviä ja usein jopa alle heikon raja-arvon. Neulamuikun tunnusluvun arvo vaihteli vuosien 2012 ja 2014 välillä toimialan yläkvartaalin ja mediaanin välillä. 2015 tilikautena arvo alitti toimialan mediaanin, koska yrityksen tunnusluku laski ja toisaalta toimialan mediaani teki nousupiikin. Tämän jälkeen Neulamuikun tunnusluvun arvo on saavuttanut toimialan mediaanin. Kokonaisuudessaan K-Market Neulamuikun current ration on hieman quick ratiota lähempänä toimialan mediaania ja välillä jopa mediaanin alla tai samassa tasossa.



KUVIO 5 Neulamuikun ja toimialan current ration kehitys (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017; Toimialaonline 2018).

Neulamuikku ylläpitää tilastoa yrityksen maksuvalmiudellisesta tilanteesta Excelin kautta. Tilastoon yrittäjä merkitsee Neulamuikun suoraveloitustilille lisätyt ja vähentyneet rahat. Tästä tilastosta voi huomata 2015 ensimmäisen 6 kk aikana ilmenneen maksuvalmiuden heikkenemisen. Yrityksen rahavarojen puuttuminen vei tilin negatiivisen puolelle. Yrityksen rahatilanne parantui kohti tilikauden 2015 loppumista ja kyseisenä tilinpäätöspäivänä tili oli positiivisen puolella. Tämän takia tunnusluvutkin viittaavat tyydyttävään arvoon. Todellisuudessa tilikauden vaihtuessa vaikeudet jatkuivat yhä tilinpäätöshetkenkin jälkeen ja tunnusluku antaa jopa turhan positiivisen kuvan hetken maksuvalmiuden tilasta.

Yrityksen maksuvalmiutta voidaan tarkastella myös dynaamisesta näkökulmasta rahavirtalaskelmien kautta. Eri välitulosten määrää ja pankkitilin saldoa tarkastellaan alla olevista kuvioista 6 ja 7. Rahoitustulosta ei tarkastella tässä yhteydessä toimeksiantajayrityksen kannalta, sillä rahavirtalaskelmia analysoidaan laajemmassa mittakaavassa. Vaikka rahoituslaskelma ei ole pakollinen tilikaudelta laadittavan tilinpäätöksen osa kaikille yrityksille, se on erinomainen keino tarkastella yrityksen rahan käyttöä. K-Market Neulamuikun ei lain nojalla ole pakko teettää rahavirtalaskelmaa, mutta maksuvalmiuden hallinnan kannalta on eduksi muodostaa se ja ennen kaikkea tarkastella sitä kriittisesti. Kuvio pohjautuu yrityksen tilinpäätöksiin sisältyviin rahavirtalaskelmiin.



KUVIO 6 Neulamuikun rahavirtojen kehittyminen (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017).

Yrityksen ensimmäisenä tilikautena rahavarojen muutos oli selkeästi positiivinen ja tarkastelujakson suurin. Tämä johtui huomattavasta rahoituksen rahavirrasta, joka on loogisesti positiivinen yrityksen toiminnan alkaessa, sillä yritys tarvitsee toimiakseen rahaa. Nämä varat on saatu ottamalla lainaa. Investointien rahavirta oli negatiivinen, koska yritys sijoitti varojaan pankkitililtä ulkopuolisiin sijoituskohteisiin. Yritys sai myös hieman tuottoja sijoituksistaan. Liiketoiminnan rahavirta tuki positiivista rahavirtojen muutosta. Kyseistä rahavirtaa rasittivat yritystoiminnan alussa tapahtuva käyttöpääoman sitoutuminen liikesaamisiin ja varastoon. Toisaalta myös lyhytaikaiset velat nousivat, mikä taasoitti käyttöpääoman kasvua.

Seuraavan tilikauden 2012 rahavarat ovat pienentyneet, vaikka liiketoiminnan rahavirta onkin kasvanut ja saavuttanut yrityksen toiminnan aikaisen huippunsa. Rahoituksen rahavirtaa kuluttavat yksityisottona nostetut rahavarat ja lainojen lyhennykset. Yrityksen rahavarat on pienentänyt myös investointien rahavirta, jonka suurin tekijä on yrityksen sijoitukset ulkoisiin sijoituskohteisiin. Nämä sijoitukset on tehty yrityksen pankkitilien varoilla. Lisäksi yritys on investoinut koneisiin ja kalustoon. Nämä seikat tekevät investointien rahavirroista negatiivisen investointien pienistä tuotoista huolimatta.

Vuoden 2013 rahavirtalaskelmasta huomaa, että rahavarat ovat pysyneet lähes muuttumattomina. Ne ovat laskeneet vain hiukan. Rahoituksen rahavirta on taas olennaisesti negatiivinen, mikä aikaisemman tilikauden tapaan johtuu yksityisotoista ja lainojen lyhennyksistä. Investointien rahavirta on selkeästi pienempi kuin edeltävänä tilikautena ja jää vain hiukan negatiiviseksi. Yritys on toisaalta

sijoittanut lisää varojaan sijoituskohteisiin, mutta myös kotiuttanut sijoituksiaan, mikä on luonut myös positiivista investointien rahavirtaa investoinneista saatujen korkojen ja osinkojen lisäksi. Liiketoiminnan rahavirta on vain hiukan suurempi kuin rahoituksen rahavirta.

Vuonna 2014 liiketoiminnan rahavirta on laskenut huomattavasti, vaikka liikevoitto ei olekaan laskenut samassa suhteessa. Muutos johtuu käyttöpääoman selkeästä kasvusta. Kasvun suurin syy on lyhytaikaisten velkojen vähentyminen. Investointien rahavirta taas on positiivinen, koska yritys on kotiuttanut sijoituksiaan ja myös saanut lisäksi sijoituksilleen tuottoja. Rahoituksen rahavirta taas on selkeästi negatiivinen, kun yksityisottojen määrä on tarkastelujakson korkein. Lisäksi yritys on lyhennänyt lainojansa. Yrityksen liiketoiminnan rahavirta ja investointien rahavirta eivät riitä kattamaan edes yrittäjän yksityisottoja.

Tilikausi 2015 oli edelleen negatiivinen rahavarojen muutoksen osalta. Yrityksen liiketoiminnan rahavirta nousi, vaikka sen liikevoitto laski merkittävästi. Tämä johtui suurimmaksi osaksi käyttöpääoman vapautumisesta. Yrityksen saamiset vähenivät huomattavasti vaihto-omaisuuden kanssa. Muutos oli paljon suurempaa näiden erien osalta, kuin lyhytaikaisten velkojen vähentyminen. Tämä käyttöpääoman muutos oli yrityksen kannalta erittäin positiivinen. Investointien rahavirta koostuu yrityksen kotouttamista sijoituksista ja sijoituksista saaduista tuotoista. Rahoituksen rahavirta taas on selkeästi negatiivinen, kun yrityksen yksityisotot ja lainojen lyhennykset huonontavat kyseistä rahavirtaa.

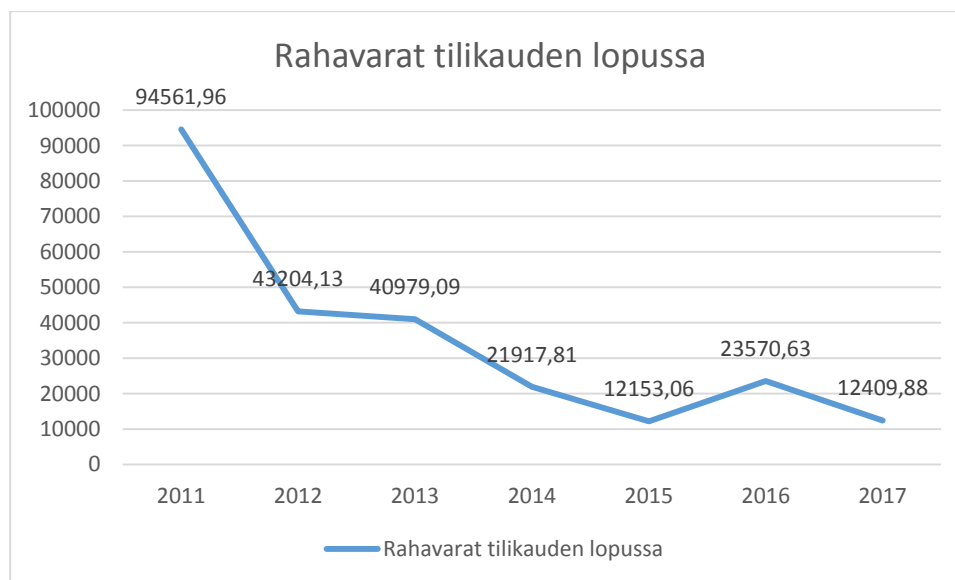
Vuonna 2016 rahavarojen virta on positiivinen ensimmäistä kertaa K-Market Neulamuikun ensimmäisen tilikauden jälkeen. Liiketoiminnan rahavirta on supistunut, vaikka yrityksen liikevoitto onkin edellistä tilikautta suurempi. K-Market Neulamuikun lyhytaikaiset velat ovat nousseet ja siten käyttöpääoman sitoma rahamäärä on pienentynyt. Investointien rahavirta on positiivinen. Se koostuu pienestä investoinnista aineellisiin hyödykkeisiin, joka pystytään kattamaan investoinneista saaduilla koroilla ja osingoilla. Rahoituksen rahavirta on selkeästi vähemmän negatiivinen kuin edeltävinä vuosina. Yrittäjän yksityisotot ovat lähes puolittuneet edelliseen tilikauteen verrattuna.

Viimeisimpänä tilikautena liikevaihdon rahavirta on pienin yrityksen tähänastisen toiminnan aikana, vaikka yrityksen liikevoitto onkin kasvanut. Neulamuikun saamiset ovat nousseet selkeästi ja lyhytaikaiset velat ovat pienentyneet, mikä aiheuttaa liiketoiminnan rahavirran selkeän supistumisen. Investointien rahavirta on pysynyt positiivisen puolella, kun yritys on myynyt omaisuuttaan ja toisaalta ostanut uutta. Rahavirtaa vahvistaa myös investoinneista saadut korot ja osingot. Rahoituksen rahavirta on negatiivinen yksityisottojen takia. Yrityksen liiketoiminnan ja investointien rahavirta eivät riitä kattamaan yksityisottoja.

Kokonaisuuden kannalta keskeisimmät seikat ovat käyttöpääoman muutosten yhteys liiketoiminnan rahavirran kehittymiseen, yrityksen harjoittaman sijoitustoiminnan vaikutus investointien rahavirtaan, sekä rahoituksen rahavirtojen yksityisottojen rahoittaminen pääosin edellisten tilikausien voittoaivoilla. Huomion arvoinen seikka on myös, että yritys sai maksettua tilikautena 2016 rahoituslaitoslainansa pois, eivätkä lainojen lyhennykset enää rasita tilikauden 2017 rahoituksen rahavirtaa. Vaikka yrityksen rahoituksen rahavirta onkin negatiivinen, se ei ole huono asia. Se tarkoittaa vain,

että yritys selviytyy omalla toiminnallaan eikä sen tarvitse saada lisärahoitusta maksuvalmiuden ylläpitämiseksi. Rahoituslaskelman tunnuslukuja ei tarkastella tässä yhteydessä tarkemmin, sillä tunnuslukujen tulokset perustuvat samoihin seikkoihin, jotka mainittiin jo edellä rahavarojen kehittymisen analysoinnissa.

Alla olevasta kuviosta 7 Rahavarat tilikauden lopussa, voi huomata, kuinka yrityksen rahavarat ovat supistuneet huomattavasti yrityksen toiminnan aikana. Tämä ei kuitenkaan ole huono asia, sillä yritykselle ei ole edullista ylläpitää turhan suurta omaisuutta pankkitilillä seisomassa, kun sen voisi sijoittaa tuottavammin tai ottaa omistajan yksityiseen käyttöön. Yrittäjä on toiminut juuri niin eli hän on nostanut suuren osan alun rahavaroista yksityisottoina ja toisaalta myös sijoittanut yrityksen varoja ulkopuolisiin kohteisiin. Neljän viimeisimmän tilikauden aikana rahavarat ovat vaihdelleet noin 25 000 ja 10 000 euron välillä.



KUVIO 7 Rahavarat tilikauden lopussa (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017).

Kokonaisuudessaan yrityksen maksuvalmius ei ole parhaassa mahdollisessa kunnossa, mutta koska yritys suoriutuu velvoitteistaan, on se maksukykyinen. Lisäksi on syytä huomioida, että vaikka tunnuslukujen ja laskelmien kautta näyttääkin, että maksukyky on laskenut huomattavasti, todellisudessa yrityksellä ei ole tarvetta ylläpitää toiminnan alkuvaiheen mittakaavan mukaista maksukykyä. Tämä on yleistä vähittäiskaupan toimialalla. Toimeksiantoyrityksen toimiala on vakaa ja niin ovat siitä seuraavat tulot ja menotkin. Yrityksellä ei myöskään ole tarvetta mittaviin investointeihin. Rahan riittävyyden näkökulmasta on kuitenkin syytä tarkkailla yksityisottoja, jotta ne suhteutuvat saavutettuihin tuloksiin. Silti ei saa unohtaa, että yrityksen tekemä tuotto on ensisijaisesti yrittäjän nostettavissa olevaa voittoa, eikä rahavarojen tarvitse kasvaa tilikauden aikana. Yrittäjän kannattaa tässä tapauksessa keskittyä pitämään rahavarojen määrä tasaisena.

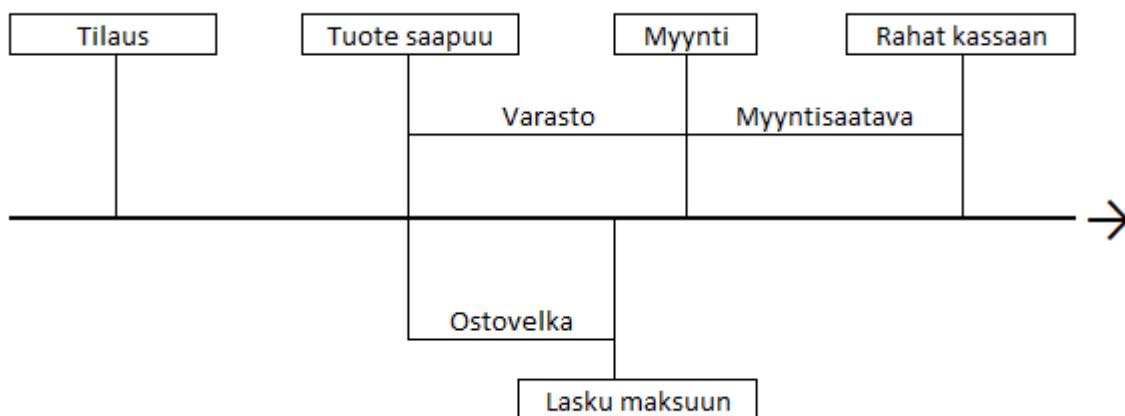
4 KASSANHALLINTA

Kassanhallinta on yksi rahoituksen hoidon keskeisimmistä tehtävistä, koska kannattavakin yritys voi joutua ongelmiin kassavirtojen kanssa. Kassanhallinnan avulla voidaan etukäteen varautua rahan riittävyteen ja toisaalta myös toiminnasta kertyvien varojen hallintaan mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Kassanhallinnalla parannetaan yrityksen likvidien varojen tuottavuutta huolehtimalla, etteivät yrityksen kassavarat kasva liian suureksi, vaan mahdollinen ylijäämä sijoitetaan tuottavasti sopivilla ehdoilla. Lisäksi käytettäviksi jätettävät varat täytyy sijoittaa mahdollisimman tuottavasti ottaen huomioon sopivat käyttöehdot. Myös yrityksen lyhytaikaiset rahoitustarpeet täytyy kattaa mahdollisimman pienillä kustannuksilla, mutta yritykselle sopivin maksuehdoin ja nostorajoituksin. Kassanhallinnan laajan käsitteen mukaan koko käyttöpääoman hallinta kuuluu kassanhallinnan piiriin, mutta tässä yhteydessä kassanhallinta on rajattu käsittämään pelkästään likvidien varojen, lyhytaikaisen sijoitustoiminnan sekä lyhytaikaisten velkojen hallinnan.

4.1 Yrityksen kassavirrat

Yrityksen tulot merkitään tuloslaskelmaan silloin, kun tavara tai muu suorite annetaan asiakkaan haltuun. Siten maksusuoritustakin vailla oleva kauppa voidaan merkitä liikevaihdoksi. Myös yrityksen menot käsitellään samalla tavalla eli meno kirjataan tuloslaskelmaan tavaran tai palvelun käytön tapahtuttua. Yrityksen tuloslaskelma laaditaan siis suoriteperusteisesti. Jos tapahtumia kuitenkin tarkastellaan kassaperusteisesti, ovat tulot tuloja, kun yritys saa rahasuorituksen ja menot menoja, kun raha lähtee pankkitililtä. Yrityksen kassaperusteinen tarkastelu on tärkeää muun muassa rahoitusta suunniteltaessa, sillä yrityksen tuloslaskelman tulos ja rahoituslaskelman tulos voivat poiketa toisistaan huomattavasti. (Niskanen ja Niskanen 2004, 164.)

Yrityksen päivittäiseen toimintaan sitoutunutta rahamäärää on helpompi käsittää, kun kassavirrat järjestetään aikajanelle (kuvio 8). Rahan kiertokulkua ostotilauksesta maksun suoritukseen on helpompi tehostaa, kun muodostetaan kassaanmaksuketju, joka ottaa huomioon eri vaiheet ja eri vaiheiden kestot. (Leppiniemi 2009, 167–68.)



KUVIO 8 Kassavirtojen aikajana (Niskanen ja Niskanen 2013, 378.)

Aikajanan alussa tuotteita tilataan, jonka jälkeen tuotteet saapuvat toimitusajan kuluttua. Tuotteiden mukana saapuu myös lasku tilauksesta, jolloin syntyy maksuvelvoite ostovelan muodossa. Samalla tuotteet siirtyvät yrityksen varastoon. Laskun eräpäivänä yrityksen pankkitililtä lähtee ostovelan suurin summa. Tuotteiden varastointiaikana niitä myös myydään, mutta kaikki tuotteet oletettavasti saadaan myytyä vasta laskun maksamisen jälkeen. Monilla asiakkailta on kuitenkin mahdollisuus hyödyntää maksuaikaa, jolloin myynnin jälkeen myyntituotot muuttuvatkin myyntisaataviksi. Maksuajan jälkeen asiakkaat maksavat ja yritys saa rahat kassansa. Yritys joutuu kuitenkin maksamaan laskun ennen kuin se saa tuotteiden myynnistä mitään tuottoa.

4.2 Kassabudjetti

Budjetit ovat tavoitelaskelmia, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Kassabudjetti muodostuu yrityksen arvioituista kassatuloista ja -menoista perustuen osabudjetteihin ja yrityksen toiminta- ja rahoitusstrategioihin. Rahoituksen budjetoinnin avulla huolehditaan rahan riittävydestä ja tuottavuudesta. (Leppiniemi 2009, 43–46, 57–58.) Ennustaminen mahdollistaa myös kustannuksissa säästämisen, kun esimerkiksi tulevista kassa-alijäämistä tiedetään etukäteen ja niiden kertymistä voidaan maksuvalmiuden hallinnan keinoilla rajoittaa ja hallita.

Kassabudjetin muodostaminen on osittain tietoihin ja osittain arvioihin pohjautuvaa tulevan ennustamista. Usein ennusteita muodostetaan aiempia tilikausia hyväksikäyttäen, esimerkiksi tarkastelemalla liikevaihtojen kehitystä suhteutettuna toimialan suhdannevaihteluihin ja trendeihin. Tämän tavan heikkoutena on oletus, että kaikkien tuloslaskelman ja taseen erien suhde liikevaihtoon säilyy samana. Monet kustannukset eivät käyttyä näin suoraviivaisesti. Vaikka kassabudjetin ja muiden ennusteiden muodostaminen tällä tavalla ei luultavasti anna totuudenmukaista tietoa, ovat myynnin kasvuun perustuvat ennusteet hyvä ja yksinkertainen tapa muodostaa karkea näkemys yrityksen kehityksestä. (Niskanen ja Niskanen 2013, 363.) Kun kassabudjettia muodostetaan, on tärkeää ottaa huomioon myös yrityksen rahoitusrakenne, eli vieraan ja oman pääoman suhde ja yrityksen kasvu-, kannattavuus- ja rahoitustavoitteet (Leppiniemi 2009, 43–46, 57–58).

Yleensä kassamenojen ennakkointi on kassatulojen ennakkointia helpompaa, koska useisiin menoihin yritys on jo ennakoon sitoutunut ja moniin menoihin se voi itse vaikuttaa. Lisäksi tuloista päättävät viime kädessä asiakkaat eikä yrityksellä ole niihin suoraa päätösvaltaa. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa asiakkaidensa maksukäyttäytymiseen tietyillä tavoilla. Nämä tavat voivat esimerkiksi olla käteisalennusten myöntäminen ja perinnän tehostaminen. Tärkeää on myös tutkia asiakkaiden todellista maksukäyttäytymistä ja ottaa se huomioon kassatuloja ennakoimissa eikä luottaa pelkkiin maksuehtoihin. (Leppiniemi 2009, 43–46, 57–58.)

Rahoitusbudjettien tavoitteena on varautua odotettavissa oleviin kassayli- ja -alijäämiin. Budjetissa yli- ja alijäämät arvioidaan ja summille tehdään jäämästä riippuen sijoitus- tai kattamissuunnitelmat. Nämä suunnitelmat mahdollistavat kustannustehokkuuden eikä maksuvalmiutta hallittaessa tarvitse varautua suuriin yllätyksiin tai ylläpitää tarpeettoman suurta maksuvalmiusreserviä. Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka suunnitelmat olisivat tarkat ja laskelmat tehty huolellisesti, ei silti ole mitään

takeita, että budjetit toteutuisivat suunnitellusti. Kaikkien yrityksen ulkopuolisten tahojen ja ympäristöjen käyttäytymistä ei voi ennustaa, jolloin yrityksen tulot saattavat jäädä suunniteltua pienemmiksi tai menot kasvavat odotettua suuremmiksi. (Leppiniemi 2009, 56–59, 65.)

Budjetointi kannustaa vastuuhenkilöitä parempiin suorituksiin. Lisäksi onnistunut budjetointi edellyttää mahdollisimman hyvää oman prosessin tuntemista ja tehokasta raportointijärjestelmää. Arviot muodostetaan noin yhdelle tai kahdelle vuodelle, mutta yleensä yhdeksi vuodeksi kerrallaan. Tämä vuoden pituinen budjetti tavallisesti jaetaan kuukausikohtaisiksi kassanhoitosuunnitelmiksi. (Leppiniemi 2009, 56–59, 65.) On myös mahdollista jakaa kuukauden mittainen budjetti vielä pienemmäksi, jopa päivittäistä toimintaa suunnittelevaksi lyhyen aikavälin kassanhoitosuunnitelmäksi. Kuukausittaisten ja siitä pidempien kassabudjettien lähtötiedot saadaan yrityksen budjetointijärjestelmästä, kun taas lyhyiden aikavälien suunnitelmien tiedot koostuvat todellisista maksutapahtumista. (Niskanen ja Niskanen 2013, 363.) Yleinen käytäntö on suorittaa budjetointi niin sanottuna rullavana budjettina, eli kun budjetoitu kuukausi päättyy, muodostetaan seuraava budjetti 11 kuukauden päähän (Leppiniemi 2009, 56–59, 65).

4.3 Optimaalisen kassavarannon määrittäminen

Optimaalinen kassavaranto, eli kassareservi, tarkoittaa yrityksen likvidejä varoja, jotka ovat välittömästi yrityksen käytettävissä. Likvideiksi varoiksi luetaan yrityksen fyysinen kassa sekä pankkitilille tallennetut välittömästi nostettavissa olevat varat. Tällaista kassavarantoa ylläpidetään monista syistä, mutta tärkeimmät ovat transaktiomotiivi, varovaisuusmotiivi ja spekulatiivimotiivi. (Puolamäki ja Ruusunen 2009, 308.)

Transaktiomotiivi tarkoittaa yrityksen halua suoriutua maksuliikenteestään häiriöttömästi. Yrityksellä tulee siis olla käytettävissään likvidejä varoja, jotka mahdollistavat sujuvan maksujen hoitamisen. Varovaisuusmotiivi taas tarkoittaa, että yritys ylläpitää suurempaa kassareserviä, kuin transaktiomotiivi vaatii. Näin varaudutaan suunnitelmista poikkeaviin tilanteisiin, joissa joko tulot ovat odotettua pienemmät tai menot suuremmat. Spekulatiivimotiivi taas tarkoittaa, että yritys haluaa ylläpitää transaktiomotiivia ja varovaisuusmotiivia suurempaa kassareserviä, koska he saattavat haluta hyödyntää esimerkiksi edullisia ostoja tai käteisalennuksia. Varovaisuus- ja spekulatiivimotiivitaustaisia kassareservejä voidaan pienentää hyvillä rahoittajayhteyksillä ja rahoitusmarkkinoiden mahdollisimman hyvällä tuntemisella. (Puolamäki ja Ruusunen 2009, 308.)

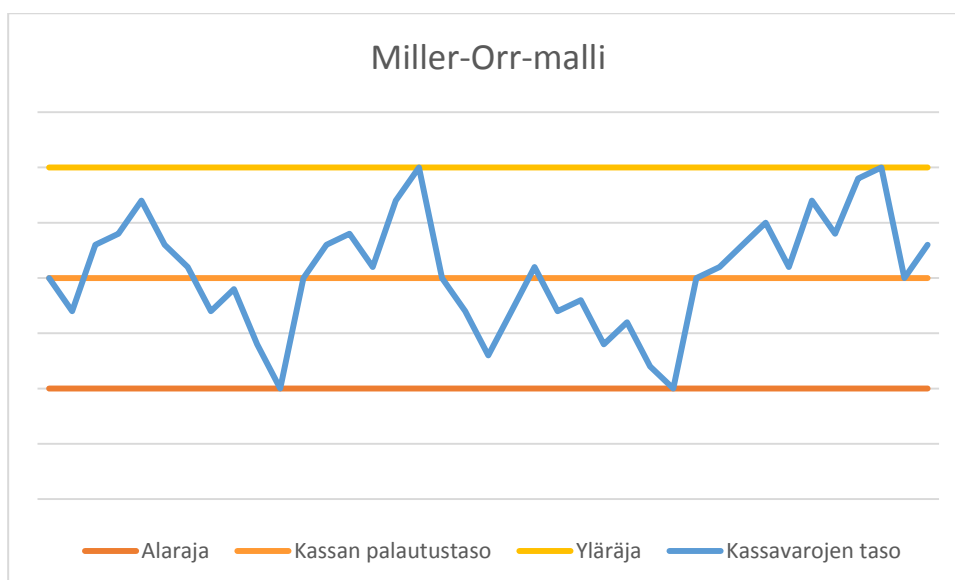
Koko yrityksen rahoitusomaisuutta ei voi pitää sidoksissa sen toimintaan tai sijoitettuna, koska yritys tarvitsee likvidejä varoja juoksevan toiminnan rahoittamiseen. Käteisvaroilta ei kuitenkaan saa kovin hyvää korkoa, mikä on yrityksen varallisuuden tuottavuuden kannalta ongelmallista. (Niskanen ja Niskanen 2013, 405–406.) Osan likvideistä varoista voi sijoittaa jälkimarkkinakelpoisiin arvopapereihin tai esimerkiksi korkorahastoihin, jolloin sidotuille varoille ansaitaan käyttötiliä parempi tuotto ja lyhytaikaisia sijoituksia myymällä saadaan tarpeen tullen nostettua varoja laskujen maksuun. Näitä varoja ei kuitenkaan voi käyttää ilman, että yrityksen maksuvalmius heikkenee. On myös huomioi-

tava, että sijoittamiseen liittyy kustannuksia eikä kaikkia likvidejä varoja voi sijoittaa ja tarpeen mukaan nostaa yrityksen käyttöön. Yrityksen on päätettävä, paljonko sen on optimaalista pitää rahavaroja pankkitileillä ja paljonko sen kannattaa sijoittaa kerralla. Päätökseen liittyvät sekä sijoituskohteen tuotot, että transaktiokustannukset. (Niskanen ja Niskanen 2013, 405–406.)

Niskanen ja Niskanen (2013, 407) esittelevät Baumolin mallin yhtenä tapana lähestyä kassaongelmaa. Tämä malli on laadittu kohdassa 5.4 varastonhallinta esitellyn EOQ- mallin pohjalta. Baumol lähestyy kassavaroja varaston näkökulmasta. Idea on minimoida rahoitusomaisuussijoitusten myynnistä kertyvien transaktiokustannusten ja tuottamattomana kassassa pidettävien varojen menetetyt sijoitustuoton muodostamat kokonaiskustannukset.

Kuten monissa muissakin laskennallisissa malleissa, myös Baumolin mallin käytäntöön soveltuvuutta haittaavat sen yksinkertaistukset. Mallissa oletetaan tulojen olevan tasaisesti kertyviä ja varmuudella tunnettuja. Oletetaan myös, että tarkastelujakson aikana yritykseen ei tule muita tuloja, kuin sijoitusten myyntitulot. Varsinaisten myyntitulojen taas oletetaan tulevan heti tarkastelujakson alussa yhtenä kertana, kun taas kassasta maksut jakautuvat tasaisti jakson ajalle. Lisäksi malli olettaa sijoittamiseen liittyvien transaktiokustannusten olevan riippumaton sijoitusten suuruudesta. Todellisuudessa nämä kustannukset koostuvat yleensä kiinteästä osasta ja prosentuaalisesta osuudesta, joka riippuu arvopapereiden määrästä. (Niskanen ja Niskanen 2013, 406.)

Niskaset (2013, 407–408) nimeävät toiseksi tavaksi hallita optimaalista kassavarantoa Miller-Orr-mallin. Tässä mallissa kassa saa vapaasti vaihdella sille määritettyjen kontrollirajojen puitteissa. Kontrollirajat ovat yläraja, johon kassa saa enimmillään nousta, alaraja, jonka alle kassa ei saa laskea ja kassan palautustaso, johon kassan määrä täsmäytetään, mikäli kassan taso saavuttaa ylä- tai alarajan. Ylärajalla sijoitetaan lisää ylärajan ja palautustason erotuksen rahamäärällä, ja alarajalla sijoituksia nostetaan palautustason ja alarajan erotuksella. Kassavarat saavat vaihdella siis vapaasti kontrollirajojen puitteissa, mutta kun saavutetaan ylä- tai alaraja, joudutaan ryhtymään toimenpiteisiin. Esimerkkiä mallista havainnollistetaan seuraavassa kuviossa 9, joka perustuu mallin ajatusmaailmaan, eikä todellisiin arvoihin.



KUVIO 9 Miller-Orrin kontrollirajamallin esimerkki

Mallin käyttö soveltuu tilanteisiin, joissa kassan muutoksia ei voi aukottomasti ennustaa. Tälläkin mallilla on kuitenkin heikkoutensa. Se olettaa, että kassaan maksujen ja kassasta maksujen erotus (eli nettokassavirta) on nollan odotusarvon saava satunnaismuuttuja. Lisäksi oletetaan, että päivittäisten nettokassavirtojen varianssi on vakio ja että transaktiokustannukset ovat kiinteät. (Niskanen ja Niskanen 2013, 407.)

Esitetyt mallit ovat maailmanlaajuisesti tunnettuja ja yleisesti sovellettuja. Niillä molemmilla on kuitenkin heikkouksia ja vaikeasti määriteltäviä muuttujia, jotka tekevät mallien soveltamisesta haastavaa. Tärkeintä yrityksen kannalta on määritellä omiin tarkoituksiin sopiva optimaalinen kassavaro ja pyrkiä soveltamaan sitä.

4.4 Lyhytaikaisien rahavarojen muutoksien hallinta

Koska usein saapuvat ja lähtevät rahavirrat eivät ajoitu yrityksessä optimaalisesti, yrityksessä syntyy joko lyhytaikaisia rahoitus- tai sijoitustarpeita kassayli- ja alijäämien muodossa. Lyhytaikaisiin sijoituksiin luetaan esimerkiksi varat, jotka ovat korollisilla pankkitileillä, sijoitusrahastot ja lyhytaikaiseen sijoittamiseen tarkoitettut jälkimarkkinakelpoiset instrumentit. (Leppiniemi 2009, 178–179.) Tällaisia palveluita tarjoavat muun muassa pankit ja muut rahoitusyhtiöt.

Pankkien avulla luodaan joustoa ja turvaa yrityksen toiminnalle. On edullista kilpailuttaa pankkeja merkittävien rahoituspäätösten kohdalla. Säännöllisellä pankkisuhteiden tarkastuksella voidaan säästää säästöjä sekä toiminnallisia etuja. Toisaalta myös pankkisuhteiden keskittämisellä voidaan ansaita erilaisia etuja, kuten esimerkiksi nopeutetut rahoituspäätökset, kun asiakas tunnetaan entuudestaan sekä myös keskittämisen tuomaa neuvotteluvoimaa. Myös yrityksen oman tietotekniikan ja järjestelmien päivittäminen pankin järjestelmiin auttaa pankkisuhteiden hallinnassa. (Leppiniemi 2009, 178–179.)

Pankkipalveluiden käyttäminen aiheuttaa myös kustannuksia. Kuluja voi aiheutua esimerkiksi eri palveluiden luomisesta ja myös käyttämisestä. Tämän takia yrityksen on tärkeää myös kriittisesti arvioida pankkisuhteitaan, jotta palveluita ei käytetä turhaan. Tämä edellyttää hyvää pankkien välisten erojen ja pankkien eri palveluiden tuntemista. Vaihtoehtoisesti pankkien palveluita voidaan supistaa ja hoitaa maksuliikenne osittain itse. Tähän vaikuttavat muun muassa yrityksen koko ja välitettävien maksujen määrä. (Leppiniemi 2009, 180–182.)

Yrityksen sisäisten tieto- ja hälytysjärjestelmien täytyy myös olla ajantasaisia ja tarpeeksi herkkiä, jotta kassan ja pääomien hallintaprosessi toimii mahdollisimman sujuvasti. Hyvin ennustavilla ja kurinalaisilla järjestelmillä mahdollistetaan toimenpiteisiin ajoissa ryhtyminen. Näin yrityksen pankkitilillä pidettävä maksuvalmiusreservi voidaan pitää mahdollisimman pienenä, jolloin varoja vapautuu käteiskassaa tai käyttötiliä tuottavampiin sijoituskohteisiin. (Leppiniemi 2009, 179–180.)

4.4.1 Lyhytaikaisen sijoitusten ja vieraan pääoman hallinta

Kassaylijäämiä muodostuu, kun yritykseen kertyy varoja enemmän kuin optimaalisen kassavarannon verran. Tämän ylijäämän voi jakaa omistajille, käyttää investointeihin tai sijoittaa. Sijoitustoiminnalla rahoitusomaisuudelle pyritään saamaan mahdollisimman suuri tuotto yritykselle sopivin keinoin. Sijoituksen varmuus, riskisyys, jälkimarkkinakelpoisuus, sidonnaisuusaika, tuotto ja joustavuus ovat keskeisiä piirteitä rahoitusomaisuuden sijoittamisesta päätettäessä. Joustavuuteen liittyviä tärkeitä piirteitä ovat sijoituksen purkamisehdot ja realisointimahdollisuus.

Sijoituksen riski tarkoittaa mahdollisuutta, että sijoitusta ei saadakaan takaisin korkoineen tai aikataulussa. Riskittöminä sijoituksina pidetään pankkitalletuksia ja valtion obligaatioita, kun taas riskillisinä nähdään sijoitukset muihin yrityksiin, osakkeet ja osakesidonnaiset rahastot. Sijoitus on taas jälkimarkkinakelpoinen, jos sen pystyy myymään ennen sen eräpäivää arvopaperimarkkinoiden kautta. Jälkimarkkinakelpoisuus vähentää sijoituksen aikasidonnaisuutta ja näin ollen sen pystyy reaalisomaan tarvittaessa esimerkiksi kassavajeen ilmetessä. (Leppiniemi 2009, 174–175.)

Sijoituskohteen valintaan vaikuttavat sijoitettava summa ja arvioitu sijoituksen kesto. Lyhyet ja tilapäiset rahoitustarpeet voidaan kattaa esimerkiksi limiittiluotolla tai luotollisella pankkitilillä. Näitä palveluita tarjoavat erilaiset pankit ja rahoituslaitokset. (Niskanen ja Niskanen 2013, 374–375). Yrityksen täytyy löytää juuri sille oikeat keinot saada ylijäämille tuottoa, mutta myös kattaa alijäämät. Pankit ja muut rahoituspalvelut tarjoavat paljon erilaisia yritykselle hyödyllisiä palveluita niin tilien, sijoitusten kuin lainojenkin muodossa. (Leppiniemi 2009, 178–179.)

Mikäli yritys joutuu tilanteeseen, jossa se tarvitsee lyhyen aikavälin rahoitusta, yritys voi siirtää omia kassamenojaan myöhemmäksi, jolloin se mahdollisesti menettää muuten saamansa käteisalennuksen tai joutuu maksamaan yliaikakorkoa. Toinen vaihtoehto on jouduttua kassatuloja myöntämällä alennuksia tai myymällä saamia rahoitusyhtiölle. On myös mahdollista hankkia omanpääoman ehtoista lainaa, joka on mahdollisesti paras keino sekä yrityksen kustannusten, että velvoitteiden kannalta, mutta vaikeammin hankittavissa. Yritys voi myös ottaa lyhytaikaista velkaa, jonka se maksaa

takaisin lähiajan kassatuloilla. (Leppiniemi 2009, 62.) Lyhytaikaisen vieraan pääoman hallinnan osaluokkia ovat esimerkiksi tililuoton myöntäminen, ostolaskujen maksuajankohdan määrittäminen ja lyhytaikaisten rahoitustarpeiden määrittäminen. (Niskanen ja Niskanen 2013, 374–375.)

Oma pääoma on rahoituksen saajan kannalta haluttavaa rahoitusta. Se on saajan hallussa määritellymättömän ajan eikä sille ole määritelty korvausta lain nojalla. Koska oma pääomasijoitus sisältää suuremman riskin kuin vieraan pääoman sijoittaminen, tarvitsee se suuremman tuottovaatimuksenkin. Toisaalta juuri tämän suurempi riskinen ja kalliimpi sijoitusvaihtoehto edistää osaltaan vieraan pääoman saatavuutta ja edullista hinnoittelua. (Leppiniemi 2009, 170–171.) Oman pääomanehtoisia rahoitusmuotoja ovat tulorahoitus, osake-, osuus- tai muun pääoman lisäys sekä pääomalainat (Koski ja Virtanen 2005, 83).

Oman pääomanehtoista rahoitusta tarjoavat Suomessa institutionaaliset pääomansijoittajat ja yksityishenkilöt, joita voi kutsua myös bisnesenkeleiksi. Sijoittajat etsivät yrityksiä, joilla on hyvät kasvunäkymät, jolloin niillä on myös hyvät arvonnousumahdollisuudet. Tämä on tavoiteltavaa pääomasijoittajan näkökulmasta, sillä sijoittaja saa tuottonsa nimenomaan yrityksen arvonnoususta. Toki tuloja voidaan saada esimerkiksi myös osinkojen muodossa, mutta pääomasijoittajat ovat usein pidättyväisiä nostamaan osinkoja, jos osingon voi jättää yritykseen osaksi yrityksen kasvun rahoitusta. (Koski ja Virtanen 2005, 83–84.)

Välirahoitusinstrumentit voidaan jakaa joko oman tai vieraan pääomanehtoiksi rahoitusmuodoiksi niiden käytöstä, voitonjaollisesta asemasta tai konkurssitapaussuhteesta riippuen. Erilaisia välirahoitusinstrumentteja ovat vaihtovelkakirjalainat, vakuudettomat lainat ja optiolainat. Näitä lainoja antavat Suomessa oman pääomanehtoisen rahoituksen tavoin sekä institutionaaliset, että yksityiset pääomasijoittajat. (Koski ja Virtanen 2005, 83–84.)

Vieraan pääomanehtoista rahoitusmuotoja ovat esimerkiksi lainat rahoituslaitoksilta ja lyhytaikaiset velat kuten esimerkiksi ostovelat. Yleisin lyhytaikaisen vieraan pääoman muoto on Kosken ja Virtasen mukaan luotollisen tilin limiitti. Muita lyhytaikaisen vieraan pääoman muotoja ovat muun muassa vekselit ja factoring-rahoitus. Lyhytaikaisen rahoituksen tarve liittyy yleensä muuttuvan käyttöpääoman kattamiseen. Pitkäaikaista vierasta pääomaa käytetään yleensä yrityksen perustamiseen ja investointeihin tutkimus- ja kehittämistyön ohella. (Koski ja Virtanen 2005, 83–84.)

Yrityksen kannalta vieraan pääoman hallinnassa kaikkein oleellisinta on sen edullisuus ja että se rakenteeltaan vastaa yrityksen tarpeita. Keskeisiä asioita ovat korko, muut käsittelymaksut sekä velan erääntymiseen ja takaisinmaksuun liittyvät seikat. Vieraan pääoman hallinnan onnistumiseksi tulee yrityksen toimintaprosessi tuntea mahdollisimman hyvin. Yrityksen kannattaa myös harkita tililuottojen sijaan pitkäaikaista lainaa, mikäli lyhytaikaisen rahoituksen kulut nousevat korkeiksi ja lyhytaikaisen rahoituksen tarve on jatkuva (Niskanen ja Niskanen 2013, 405).

Oleellinen osa vieraan pääoman hallintaa on yrityksen käsitys korkotasojen kehityksestä sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Korkonäkemyksellä voi olla joko odotus nousevasta, laskevasta tai ennallaan

pysyvistä korosta. Tästä riippuen yritys suunnittelee rahoituksensa jaksotuksen. Esimerkiksi, jos yritys tarvitsee kolmelle kuukaudelle rahoituksen, voi yritys ottaa kerralla lainan koko ajalle, yhdelle kuukaudelle kerrallaan, aluksi yhdeksi tai kahdeksi kuukaudeksi ja loppuajalle toisen lainan. Odotettu korkotaso vaikuttaa rahoituspäätökseen. Olennaista kumminkin on, eroavatko markkinoiden ja yrityksen korkonäkemykset toisistaan. (Leppiniemi 2009, 170–171.)

Lyhyen ja pitkän aikavälin rahoitukseen käytettyjen keinojen kustannuksia on syytä arvioida eri tavoin. Vuosikorko on kenties parhain tapa vertailla eri rahoitusvaihtoehtoja keskenään, kun kyseessä on pitkän aikavälin rahoitustarve. Kun taas puhutaan lyhyestä aikavälistä, euromääräiset kustannukset ovat luultavasti helpoin tapa tehdä eri vaihtoehdot vertailukelpoisiksi. Tämä perustuu siihen, että lainan hankkiminen sisältää aineettomia kustannuksia kuten esimerkiksi ajan kulumista ja vaivaa, kun taas esimerkiksi ostolaskun viivästynyt maksaminen ja tästä seuraava myöhästymiskorko ei välttämättä sisällä huomattavaa määrää vaivaa. Näitä kustannuksia kutsutaan implisiittisiksi kustannuksiksi. Näin ollen, näiden rahoituskeinojen korot sisältävät aineettomia piirteitä, jolloin rahamääräisiksi muutetut korot suhteutettuna vaivaan on helpompi hahmottaa kuin korkoprosentit suhteutettuna vaivaan. (Leppiniemi 2009, 62.) Sekä luottojen, että talletusten korot voivat olla joko kiinteitä tai vaihtuvia, vaikka Suomessa yleisintä onkin vaihtuvakorkoisuus. Tällainen vaihtuva korko muodostuu yleensä sovitusta korkoperustasta eli viitekorosta ja erillisestä kiinteästä marginaalista. (Leppiniemi 2009, 179.)

4.4.2 Rahoituksen pelivarain kartoittaminen

Rahoituksen pelivaralla tarkoitetaan varoja, jotka yrityksen on tarvittaessa mahdollista saada käyttöönsä sekä keinoja, joilla varojen saatavuus on mahdollista. Kun käteiskassan kokoa mitoitetaan, tulee motiivien lisäksi ottaa huomioon erilaisia asioita, kuten kassaan- ja kassasta maksut suunnitelluudelle sekä niiden aikajakauma. Lisäksi täytyy kartoittaa rahoitusjärjestelyiden saatavuus, niiden sopeutumisaika ja kustannukset rahan hallussapidon vaihtoehtokustannusten lisäksi. (Leppiniemi 2009, 173–174.) Lisäksi rahan tarve voi aika-ajoin vaihdella voimakkaastikin, esimerkiksi palkkojen maksujen aikaan (Puolamäki ja Ruusunen 2009, 308). Tämän pelivarain sisältöä täytyy päivittää jatkuvasti ja sen täytyy olla monipuolinen ja kattaa monia erilaisia rahoitusvaihtoehtoja, jotta joka tilanteeseen sopivia pelivaroja löytyy. (Leppiniemi 2009, 65–69.)

Rahoituksen pelivaraa käsitellään kahdessa ulottuvuudessa: sopeutumisaikana, joka kuluu ennen kuin käteisvarat ovat yrityksen käytettävissä sekä keinon haluttavuutena ja merkittävyytenä yritykselle ja sen toiminnalle. Sekä ajallista, että merkittävyydellistä ulottuvuutta voidaan mitata eri tavoin, mutta mittaamisessa tärkeintä on johdonmukaisuus ja selkeys. Sopeutumisaika rajoittaa paljon käytettävissä olevien keinojen valintaa, joten rahoituksen pelivarain mittaaminen ajallisessa ulottuvuudessa on erittäin tärkeää. Se millaista jaottelua sopeutumisaikan mittaamiseen käytetään, riippuu muun muassa yrityksen toimialasta ja muista yrityksen ominaisuuksista. (Leppiniemi 2009, 65–69.)

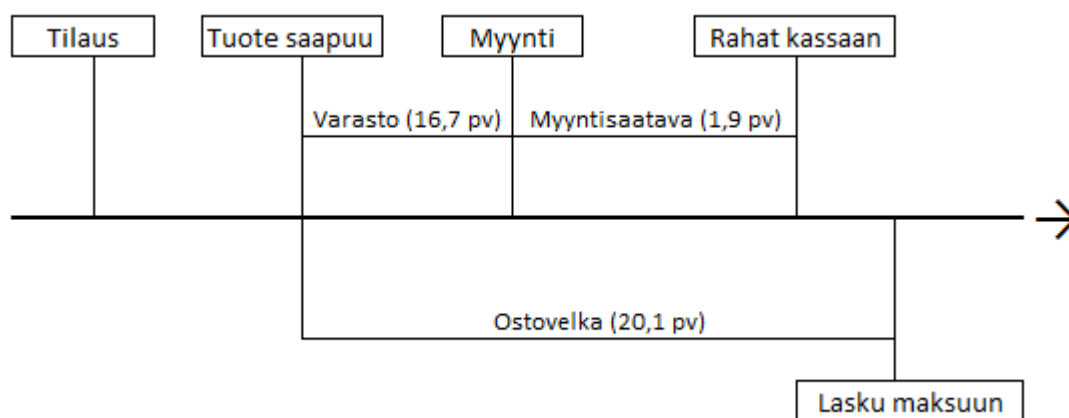
Haluttavuuteen liittyy yleensä se, kuinka syvällisesti toimenpide vaikuttaa yrityksen toiminnallisiin suunnitelmiin. Lähtökohtaisesti yritys haluaa käyttää keinoja, joiden haluttavuus on korkea eli toisin

sanoen ne eivät vaadi muutoksia yrityksen toimintaan joko ollenkaan tai hyvin vähän. Tällaisia keinoja ovat muun muassa turvautuminen maksuvalmiusreserviin, saamisten perinnän jouduttaminen tai uuden lyhytaikaisen lainan ottaminen. Käytännössä suuria toimintaan vaikuttavia pelivaroja käytetään yrityksen saneeraustilanteessa tai muuten sen toimintaa uudelleen suunnattaessa. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi yrityksen käyttöomaisuuden myyminen tai toiminnan supistaminen. (Leppiniemi 2009, 65–69.)

Kun verrataan rahoituskeinoja molemmissa ulottuvuuksissa, huomataan että yleensä ajallinen ulottuvuus on kääntäen verrannollinen haluttavuuden ulottuvuuteen. Toisin sanoen, mitä suurempi ajallinen ulottuvuus on, sitä vähemmän haluttava keino on kyseessä. On kuitenkin huomattava, että taloudellinen tulos on yleensä parempi, kun sopeutumisaika on pitkä. Tämän pidemmän sopeutumisaikaa käyttäminen vaatii tarkkaa taloudellista raportointia, jotta rahoituksen tarve huomataan tarpeeksi ajoissa keinon käyttämiseksi. (Leppiniemi 2009, 65–69.)

4.5 K-Market Neulamuikun kassanhallinta

K-Market Neulamuikun vuoden 2017 tilinpäätöksen mukaiset kiertoajat ovat varastolle 16,7 päivää, myyntisaatavalle 1,9 päivää ja ostovelloille 20,1 päivää. Kun näiden tietojen perusteella muodostetaan yrityksen kassavirroille aikajanaa, huomataan, että yrityksen tilaamista tuotteista saatavilla myyntituotoilla voidaan kattaa kyseisten tuotteiden ostolasku. Tämä on optimaalinen tilanne, sillä yrityksen ei tarvitse löytää vaihtoehtoista rahoitusta tulevien tuottojen kuluille. Tilannetta havainnollistetaan alla olevassa kuviossa 10 *Neulamuikun kassavirtojen aikajana*. Kuvio on muodostettu vuoden 2017 tilinpäätöksen perusteella osittain valmiiden tunnuslukujen ja osittain omalaskemien tunnuslukujen pohjalta.



KUVIO 10 Neulamuikun kassavirtojen aikajana (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2017).

K-Market Neulamuikun yrittäjä muodostaa vuosittain kassabudjetin tulevalle tilikaudelle. Budjetin kulut arvioidaan toteutuneiden kulujen ja tiedossa olevien suunnitelmien mukaan, kun taas liikevaihtojen arvio muodostetaan edellisten tilikausien kehityksen suuntaa heijastaen. Samalla tavalla arvioidaan myös kateprosentit. Budjetti on jaettu kuukausitasolle ja yrittäjä seuraa budjetissa pysymistä aktiivisesti kausituloslaskelman ohella. Mikäli budjetista löytyy poikkeamia, reagoidaan niihin yleensä hintojen tai työtuntien määrien muuttamisella. Budjettia päivitetään myös tarpeen mukaan, mutta

mikäli muutokset tapahtuvat tilikauden loppupuolella, budjettiin ei tehdä enää muutoksia, vaan yrittäjä ottaa muutokset huomioon toiminnoissaan. Yrittäjä kokee rahoitusbudjetin muodostamisen hyödylliseksi, vaikka yrityksen ei ole tarvinnutkaan hyödyntää rahoitussuunnittelua. Neulamuikun käteiskassalle ei ole määritelty optimaalista määrää, mutta yrittäjä pitää 50 000 euron rahavarojen ja sijoitusten yhteismäärää sopivana yrityksen tarpeisiin. (K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinta 2018-01-10 – 2018-04-05). K-Market Neulamuikku voisi harkita rullaavaa budjetointia, mutta yrityksen nykyinen budjetointimenetelmä vaikuttaa riittävältä ottaen huomioon yrityksen toimialan, joka on suhteellisen tasainen. Nykyisen budjetointimenetelmän jatkamista vahvistavat säännölliset budjettien päivittämiset.

Yritys sijoittaa osan voitoistaan osakkeisiin ja sijoitusasuntoihin. Pääosa sijoituksista suuntautuu asuntoihin, mutta yritys on myös maltillisesti hankkinut Keskon osakkeita. Vuokra-asuntojen tuotto on noin 6 % ja kuluja tuottavat yhtiövastikkeet ja remonttikulut. Kassa-alijäämien rahoittamisesta yrityksellä on suhteellisen vähän kokemusta, sillä vuoden 2016 hetkellisistä maksuvaikeuksista selvitettiin pelkästään osakkeita myymällä, eikä muita toimenpiteitä ole tarvinnut tehdä maksukyvyn ylläpitämiseksi. Yrityksellä ei ole luottolimiittillistä tiliä, koska luottokortin kautta saama maksuaika on riittänyt yrityksen tarpeisiin. (K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinta 2018-01-10 – 2018-04-05). Varsinaisesti yllä kuvatunlainen sijoitustoiminta ei kata kassanhallinnan määritelmää lyhytaikaisesta sijoitustoiminnasta, vaan puhutaan jo pitkäaikaisesta sijoitustoiminnasta. Lyhyen aikavälin sijoittamisessa on yleensä kyse alle vuoden mittaisesta jaksosta. Kuitenkin yritys käyttää pitkäaikaisia sijoituksia kassanhallinnan välineenä, sillä yritys myy esimerkiksi osakkeita, mikäli maksuvaikeuksia ilmenee. K-Market Neulamuikku turvautui sijoituksiin, kun sillä ilmeni kassavajeinen jakso. Pääsääntöisesti yritys on pystynyt rahoittamaan toimintansa yritystoiminnan tuotoilla.

Yrityksen aloittaessaan toimintansa, otti se rahoituslaitoslainan pankista. Yritys ylläpitää henkilökohtaista suhdetta pankkiin ja Kesko toimii vain takaajana yrityksen lainalle. Toiminnan alussa pankkipalveluita tarkasteltiin pankin kanssa vuosittain, mutta kun yrittäjä havaitsi pankin halun korottaa palveluidensa hintoja näiden tapaamisten yhteydessä, hän ei ole enää osallistunut tapaamisiin. Näin palveluiden hinnat ovat pysyneet samoina. Pankin valintaa koskeva keskeisin kriteeri oli rahahuolto-palvelun edullisuus. Yrittäjä on kertonut pankille, että palveluiden edullisuus on kriittinen seikka pankin valinnassa ja tarvittaessa vaihtavansa pankkia, mikäli palveluiden hinnat nousevat. Suhde on toiminut tämän jälkeen. (K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinta 2018-01-10 – 2018-04-05).

5 KÄYTTÖPÄÄOMA

Yrityksen juokseva toiminta ja lyhytvaikutteiset tuotannontekijät sitovat rahaa johtuen aikaviiveistä rahasiirtojen ja suoritteiden välillä. Tämän viiveen eri muotoja ovat ostovelat, vaihto-omaisuus, myyntisaamiset ja saadut ennakot. Näistä asioista muodostuu yrityksen käyttöpääoma. Käyttöpääomaa lisääviä muotoja ovat vaihto-omaisuus ja myyntisaamiset, mutta ostovelat pienentävät vaadittavaa rahamäärää, koska yritys saa ostamansa suoritteen käyttöönsä ennen kuin sen tarvitsee suorittaa maksua siitä. Saatujen ennakkojen tapauksessa taas yritys on saanut rahasiirron ennen suoritusta. Näin ollen, käyttöpääoma ilmoittaa pääomalla katettavan liiketoiminnan vaatiman rahoituksen määrän. Tämä pääoma voi olla joko omaa tai vierasta tai muodostua molemmista. Käyttöpääoman on myös mahdollista saada negatiivinen arvo, jolloin yrityksellä ei sitoudu ollenkaan rahaa sen juoksevaan liiketoimintaan. Käyttöpääoman laskukaava on Yritystutkimus Ry:n (2017, 72) mukaan:

$$\begin{aligned}
 \text{Käyttöpääoma} &= \text{vaihto-omaisuus} \\
 &+ \text{myyntisaamiset} \\
 &+ \text{sisäiset myyntisaamiset} \\
 &+ \text{osatuloutuksen saamiset} \\
 &- \text{ostovelat} \\
 &- \text{sisäiset ostovelat} \\
 &- \text{saadut ennakot}
 \end{aligned}$$

On tärkeää huomata, että käyttöpääoma muodostuu taseen tiedoista, jotka kuvastavat yhden päivän tilannetta yrityksen tilikauden loppuessa. Kaikki käyttöpääomaa muodostavat erät vaihtelevat päivittäin muun muassa sesonkien ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutosten takia. Näin ollen käyttöpääoman määrä ei kerro koko totuutta yrityksen toiminnan tehokkuudesta. Lisäksi tase muodostetaan suoriteperusteisesti, jolloin käyttöpääoma ei anna tarpeeksi tarkkaa kuvaa yrityksen rahoitustarpeista (Niskanen ja Niskanen 2013, 377).

Samalla toimialalla toimivien yritysten kesken toimintaan sitoutuneen varallisuuden määrää voidaan vertailla käyttöpääomaprocentin avulla. Käyttöpääomaprocentti saadaan, kun käyttöpääoma jaetaan liikevaihdolla. Tämä johtuu siitä, että käyttöpääoman määrä on sitoutunut liiketoiminnan laajuuteen. Eri toimialoilla liikevaihdon volyyymi vaihtelee, jolloin niiden tunnusluvut eivät ole keskenään vertailukelpoisia. (Laitinen ja Laitinen 2004, 253–254.)

5.1 Käyttöpääoman hallinta

Yrityksen käyttöpääoman vaihteluiden takia käyttöpääoman riittävyteen varautuminen voi olla haasteellista ja yrityksen kannalta kannattavinta on valmistautua sen muutoksiin etukäteen. Käyttöpääoman hallinta voidaan erottaa erikseen käyttöpääoman määrää ja määrän muutoksista johtuvaa lisärahoituksen tai -sijoitusten tarvetta koskeviksi hallinta-alueiksi. Aikaisemmin kohdassa 4.4.2 käsiteltiin tarkemmin kassayli- ja alijäämien hallintaa sekä maksuvalmiusreservin määrittämistä ja ylläpittoa. Nämä samat keinot pätevät myös käyttöpääoman muutoksista johtuviin rahoituksen tarpeiden

muutoksiin. Kassanhallinnan avulla hallitaan siis myös käyttöpääomaa (Puolamäki ja Ruusunen 2009, 298–301).

Toisaalta käyttöpääoman määrän hallitseminen on tärkeää myös varojen sitoutumisen näkökulmasta. Kun varallisuus on kiinni yrityksen toiminnassa, sitä ei voi käyttää maksuvalmiuden ylläpitämiseen. Lisäksi maksuvalmiuden ylläpitäminenkin on kalliimpaa ja vaatii enemmän varoja. Näistä syistä on kiinnitettävä huomiota myös käyttöpääomaa muodostaviin eriin ja niiden hallintaan.

Yrityksen juoksevaan toimintaan ja lyhytvaikutteisiin tuotannontekijöihin sitoutuneen pääoman eli käyttöpääoman määrään voidaan vaikuttaa varastonhallinnalla, myyntisaamisten ja ostovelkojen hallinnalla. Nykyaikaisen käsityksen mukaan yrityksen varastot täytyy pitää mahdollisimman pieninä, mutta tämä ei aina toteudu tai ole ylipäättänsä mahdollista. Myös myyntisaamiset täytyisi pitää mahdollisimman pieninä myöntämällä vain hyvin lyhyitä maksuaikoja. Toisaalta yrityksen täytyisi saada mahdollisimman pitkiä maksuaikoja omista ostoistaan, jotta sen edellytykset suoriutua omista velvoitteistaan kasvavat. Vaikka voisi kuvitella, että annettuja maksuaikoja kannattaisi hyödyntää, täytyy yrityksen pohtia, onko sille edullisempaa hyödyntää mahdollisesti tarjotut käteisalennukset. Näin ostojen hinnassa säästetään. Tämä voikin olla varsinkin monille aloittaville yrityksille toiminnan edellytys. Tällöin käyttöpääoman määrä kasvaa, koska kaikki yrityksen ostot eivät kulje käyttöpääomaa pienentävien ostovelkojen kautta tai niiden vaikutus ostovelkoihin on lyhytaikaisempi. (Koski ja Virtanen 2005, 72.)

Käyttöpääoman määrä vaihtelee tilikauden eri vaiheissa ja tilikausien välillä. Näihin muutoksiin on syytä varautua, jotta yritys ei joudu maksuvaikeuksiin. Kun määritellään ja lasketaan yrityksen käyttöpääomaa ja sen muutoksia, on tarpeellista jakaa tilikausi pienempiin kokonaisuuksiin, jotta liikevaihdon kausivaihtelut tulevat esille. Laskelmat voidaan tehdä joko aikaisempaan tilastotietoon perustuen tai tulevaisuuden tilannetta arvioiden. Kun eri kausia verrataan toisiinsa, voidaan määritellä käyttöpääomalle vähimmäismäärä eli pysyvä osuus. Pysyvä osuus kannattaa rahoittaa esimerkiksi omalla pääomalla tai jollakin muulla pysyväisluonteisella rahoitusmuodolla. Vaihtelevan osuuden rahoittamiseen sopivat limiittityyppiset rahanlähteet, jotka tarjoavat jatkuvan luottomahdollisuuden. Näin pääoman vaihtelusta aiheutuvat kustannukset ovat parhaiten hallittavissa. (Leppiniemi 2009, 31–39.)

Vaihtoehtoisesti käyttöpääomaa voidaan rahoittaa ottamalla suuria lainoja pitkällä maksuajalla. Tällöin lainan kustannukset ovat suhteessa pienemmät kuin pienemmillä, mutta lyhytaikaisemmilla lainoilla. Toisaalta tämä kassassa seisova varallisuus lisää käyttämättömien varojen pääomakustannusta. (Puolamäki ja Ruusunen 2009, 309.)

On myös huomioitava, että sitoutuneelle pääomalle täytyy ansaita korko, koska pääoma on kiinni yrityksen toiminnassa. Toisaalta käyttöpääomaan sitoutuneet varat palautuvat yritykselle yritystoiminnan käyttöpääomaa sitovan toiminnan loppuessa. Näin ollen varsinaista riskiä pääoman menetyksestä ei ole. (Leppiniemi 2009, 31–39.)

5.2 Ostovelkojen hallinta

Ostovelat ovat myyjän ostajalle myöntämää korotonta maksuaikaa. Tämän takia ostajat ovat kiinnostuneita mahdollisimman pitkistä maksuajoista. Niin kauan, kun ostoihin sisältyvät varat säilyvät yrityksen hallussa, on niille mahdollista saada myös tuotto. Ostomenojen hallinnassa on tavoitteena pitää varat yrityksen hallussa mahdollisimman pitkään. (Leppiniemi 2009, 169.) Jos yrityksen toiminnan volyymin ajatellaan pysyvän vakiona, mutta ostovelkojen maksuaikaa saadaan kasvatettua, kasvaa taseen ostovelkojen määrä, koska se kattaa pitemmällä aikavälillä erääntyvät velat.

Ostovelkarahoitukseen voi liittyä erilaisia maksuehtoja. Ostovelkojen erääntymisajankohta on neuvottelukysymys, josta hyötyvät varsinkin pitkäaikaiset tärkeät asiakkaat (Leppiniemi 2009, 169). Maksuajat vaihtelevat yleisesti 14 ja 60 päivän välillä ja käteisalennukset ovat usein käytössä. Käteisalennus myönnetään yleensä prosenttiosuutena ostosummasta, mikäli yritys maksaa laskun tietyn aikarajan sisällä. Nämä maksuehdot liittyvät ostovelkarahoituksen jakamiseen korottomaan ja maksulliseen ostovelkarahoitukseen. Korotonta ostovelkarahoitusta ovat käteisalennusta hyödyntävät ostovelat ja ilman käteisalennusta myönnettyt velat. Jos ostovelkaan taas sisältyy mahdollisuus käteisalennukseen, mutta sitä ei käytetä, on taas kyse maksullisesta ostovelkarahoituksesta. Voidaan ajatella, että tässä tapauksessa on kyse käteisalennuspäivän ja lopullisen maksupäivän väliseksi ajaksi otetusta lainasta. Tämän lainan kustannuksia ovat menetetyt käteisalennukset. (Niskanen ja Niskanen 2013, 396.)

Kun ostovelkarahoitusta ajatellaan yrityksen mahdollisuutena maksimoida rahalle tuotto, tullaan joutopäätökseen, että ostovelka kannattaa maksaa joko käteisalennuksen viimeisenä voimassaolopäivänä tai koko maksuajan viimeisenä voimassaolopäivänä. Näin raha on mahdollisimman kauan yrityksen hallussa ja voi siis tuottaa sille tuottoa. Toisaalta käteisalennusta hyödyntäen saadaan pienennettyä yrityksen kuluja. Tämän takia käteisalennuksia kannattaa hyödyntää, kun niiden käyttämättä jättäminen on kalliimpaa kuin vaihtoehtoisesta rahoituslähteestä saatu lyhytaikainen rahoitus. Lisäksi annettuja maksuaikoja ei kannata ylittää, sillä pitkällä aikavälillä ostovelkarahoitus saattaa tyrehtyä ja lyhyellä aikavälillä kustannukset voivat taas nousta korkeiksi. (Niskanen ja Niskanen 2013, 397).

Ostotoiminnan tehokkuutta voidaan tarkastella myös ostojen kassastamaksuketjun avulla, mikä jakaa ostotoiminnan eri vaiheisiin. Vaiheita voivat olla esimerkiksi tilauksen tekeminen, tilauksen vastaanottaminen, laskun saaminen, laskun käsittely, laskun maksaminen, varojen saapuminen myyjän tilille ja maksutiedon vastaanottaminen myyjäyrityksessä. Ostojen kassastamaksuketjun varojen hallussapitoa voidaan pidentää yrityksen sisäistä toimintaa kehittämällä. Esimerkiksi huomioimalla ostojen koot ja varastointijärjestelmät, voidaan maksimoida varojen tehokas käyttö. Yrityksen maksuliikenteen hallinnan kautta mahdollistetaan muun muassa maksujen suorittaminen ajallaan mahdolliset alennukset huomioon ottaen ja pyritään maksimoimaan varojen hallussapito esimerkiksi parantamalla rahan liikkumismenetelmiä. (Leppiniemi 2009, 169.)

5.2.1 Ostovelkojen seuranta

Oikein käytettynä ostovelat tarjoavat yritykselle maksuttoman rahoitusmuodon. Vaikka ostovelkoihin liittyvän päätöksenteon ja edullisuuden tutkiminen on huomattavasti helpompaa kuin myyntisaatavien tai varastonhallinnan kohdalla tehtävä päätöksenteko, tulee myös ostovelkojen määrää seurata. (Niskanen ja Niskanen 2013, 399). Jormakan, Koivusalon, Lappalaisen ja Niskasen (2012, 135–136) mukaan, kun yrityksen avoimina olevat ostovelat jaetaan tarkastelujakson päivittäisillä ostoilla, saadaan selville ostovelkojen kiertoaika eli keskimääräinen päivien määrä, jonka yritys käyttää hyväkseen tavarantoimittajiensa maksuaikoja. Kun tarkastelujakson pituus on kokonainen vuosi, voidaan kiertoaika laskea seuraavalla kaavalla:

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{365 \times \text{Ostovelat}}{\text{Ostot}}$$

Jormakan, Koivusalon, Lappalaisen ja Niskasen (2012, 135–136) mukaan ostovelkojen kiertonopeus voidaan laskea jakamalla tarkastelujakson pituus ostovelkojen kiertoaikalla. Tunnusluku kertoo kuinka nopeasti ostovelat uusiutuvat tarkastelujakson aikana. Alla tunnusluku kaavan muodossa, kun tarkastelujakso on vuoden mittainen:

$$\text{Ostovelkojen kiertonopeus} = \frac{365}{\text{Ostovelkojen kiertoaika}}$$

Ostovelkojen kiertoaikaa voidaan tulkita niin, että mitä hitaampi kiertonopeus on, sitä kauemmin yritys lykkää ostovelkojensa maksua. On kuitenkin tärkeää suhteuttaa tunnusluku yrityksen saamiin maksuehtoihin ja verrata eri tilikausia keskenään. Jos yrityksen ostovelkojen kiertonopeudessa havaitaan merkittäviä muutoksia eri tilikausien kesken, vaikka maksuehdoissa ei ole tapahtunut muutoksia, on se usein merkki muiden rahoituslähteiden saatavuuden muutoksista. Esimerkiksi korkotason noustessa voidaan havaita, että yritykset lisäävät ostovelkojen käyttöä rahoituslähteenä.

Pelkkä ostojen kasvu aiheuttaa muutoksen tunnuslukuun, vaikka yrityksen ostovelkojen maksukäyttäytyminen ei muuttuisikaan. Näin ollen ostovelkojen lisääntyminen ei aina viittaa heikentyneeseen maksuvalmiuteen tai muuhun muutokseen yrityksen tilassa. (Niskanen ja Niskanen 2013, 399–400.) On myös syytä huomioida, että eri toimialoilla myönnetään erilaisia maksuaikoja, joten eri aloilla toimivia yrityksiä ei voi vertailla tämän tunnusluvun suhteen. Tästä syystä ei ole olemassa yleisiä ohjeistoja yrityksen ostovelkojen määrälle tai sen kiertoaikalle.

5.3 Myyntisaatavien hallinta

Myyntisaatavien hallinta käytännössä tarkoittaa myyntitapahtumasta saatavien maksujen jouduttamista. Jokaista myyntisaamista jouduttavaa päivää kohden voidaan laskea vaihtoehtoinen tuotto, mikäli myyntisaaminen olisi yrityksen käytössä ja sijoitettu tuottavasti. (Leppiniemi 2009, 167.)

Maksuajan myöntäminen on jo vakiintunut käytäntö yritysten välisessä kaupassa, mutta yhä useammin yksityishenkilöt maksavat ostonsa muulla tavalla kuin käteisellä. Finanssialan vuonna 2017 tekemän tutkimuksen mukaan viimeisen viiden vuoden aikana suomalaiset yksityishenkilöt maksavat päivittäistavaraostojaan yhä vähemmän käteisellä. Enää noin 18 % käyttää käteistä, kun taas suosituin maksutapa on pankkitiliin liitetty kortti. Tätä tapaa käyttää 74 % ja se on ollut hienoisessa kasvussa viimeisten vuosien aikana. Samalla tavalla luotto- ja Credit-korttien käyttö on kasvanut muutamia prosentteja, kun vuonna 2017 noin 7 % kyselyyn vastanneista käyttää tässä muodossa myönnettyä maksuaikaa. Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan päätellä, että kortilla maksaminen on yleistynyt ja käteisen käyttäminen vähentynyt. Sekä suoraan tililtä veloittavat kortit, että maksuaikaa hyödyntävät kortit ovat yleistyneet, mutta maksutaparakenteellisen muutoksen takia yhä suurempi osa väestöstä hyödyntää maksuaikaa. Tämän takia yrityksen myyntisaatavien hallinta on tärkeää, koska asiakaskunnan käyttäytyminen muuttuu. (Finanssiala 2017, 47–48.)

Myyntin kassaanmaksuketjua voidaan havainnollistaa esimerkiksi vaihein: Tilauksen vastaanottaminen, tavarantoimitus, laskutus, laskun erääntyminen, perintä, asiakkaan maksusuoritus, maksun siirtyminen pankkiin ja maksutiedon vastaanottaminen yrityksessä. Eri vaiheet sekä oston, että myyntin kassaanmaksuketjuissa vaihtelevat yrityksen toiminnasta riippuen. Myyntin ketjun kestoa saatetaan kyetä lyhentämään esimerkiksi yrityksen rutineja kehittämällä. Muun muassa tilausten toimitusta nopeuttamalla, laskutuksen ja toimituksen yhdenaikaistamisella ja perinnän nopeuttamisella voidaan saada kassaanmaksuketjusta muutamia arvokkaita päiviä pois pelkästään yrityksen sisäisiä toimintoja kehittämällä. Yritys voi myös kehittää omia pankkisuhteitaan esimerkiksi niin, että maksu saapuu mahdollisimman nopeasti yrityksen tilille, kun asiakas maksaa laskun. Lisäksi tiedon liikkumisen nopeutta pankin ja yrityksen välillä voi kehittää. Muita myyntin kassaanmaksuketjun hallintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa käteisalennuspolitiikka ja asiakassuhteiden hoitaminen. (Leppiniemi 2009, 167.)

5.3.1 Luottokaupan harjoittaminen

Luottokaupalla tarkoitetaan maksuajan antamista asiakkaille. Luottokauppa aiheuttaa sekä tuottoja, että kustannuksia, mutta olennaista on, että kustannukset ovat tuottoja pienemmät. Tuottoja tuovat myyntin lisääntyminen, mahdollisesti suoraan veloitetta suoritetta korkeampi hinta ja korot. Toisaalta vaihtoehtokustannuksia ovat rahan pidentynyt sitoutumisaika, rahan vaihtoehtokustannus luotonvalvonnan ja perinnän järjestämisestä ja ylläpidosta aiheutuneet kustannukset. (Leppiniemi 2009, 184–189.)

Olennaista luottokaupan hallitsemisessa on yrityksen päätös hyväksyä asiakas luottoasiakkaaksi. Päätöksentekoa tukemiseksi asiakkaasta kerätään paljon tietoa. Luonnollisin ajoitus tietojen keräämiselle on heti luottosuhdetta perustettaessa, koska tällöin asiakkaan taloudellinen tilanne on usein normaali ja monien tietojen kysyminen on tavanomaista ottaen huomioon alkavan asiakassuhteen. Mikäli tietoja halutaan päivittää vanhemmalta asukkaalta, tilanne voi vähintäänkin olla hankala tai jopa mahdotonkin. Yritysiasiakkaalta taltioitaviin tietoihin kuuluu muun muassa kaupparekisteriote ja elinkeinoilmoitus. Myös yrityksen johdon yhteyshenkilöt on syytä hankkia luottotietojen ja maksuhäiriötietojen ohella. Luottotietoihin sisältyy myös arvio velallisen luottokelpoisuudesta. (Leppiniemi 2009, 184–189.) Yksityisasiakkaiden luottokelpoisuuteen vaikuttavat muun muassa perheen rakenne, omaisuus, perheen nettotulot, siviilisääty ja pääasiallisten tulojen lähde. (Leppiniemi 2009, 184–189.)

Luottoasiakkaaksi hyväksymisen jälkeen asiakkaan kanssa sovitaan luottolimitistä ja muista ehdoista sekä ehdoista poikkeamisen seurauksista perintätoimien ohella. Ehdoista sopiminen on neuvottelukysymys. Asiakkaaseen voidaan vaikuttaa muun muassa alennuksia lupaamalla tai vaikka vetoamalla asiakassuhteen laatuun (Leppiniemi 2009, 168). On suositeltavaa tehdä kirjallinen sopimus, jonka molemmat osapuolet allekirjoittavat. Tämä nopeuttaa ja helpottaa ratkaisua mahdollisessa riitatilanteessa. (Leppiniemi 2009, 184–189.)

5.3.2 Myyntisaamisten seuranta

Luottopäätöksen jälkeen asiakaskohtaisia saatavia ja saatavien kokonaissaldoa täytyy seurata. Kokonaissaldoa seurataan, jotta myyntisaatavien taso pysyisi hallinnassa. Mikäli myyntisaatavien kokonaismäärä kasvaa liian suureksi, yritys voi joutua ottamaan kallista lyhytaikaista velkaa säilyttääkseen maksuvalmiutensa. Yksittäisten asiakkaiden maksukäyttäytymisen seurannalla pyritään havaitsemaan mahdolliset ongelmat mahdollisimman nopeasti. (Niskanen ja Niskanen 2013, 390.) Myyntisaamisia voidaan mitata joko rahallisena määränä tai niiden kiertoaajan sekä kiertonopeuden kautta (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen 2012, 135). Niskasten (2012, 135–136) mukaan myyntisaamisten kiertoaika lasketaan jakamalla yrityksen myyntisaamisten määrä tarkastelujakson päiväkohtaisella myynnillä. Tämä voidaan asettaa kaavan muotoon seuraavalla tavalla, kun ajanjakso on tilikausi tai muu kalenterivuoden pituinen jakso:

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika (päivää)} = \frac{365 \times \text{myyntisaamiset}}{\text{liikevaihto}}$$

Tunnusluku mitataan päivissä. Näin voidaan tulkita, kuinka monta päivää keskimääräisesti yrityksen saamisilla kestää ennen kuin asiakas maksaa ne. Näin monta päivää asiakas siis keskimäärin käyttää yrityksen tarjoamaa maksuaikaa. Yrityksen kannalta myyntisaamisten kiertoaajan pitäisi olla mahdollisimman pieni, jotta yritys saisi saatavansa mahdollisimman nopeasti omaan käyttöönsä. (Jormakka,

Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen 2012, 135–136.) Tunnusluvun pieneneminen voi olla merkki yrityksen myöntämien maksuehtojen kiristymisestä, factoring-rahoitukseen siirtymisestä tai vaikka asiakkaiden maksukäyttäytymisen muutoksesta. (Laitinen ja Laitinen 2004, 255.)

Myyntisaamisten kiertonopeus lasketaan Jormakan, Koivusalon, Lappalaisen ja Niskasen (2012, 135–136) mukaan myyntisaamisten kiertoajan avulla. Kun tarkastelujakson päivien määrä jaetaan myyntisaamisten kiertoajalla, saadaan selville, kuinka monta kertaa myyntisaamiset kiertävät tarkastelujakson aikana. Näin monta kertaa myyntisaamisten kanta uusiutuu jakson aikana. Kiertonopeuden voi laskea seuraavalla kaavalla, kun tarkastelujakso on vuoden mittainen.

$$\text{Myyntisaamisten kiertonopeus} = \frac{365}{\text{Myyntisaamisten kiertoaika}}$$

Näiden tunnuslukujen antama kuva yrityksen myyntisaatavien tilasta on suppea eikä se anna tarpeeksi yksityiskohtaista kuvaa myyntisaamisista kokonaisuutena. Lisäksi tunnusluvut muuttuvat esimerkiksi myynnin kasvaessa, vaikka asiakaskäyttäytyminen ei muuttuisikaan. Tämän takia tunnusluvuista päätelmiä tehdessä, on hyvä noudattaa varovaisuutta. Yksi hyvä keino tutkia myyntisaamisten tilaa, on kartoittaa saatavien ikä. Saatavat voidaan esimerkiksi jakaa eri ryhmiin perustuen myyntisaatavan ikään, samalla huomioon ottaen yrityksen myöntämät maksuajat. (Niskanen ja Niskanen 2013, 391; Niskanen ja Niskanen 2004.)

5.4 Varastohallinta

Varastohallinnan perimmäinen tavoite on taata tuotteiden riittävyys kysynnän muutokset huomioiden. Samalla on pyrittävä minimoimaan varastoinnista aiheutuvat kustannukset (varastojen sitoma pääoma, tilojen kustannukset ja vakuutusmaksut) ja tasapainoilla varaston riittävyyden kanssa, sillä tuotteiden väliaikainenkin varastosta loppuminen voi karkottaa asiakkaita. Lisäksi mikäli pyritään ylläpitämään määrällisesti hyvin pientä varastoa, joudutaan tilauksia tekemään usein, jolloin tilauskustannukset nousevat korkeiksi. Liian suuret varastot taas luovat paljon kustannuksia pääosin varallisuuden sitoutumisena. Toisaalta suurilla varastoilla pienennetään tuotteiden loppumisen riskiä. Varastohallinnan suurin ongelma on siis epävarmuus, koska yritys ei voi tarkasti ennakoida tuotteidensa kysyntää. Itse varasto toimii tällöin turvaverkkona erilaisia epävarmuustekijöitä vastaan. Samalla tavalla, kuin yritys ylläpitää kassavaroja yllättävien menojen varalta, myös varastojen avulla varaudutaan odottamattomiin tilanteisiin. (Niskanen ja Niskanen 2013, 379.)

Kun varastohallintaa tarkastellaan maksuvalmiuden hallinnan näkökulmasta, tärkeimmäksi seikaksi muodostuu varaston koon hallitseminen. Kun varasto on mitoitettu oikein suhteessa kysyntään, vältytään tarpeettomilta kustannuksilta, joita syntyy hävikistä ja tuotteiden puutteesta. Myös tilaustoinnin kustannukset minimoimalla parannetaan maksuvalmiuden hallintaa, mutta tärkeintä on hallita varaston sitomaa pääomamäärää.

5.4.1 Varaston koon valvonta

Varaston tason valvonta voi olla haasteellista varsinkin useita tuotteita myyvässä tavarataloissa ja päivittäistavaramyymälöissä. Yritysten tuotevalikoimiin kuuluu suuri määrä eri tuotteita ja nimikkeitä, joiden riittävyyttä pitäisi jatkuvasti arvioida. Useimmissa myymälöissä on juurikin varastonhallinnan vuoksi varastonhallintaan integroitu kassajärjestelmä, jonka avulla tuotteiden viivakoodeja kassaan lyötäessä, näkyy myynti myös varaston määrän muutoksena. Nämä järjestelmät varoittavat myös, mikäli varastot uhkaavat mennä liian pieniksi tai toisaalta jos jokin tuote ei mene kaupaksi. Varaston kokoa tarkkaillaan yrityksen sisällä paljon useammin kuin vuositasolla. Tarkkailusykli riippuu yrityksen toiminnan luonteesta ja voi olla jopa päivittäistäkin. (Niskanen ja Niskanen 2013, 386–387).

Laitisten (2004, 255) mukaan varaston kiertoaika on tyypillinen tilinpäätöksestä johdettava tunnusluku, joka saadaan jakamalla yrityksen vaihto-omaisuuden määrä yrityksen päivittäisillä ostoilla. Alla oleva kaava pätee, kun tarkastelujakso on täysi vuosi.

$$\text{Varaston kiertoaika} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus} \times 365}{\text{Ostot}}$$

Kaavasta saadun tunnusluvun määreenä toimivat päivät. Varaston kiertoaika kertoo siis, kuinka monta päivää valmiit tuotteet ovat varastossa ennen kuin ne myydään. Toisin sanoen se kertoo varastointiajan. Tehokkuuden kannalta varaston kiertoajan tulisi olla mahdollisimman pieni, ilman että tuotteiden saatavuus heikentyy. Mitä suurempi varaston kiertoaika on, sitä enemmän käyttöpääomaa sitoutuu varastoihin. Varaston kiertoajan kasvaminen voi kuitenkin johtua myös tuotevalikoiman muutoksista tai poikkeuksellisista ostoista eikä se välttämättä viittaa tehokkuuden laskemiseen tai varaston epäkuranttiuteen. (Laitinen ja Laitinen 2004, 255.)

Laitisten (2004, 255) mukaan yrityksen varastoihin sitoutuvaa pääomaa voidaan tarkkailla varaston kiertonopeuden avulla. Varaston kiertonopeus kertoo, kuinka monta kertaa yrityksen varasto uusiutuu tarkastelujakson aikana. Tämä kiertonopeus saadaan jakamalla tarkastelujakson päivien lukumäärä varaston kiertoajalla. Kun tarkastelujakso on täyden vuoden mittainen, tunnusluku voidaan esittää kaavana seuraavassa muodossa:

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{365}{\text{Varaston kiertoaika}}$$

Sekä varaston kiertoaika, että kiertonopeus voidaan laskea myös erikseen eri varastoerille. Valmistusyrityksessä voitaisiin siis laskea tunnusluvut erikseen esimerkiksi raaka-ainevarastolle, kesken-eräisten töiden varastolle ja valmiiden tuotteiden varastolle. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen 2012, 137.)

5.4.2 Optimaalinen tilauskoko ja varastoinnin kokonaiskustannukset

Niskasten (2013, 382) mukaan perinteisessä tavassa hallita varastoa lasketaan varaston optimaalinen määrä ja optimaalinen tilauskoko, joka minimoi hankinnan ja varastoinnin yhteiskustannukset.

Optimaalista tilauskoko mittaa Economic Order Quantity (EOQ), joka perustuu oletuksiin, jotka yksinkertaistavat käytännön laskentatilanteita. Malli olettaa, että tilauskoko on vakio ja kysyntä-, tilaus- ja varastointikustannukset sekä toimitusajat ovat varmoja ja tiedossa. Tällöin keskimääräinen varaston taso on optimaalisen ostoerän koosta puolet.

EOQ:n antama luku on yksittäisen tilausten optimaalinen koko varastoista aiheutuvat kokonaiskustannukset minimoiden. Mallin realistisuutta rajoittavat kuitenkin oletukset, joita sen laskemiseen on käytetty. Tulevaan kysyntään kohdistuvaa epävarmuutta ei oteta huomioon eikä mallissa huomioida myöskään, että varastoinnin kustannukset eivät ole riippuvaisia kulloisenkin varaston tai tilauksen koosta. (Niskanen ja Niskanen 2013, 382). Malli myös olettaa, että entinen varasto on loppuun käytetty, kun uusi varastoerä saapuu. Tilausten teko aika määritellään tilauksen läpimenoajan perusteella. Esimerkiksi jos tilauksen toimitusaika on viikko, täytyy tilaus tehdä, kun varastossa on enää viikon kysyntää vastaava määrä tuotteita. (Laitinen ja Laitinen 2004, 255.) Tämä malli ei siis ota huomioon varmuusvarastoa, sillä optimaalisessa tilanteessa sitä ei tarvita (Niskanen ja Niskanen 2013, 382).

Tuotanto- ja toimitushäiriöistä johtuvia puutteita hallitaan varmuusvarastoilla. Varmuusvaraston tarkoitus on ennaltaehkäistä tavarapuutteen aiheuttamia lisäkustannuksia. Optimaalisen tilauskoon ja varmuusvaraston koko ovat kaksi eri asiaa ja niitä tukevat erilaiset laskelmat. Varmuusvaraston koon määrittämiseksi ei ole tiettyä kaavaa, mutta siinä täytyy ottaa huomioon varastointikustannukset, puutteen koko ja lisätilauksen kustannukset puutetilanteen syntymisen todennäköisyyden lisäksi. Käytännössä puutteista aiheutuvat lisätilaukset aiheuttavat katemenetyksiä. (Puolamäki ja Ruusunen 2009, 301–307.) Tämän takia, mitä suurempia epävarmuuksia myynnin ennustettavuuteen liittyy, sitä suurempia varmuusvarastoja on ylläpidettävä (Niskanen ja Niskanen 2013, 384).

Niskanen (2013, 384) mukaan edellä määritellyn EOQ-mallin laskemiseen ei varmuusvarasto vaikuta. Sitä hyödynnetään kuitenkin keskimääräisen varaston koon ja uuden tilausajankohdan määrittämisessä. Keskimääräinen varasto saadaan siis EOQ:n, vakiojakajan 2 ja varmuusvaraston avulla. Tilausajankohdan määrittämiseen vaikuttavat taas sekä käyttötähti, toimitusaika, että varmuusvarasto. Tilausajankohtaa määriteltäessä käyttötähti tarkoittaa tuotteen kappalemääräistä myyntiä päivässä. Toimitusajan yksikkönäkin käytetään päiviä ja varmuusvaraston määreenä kappalemäärää. Kaavalla saatu tulos ilmaisee siis optimaalisen varaston määrän uutta tilausta tehdessä. (Niskanen ja Niskanen 2013, 384).

Varastoinnin kustannukset muodostuvat varastojen sitomasta pääomasta, tilojen kustannuksista vuokrien, lämmityksen ja valaistuksen muodossa sekä vakuutusmaksuista. Lisäksi varastoinnin kokonaiskustannuksia laskettaessa täytyy ottaa huomioon tilauksesta aiheutuvat kustannukset, joita ovat esimerkiksi tilauskohtaiset toimitusmaksut, palkkakustannukset ja muut tilausten tekemisestä aiheutuneet kulut. Kokonaiskustannuksia laskettaessa nämä varastoinnin ja tilausten kustannukset täytyy suunnata tilausyksikkökohtaisiksi varastointi- ja tilaamiskustannuksiksi, jotta tilauksen koon vaikutus saadaan näkyviin kokonaiskustannuksiin. (Niskanen ja Niskanen 2013, 385.)

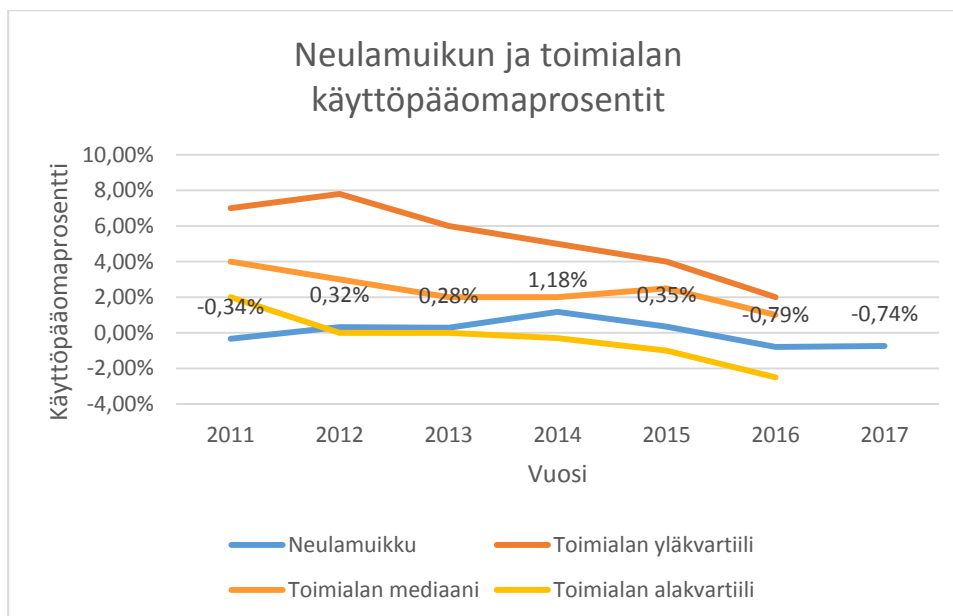
Useat tavarantoimittajat tarjoavat asiakkailleen niin sanottuja määrälennuksia, jotka suurenevat tilauskoon kasvaessa. Asiakkaan tulee miettiä, onko tilauskoon kasvattaminen kannattavaa suhteessa suuremman varaston aiheuttamiin lisäkustannuksiin. (Niskanen ja Niskanen 2013, 385.) Lisäksi elintarvikkeiden kohdalla täytyy huomioida myös tuotteiden myyntikelpoisuuden säilyminen, jotta ylimääräistä hävikkiä ei synny. Hävikistäkin muodostuu yritykselle kustannuksia.

5.5 K-Market Neulamuikun käyttöpääoman hallinta

Neulamuikun tilinpäätösperiaatteet eivät määrittele käyttöpääomalle euromääräistä arvoa, vain käyttöpääomaprosentin. Yrittäjä ei itse laske arvoa, määrittele sille pysyvää ja muuttuvaa osaa tai suunnittele näiden erien rahoitusta. (K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinta 2018-01-10 – 2018-04-05). Tärkeämpää yrityksen analyttisen tarkastelun kannalta on arvioida käyttöpääomaa prosentuaalisesti kuin euromääräisesti. Yrityksen liikevaihto ei ole vakio tilikaudesta toiseen, joten luonnollisestikin euromäärä voi vaihdella voimakkaastikin. Prosenttiluku poistaa liikevaihdon volyymin muutosten vaikutuksen päivittäiseen toimintaan sitoutuneisiin varoihin. Tämän takia tässä yhteydessä tarkastellaan vain käyttöpääomaprosenttia eikä käyttöpääoman euromäärää.

K-Market Neulamuikun käyttöpääomaprosentin suuruuteen vaikuttavia tekijöitä ovat vaihto-omaisuus, myyntisaamiset ja ostovelat. Koska tarkastelu on prosenttimuodossa, liikevaihdolla jakaminen poistaa liiketoiminnan laajuuden vaikutuksen prosenttilukuun. Näitä edellä mainittuja eriä käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa, joten tässä yhteydessä tarkastellaan vain erien kehityksen vaikutuksia käyttöpääomaa lisäävinä ja vähentävinä erinä. Varasto ja myyntisaamiset ovat käyttöpääomaa lisääviä eriä, kun taas ostovelat pienentävät sitä. Kun käyttöpääoma on negatiivinen, ostovelat ovat siis suuremmat kuin varaston ja myyntisaamisten yhteissumma. Kun yrityksen käyttöpääomaa tarkastellaan sitä muodostavien erien kautta, voidaan merkittävimmi tekijöiksi nostaa varaston ja ostovelkojen vaikutuksen. Myyntisaamisten määrä on kuitenkin suhteellisesti paljon pienempi kuin edellä mainittujen erien.

Toimeksiantajayrityksen käyttöpääomaprosentin kehitystä havainnollistaa alla oleva kuvio 11 *Neulamuikun ja toimialan käyttöpääomaprosentit*. Tilikausien 2011–2015 arvot ovat opinnäytetyön tekijän laskemia ja tilikaudet 2016 ja 2017 löytyvät yrityksen tilinpäätösperiaatteista. Laskentakaavan yhtenevyys valmiiksi laskettuihin arvoihin on tarkastettu. Kuvioon on myös kerätty toimialakohtaisia vertailutietoja ylä- ja alakvartiilien sekä mediaanin muodoissa.



KUVIO 11 Neulamuikun ja toimialan käyttöpääomaprocentit (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017; Toimialaonline 2017.)

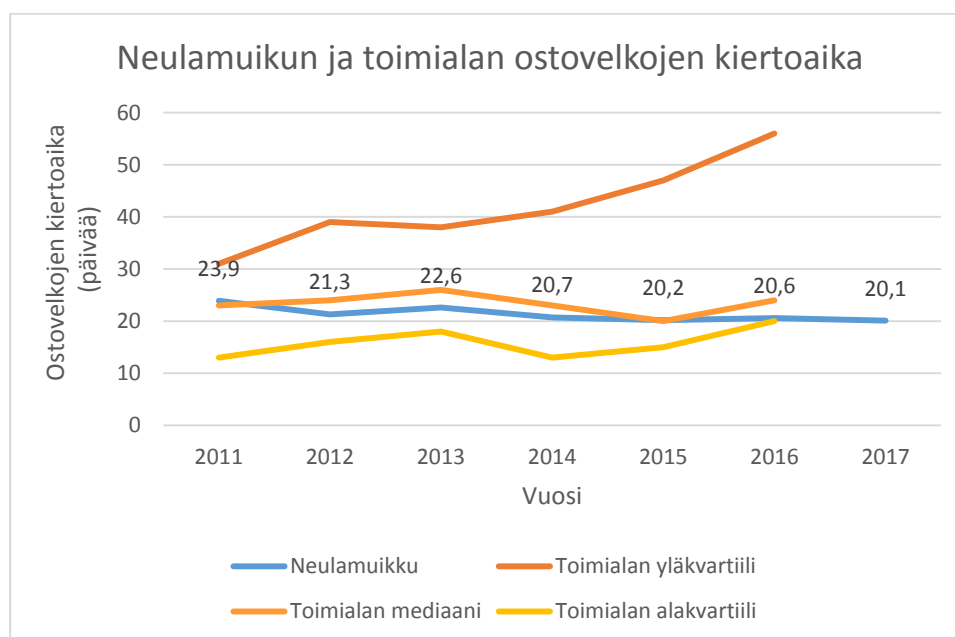
Yrityksen ensimmäisen tilikauden lopussa käyttöpääomaprocentti oli toimialan alakvartaalia pienempi ja jopa negatiivinen -0,34 prosenttia. Tästä luku on noussut positiivisen puolelle ja tilikautena 2014 arvo on ollut korkeimmillaan tarkastelujakson aikana, eli 1,18 prosenttia. Tämän jälkeen arvo on laskenut ja painunut jopa negatiivisen puolelle kahden viimeisimmän tilikauden aikana. Kokonaisuudessaan K-Market Neulamuikku onnistuu toimimaan pienellä käyttöpääomalla pitäen toiminnan vaatiman pääoman määrän kohtuullisen tasaisena suhteessa liikevaihtoon. Määrällisesti enemmän saman toimialan yrityksiä toimii K-Market Neulamuikkua korkeammalla käyttöpääomaprocentilla.

Keskeisimpiä seikkoja, jotka vaikuttavat käyttöpääomaprocenttiin, ovat vaihto-omaisuuden määrän nousu 2014 ja lasku 2015, jonka jälkeen määrä on pysynyt alemmalla tasolla. Myyntisaamisten osalta selkeä huippu on 2014 ja 2015 vuosien kohdalla, kun taas näiden vuosien jälkeen arvo on laskenut pysyvästi. Ostovelat taas olivat korkeimmillaan toiminnan alussa, mutta ovat olleet laskusuhdanteiset toiminnan jatkuessa. Ensimmäisen tilikauden käyttöpääomaprocentin arvoon vaikutti eniten suuri ostovelkojen korkeus, kun taas siitä seuraavina parina tilikautena kehitys on kaikkien tekijöiden osalta ollut melko tasaista. 2014 varaston ja myyntisaamisten arvo nousivat huomattavasti, mikä näkyy piikkinä tunnusluvun arvossa. Tilikautena 2015 varaston arvo laski huomattavasti, mikä tasoitti myyntisaamisten jatkuvaa nousua. 2016 myyntisaamistenkin arvo laski, mikä varaston kanssa johti käyttöpääomaprocentin laskuun.

Toimialan arvoja tutkittaessa huomataan, että molemmat kvartiilit ja mediaani ovat laskusuhdanteisia. Tämä tarkoittaa, että kokonaisuudessaan toimialalla operoinnin käyttöpääoman tarvetta on onnistuttu pienentämään. Vaikka mediaanin arvokin on kokonaisuudessaan kehittynyt pienempään suuntaan, on yläkvartiili laskenut lähelle mediaania. Tämä viittaa siihen, että erot tunnusluvun arvossa ovat pienemmät mediaanin yläpuolella, kuin alapuolella, jossa alakvartiili on kehittynyt kauemmaksi mediaanista.

K-ryhmän yritykset tilaavat suurimman osan tuotteistaan Keskon keskusvaraston kautta, joka myöntää asiakkailleen kahden viikon maksuajan. Maksuaika on kaikille K-ryhmän yrityksille sama eikä kellekään myönnetä yli 14 päivän maksuaikaa. Neulamuikku ei myöskään saa käteisalennuksia keskusvarasto-ostoistaan, joten luonnollisesti se ei voi niitä myöskään hyödyntää. Yritys käyttää kuitenkin hyväkseen kaiken saamansa maksuajan, eikä koskaan maksa ostolaskujaan ennen niiden eräpäiviä. Neulamuikku seuraa ostovelkojaan kausitilinpäätösten tunnuslukutietojen avulla. Jokaisen kausitilinpäätöksen ostovelkojen kiertoaika katsotaan ja yrittäjä tekee päätelmät siitä, onko tarvetta puuttua asiaan. (K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinta 2018-01-10 – 2018-04-05).

K-Market Neulamuikun ostovelkojen kiertoaika-tunnusluku (kuvio 12 *Neulamuikun ja toimialan ostovelkojen kiertoaika*) on pysynyt melko samana koko sen toiminnan ajan, mikä viittaa rahoituksen ehtojen ja saatavuuden suhteellisen pieniin muutoksiin. Korkeimmillaan se on ollut toiminnan ensimmäisenä tilikautena (23,9 päivää) ja matalimmillaan viimeisimpänä tilikautena 2017 (20,6 päivää). Tunnusluvun 14 päivää ylittävän osan voivat selittää yrityksen muut maksusitoumukset, kuten esimerkiksi sähkö- ja vesilaskut, joiden maksuaika voi olla pidempi kuin 14 päivää. Lisäksi K-Market Neulamuikku ei käy kauppaa ainoastaan Keskon keskusvaraston kanssa, vaan yrityksellä on muitakin tavarantoimittajia, joiden myöntämä maksuaika voi olla pidempi.



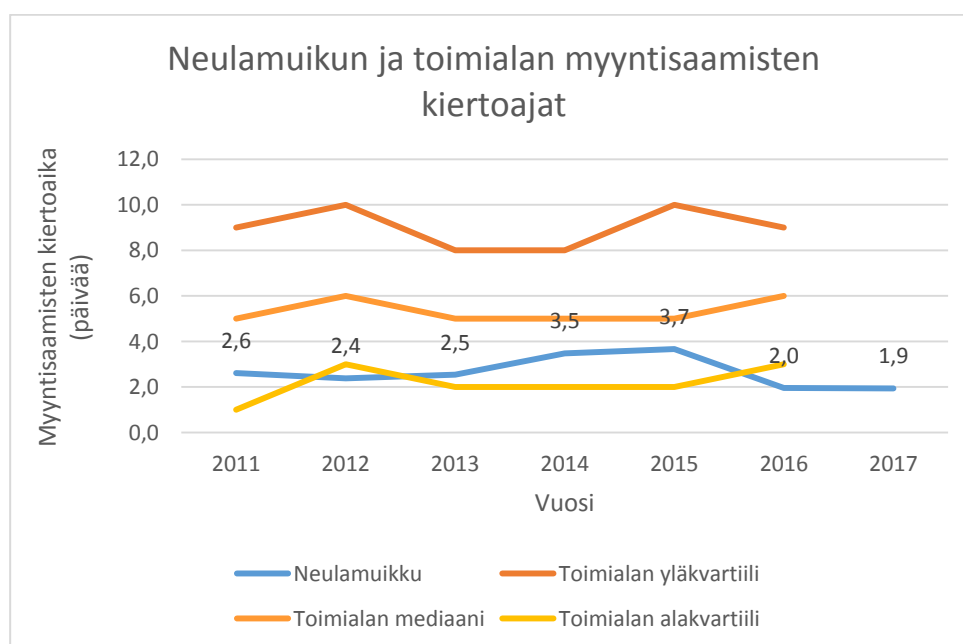
KUVIO 12 Neulamuikun ja toimialan ostovelkojen kiertoaika (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017; Toimialaonline 2017.)

Kun luvun kehityskaarta vertaa toimialan kvartiileihin ja mediaaniin, huomataan, että kohdeyrityksen ostovelkojen kiertoaikat ovat toimialalla keskimääräistä lyhyemmät, mutta hyvin lähellä mediaania. Tämä voisi johtua siitä, että Keskon myöntämä maksuaika olisi lyhyempi kuin on muilla alan tavarantoimittajilla. Muuten toimialan arvot kehittyvät melko tasaisesti, mutta vuonna 2014 yläkvartiili lähtee nousemaan ja nousee edelleen ainakin vuoteen 2016 asti. Muutos voi johtua esimerkiksi Finnveran tarkastelussa olevien yritysten muutoksesta. Alakvartiili taas seurailee mediaania, mutta on

lähestynyt mediaanin arvoa parin viimeisimmän vuoden. K-Market Neulamuikun laskusuhteisen tunnusluvun kehityksen ja toisaalta toimialan noususuhteisen kehityksen vuoksi toimeksiantajayrityksen tunnusluku ja toimialan alakvartiili ovat saaneet saman arvon vuonna 2016. Kehitys ei varsinaisesti ole kaikista edullisinta yrityksen kannalta, koska mahdollisimman pitkät saadut ostoajat tuovat yritykselle etua. Yritys ei kuitenkaan pysty neuvottelemaan pidemmistä maksuajoista pääasiallisen ta-varantoimittajansa kanssa eikä yritys varsinaisesti tarvitsekaan sitä.

Neulamuikku myöntää yritysasiakkailleen 14 päivän ja yksityisasiakkailleen 7 päivän maksuajan. Yritys ei anna käteisalennuksia ja kauppias hoitaa itse saamisten seurannan ja perinnän. Viivästyneistä suorituksista peritään normaali korkolain mukainen viivästyskorko. Myyntisaamisten kokonaismäärää seurataan kausituloslaskelmien kautta joka kuukausi kauppiaan toimesta. Tilinpäätösmateriaalit eivät kuitenkaan anna valmista tietoa myyntisaamisten kiertonopeudesta tai -ajasta, joten yritys ei tarkastele niitä. (K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinta 2018-01-10 – 2018-04-05). Myyntisaamisten kiertoaika on opinnäytetyön tekijän itse laskema tunnusluku.

Kun K-Market Neulamuikun toiminnan aikaisia myyntisaamisten kiertoaikoja verrataan toimialan ylä- ja alakvartaaleihin sekä mediaaneihin samalla aikajanalla (kuvio 13 *Neulamuikun ja toimialan myyntisaamisten kiertoaajat*), huomataan, että Neulamuikun kiertoaika on aina ollut toimialan mediaania alhaisempi ja joinain tilikausina myös alakvartiilia pienempi. Lähtökohtaisesti on yritykselle hyväksi, että kyseinen kiertoaika on pieni, mutta sen pienuuteen voi vaikuttaa muutkin seikat kuin lyhyet myönnetyt maksuajat. Tunnuslukua pienentävät myös myyntisaatavien pieni määrä, sillä suurin osa yrityksen kaupasta käydään niin sanottuna käteiskauppana eli ilman maksuaikaa. Tämä pienentää tunnuslukua, sillä kun maksuaikaa myönnetään osalle asiakkaista, mutta suurin osa kaupasta käydään kuitenkin ilman sitä, suhteutuvat erot tunnuslukuun keskimääräisenä maksuaikana.



KUVIO 13 Neulamuikun ja toimialan myyntisaamisten kiertoaajat (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017; Toimialaonline 2017.)

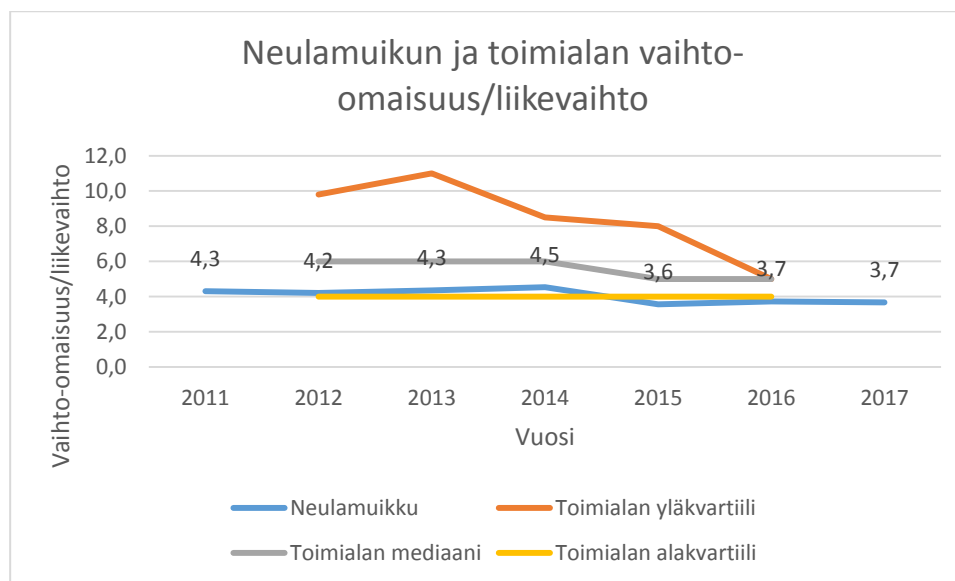
Kolmena ensimmäisenä tilikautena tunnusluku on pysynyt suunnilleen samalla tasolla. Vuonna 2014 kiertoaika on noussut kuitenkin jo yhdellä päivällä ja vuonna 2015 hieman lisää. Tämän jälkeen myyntisaamisten kiertoaika pieneni kahteen päivään ja lyheni hieman lisää tilikautena 2017. Nämä muutokset johtuvat luultavasti asiakkaiden maksukäyttäytymisestä, kun K-Market Neulamuikku ei ole muuttanut maksuajan myöntämisen kriteereitään tai muita ehtojaan. Ehdottomasti suurin osa yrityksen kaupasta käydään ilman maksuaikaa, joten myyntisaamisten määrässä tapahtuvat muutokset johtuvat lähinnä maksuaikaa hyödyntävien asiakkaiden ostojen määrästä. Lisäksi Neulamui-kun tunnusluvun kehitys ei vastaa toimialan tunnusluvun kehityksen suuntaa, joten muutosten syynä ei voi pitää toimialakohtaisia tekijöitä.

Neulamui-kulla ei ole ollut ongelmia varaston riittävyyden tai hävikin kanssa sen toiminnan aikana. Yrityksellä on käytössään varastonhallintaan integroitu kassajärjestelmä, jolloin varaston määrää voidaan seurata reaaliaikaisesti. Tilaukset muodostuvat SAP-toiminnanohjausjärjestelmän kautta automaattisesti, jolloin tuotteita saapuu varastoon maanantaista lauantaihin monta lavallista ja rullakkoa kerrallaan. Tilaukset sisältävät tuotteet, joiden varastomäärä on laskenut tilausrajan alle. Yrityksellä on resursseja hyödyntää panimotuotteiden osalta isompien tilauserien määrälennuksia, mutta muiden tuotteiden osalta varastotila ei riitä määrälennusten hyödyntämiseen. (K-Market Neulamui-kun maksuvalmiuden hallinta 2018-01-10 – 2018-04-05).

Yritys tarkastaa tuotteiden myynnit joka kuukausi ja poistaa kannattamattomat tuotteet valikoi-masta. Varasto inventoidaan kahdesti vuodessa, jolloin yrittäjä tarkastelee varaston euromääräistä arvoa. Mahdollisuus tarkasteluun on joka kuukausi teetätettävän kausituloslaskelman tietojenkin avulla. Tosin laskelmat esittävät varaston kirjanpitoarvon, mikä voi poiketa varaston todellisesta arvosta. Automaattisen tilausjärjestelmän avulla yksittäisten tuotteiden varastot eivät voi kasvaa kuin korkeintaan tilausrajan ja tilausmäärän summaksi. Kuukausittaisen kaupaksi menemättömien tuotteiden tarkastuksen avulla varasto ei täyty myymättömillä tuotteilla. (K-Market Neulamui-kun maksuvalmiuden hallinta 2018-01-10 – 2018-04-05).

K-market Neulamui-kun ollessa elintarvikkeiden ja kulutushyödykkeiden päivittäistavarakauppa, asiakkaiden ostokäyttäytyminen on kokonaisuudessaan melko tasaista ympäri vuoden. Vaihtelu syntyy lähinnä eri tuoteryhmissä, kuten esimerkiksi kesällä grillilihojen ja hedelmä-vihannes-puolen myynnin kasvussa. Koska asiakaskäyttäytyminen on suhteellisen helppoa ennakoida Neulamui-kun tilanteessa, se voi pitää varmuusvarastojen kokoa melko pienenä, mikäli vaihtoehtoisten tuotteiden saatavuus varmistetaan. Koska yrityksellä on käytössä automaattinen tilausjärjestelmä, jossa varaston arvon laskiessa tiettyyn tasoon tehdään automaattinen tilaus tuotteesta, ei voida aina varmistaa korvaavien tuotteiden saatavuutta asiakkaiden näkökulmasta, mikäli korvaavat tuotteet sattuvat vähenemään samaan aikaan toistensa kanssa. Toisaalta oikein määritellyn tilausrajan ansiosta tuote ei välttämättä pääse loppumaan varastosta ollenkaan ennen tilauksen saapumista ja kaiken kaikkiaan voidaan pitää epätodennäköisenä, että korvaavien tuotteiden kysyntä olisi tismalleen samassa rytmisissä kuin korkeintaan tilapäisesti.

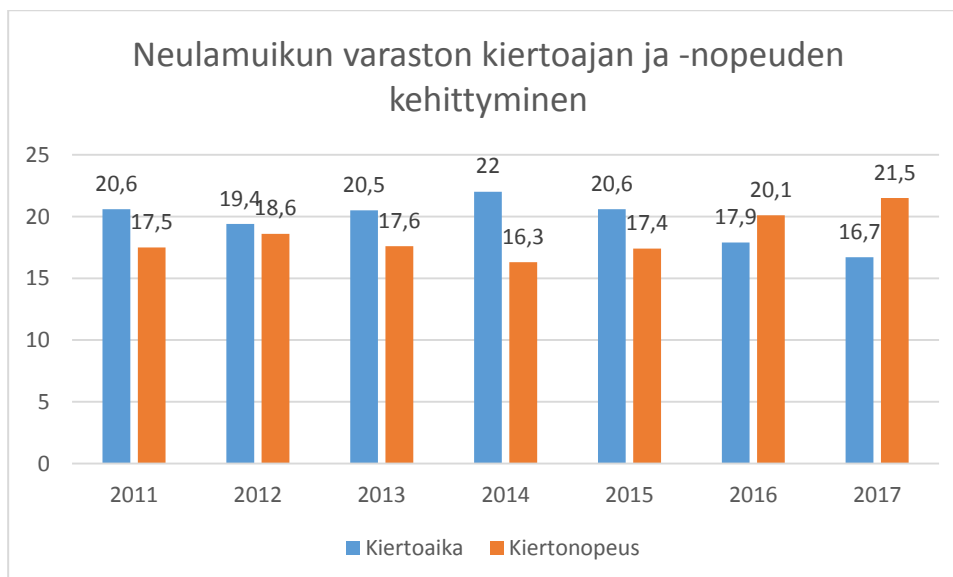
Kokonaisuudessaan toimialalla varaston määrää pidetään melko pienenä (kuvio 14 *Neulamuikun ja toimialan vaihto-omaisuus/liikevaihto*), sillä Suomessa kaupan tilauslogistiikka toimii usein yhteistyössä muiden alueen yritysten kanssa, jolloin tilaustahti voidaan pitää melko tiheänä. Kuviosta näkee selkeästi tämän kehityksen suunnan, kun toimialan varaston koon yläkvartiili on laskenut samalle tasolle toimialan mediaanin kanssa samalla, kun mediaani ja alakvartiili ovat pysyneet melko tasaisina. Erot toimialan yritysten välillä ovat hyvin pieniä 2016- vuonna. Neulamuikku on onnistunut pitämään varastonsa toimialan alakvartiilin tuntumassa koko toimintansa ajan. Tämä viittaa tehokkaaseen varaston ylläpitojärjestelmään. Kyseinen tunnusluku on opiskelijan itse laskema K-Market Neulamuikun tilinpäätösmateriaalin pohjalta.



KUVIO 14 Neulamuikun ja toimialan vaihto-omaisuus/liikevaihto (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017; Toimialaonline 2017).

Varastonhallinnan teoriaosassa esiteltiin muun muassa EOQ-malli optimaalisen tilauskoon määrittämiseen. Tätä mallia tai sen sovelluksia ei ole syytä käyttää K-Market Neulamuikun tarpeisiin, sillä kaavan hyödyntämisen edellyttämät yksinkertaistukset ovat huomattavia ja eivät siten anna tarpeeksi totuudenmukaista kuvaa yrityksen toiminnasta. Lisäksi yrityksellä on niin monia tuotenimikkeitä, että yksittäisten tuotteiden osalta kaavaa olisi todella työläs käyttää.

K-Market Neulamuikun varaston tunnusluvut ovat kehittyneet kuvion 15 *Neulamuikun varaston kiertoaajan ja –nopeuden kehittyminen* mukaisesti. Kuviossa kiertoaajan yksikkönä ovat päivät, jolloin tunnusluku kertoo keskimääräisen varastointiajan päivissä mitattuna. Luvun kehitys on ollut vaihtelevaa. Se saavutti huippunsa 2014 (22 päivää) ja alhaisimman arvonsa 2017 (16,7 päivää). Kaiken kaikkiaan tunnusluvun arvo vaikuttaa hyvältä, ottaen huomioon varaston sisältämän tuotteiden monipuolisuuden. Teollisilla tuotteilla, kuten esimerkiksi jauhoilla ja pastoilla on paljon pidemmät parasta ennen-päiväykset, kuin esimerkiksi maitotuotteilla tai lihoilla. Näiden nopeasti pilaantuvien tuotteiden osalta varastointiaika näyttää liian pitkältä, mutta tähän tunnuslukuun on otettu kaikki varastossa olevat tuotteet mukaan ja laskettu eräänlainen keskiarvo, mikä vääristää tulosta.



KUVIO 15 Neulamuikun varaston kiertajan ja -nopeuden kehittyminen (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017).

Kiertonopeus mittaa taas kertojen lukumäärää, joina varasto kiertää alusta loppuun tarkastelujakson aikana. Tässäkin tunnusluvussa on jonkin verran vaihtelevuutta eri tilikausien kesken. Syytä on huomata, kuinka molemmat tunnusluvut mukailevat toisiaan. Kun kiertonopeus nousee, kiertoaika laskee. Edullisin tilanne on, että kiertonopeuden tunnusluku on suuri ja kiertoaika pieni. Yrityksen positiivisen kehityksen voi huomata kahden viimeisimmän tilikauden aikana, jolloin varaston kiertonopeuden ja – ajan suhde toisiinsa on edullisin yrityksen toiminnan aikana.

6 K-MARKET NEULAMUIKUN MAKSUVALMIUDEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN

Vaikka yrityksen toiminnan aikana on ilmennyt kassavajeinen jakso, Neulamuikun maksuvalmiudellinen tilanne voidaan luokitella hyväksi. Yritys selviytyy velvoitteistaan hyvin, mutta toiminnassa on myös kehityskohteita, joiden avulla yrityksen rahavirtojen hallinnasta saadaan hieman suunnitelmallisempaa ja harkitumpaa. Seuraavaksi esitetään kokonaisarvio yrityksen maksuvalmiuden hallinnan osa-alueista ja nimetään alueiden potentiaaliset kehityskohteet. Yrittäjän on hyvä huomioida, että yrityksen tila on jo hyvä ilman, että näihin muutoksiin tartutaan, mutta nämä kehitysehdotukset voivat parantaa ja ennen kaikkea lisätä suunnitelmallisuutta maksuvalmiuden hallintaan.

Yrityksen kassanhallinta on kokonaisuudessaan hoidettu huolellisesti ja hyvin. Yrityksen kassanmaksuketju toimii erittäin tehokkaasti muun muassa siksi, että valtaosa yrityksen kaupasta käydään niin sanotusti käteiskauppana eli ilman maksuaikaa. Muutamia parannettavia seikkoja voidaan kuitenkin löytää. Yritys hallitsee käyttöpääomaansa erinomaisesti. Kaikki toimintaan sitoutunutta rahamäärää mittaavat tunnusluvut vahvistavat väitettä. Yrityksen toimintatavoistakaan ei löydy mitään moitittavaa käyttöpääoman osalta. Muutamia seikkoja on kuitenkin syytä tarkastella tarkemmin maksuvalmiuden hallinnan näkökulmasta.

Käteiskassan optimaalisen määrän selvittäminen on hyvä tehdä, vaikka käteiskassan ja sijoitusten muodostama likvidi ja helposti rahaksi muutettavan varallisuuden yhteismäärä onkin arvioitu. Näin yritys saisi parhaalla tavalla käteiskassansa riittämään, eikä yrityksen tarvitse turvautua sijoitusten purkamiseen tai toisaalta tarvitse pitää pankkitilillä turhan paljon varoja seisomassa. Aikaisemmin kohdassa 4.3 esiteltyjä malleja ei kuitenkaan ole tarpeellista soveltaa K-Market Neulamuikun tarpeisiin laskennallisella tasolla. Baumolin mallin oletukset muun muassa myyntituottojen tuloutumisesta yhdellä kertaa tarkastelujakson alussa sekä transaktiokustannusten riippumattomuudesta sijoitusten suuruuteen eivät päde Neulamuikun toiminnan kannalta. Miller-Orr-mallinkaan oletus transaktiokustannuksista ei sovellu Neulamuikun tarpeisiin ja lisäksi esimerkiksi päivittäisten nettokassavirtojen varianssi olisi todella työläs selvittää.

Kassan määrän hallinnassa voi kuitenkin soveltaa Miller-Orr -mallia. Yritykselle voi siis määritellä rahavarojen palautustason sekä ylä- ja alarajat, joiden välillä pankkitilin arvo saisi vapaasti vaihdella. Kun rahavarat laskevat tai nousevat jompaan kumpaan rajaan, palautetaan kassan määrä palautustasolle. Miller-Orr -mallia käsiteltiin tarkemmin kohdassa 4.3 *Optimaalisen kassavarannon määrittäminen*. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan voida laskea Miller-Orr -mallin esittelemää kustannukset minivoivaa palautustasoa, sillä yrityksen tapauksessa on vaikea määritellä kiinteää transaktiokustannusta, koska sijoituksia on hajautettu ja usein kustannukset eivät ole kiinteitä vaan prosentuaalisia. Lisäksi tarvittaisiin tiedot päivittäisistä nettokassavirroista ja tarkempaa tietoa koroista, joita voi olla vaikea määritellä vaihtuvuuden takia. Miller-Orr -mallin periaatetta voidaan kuitenkin hyödyntää palautustason ja kontrollirajojen osalta.

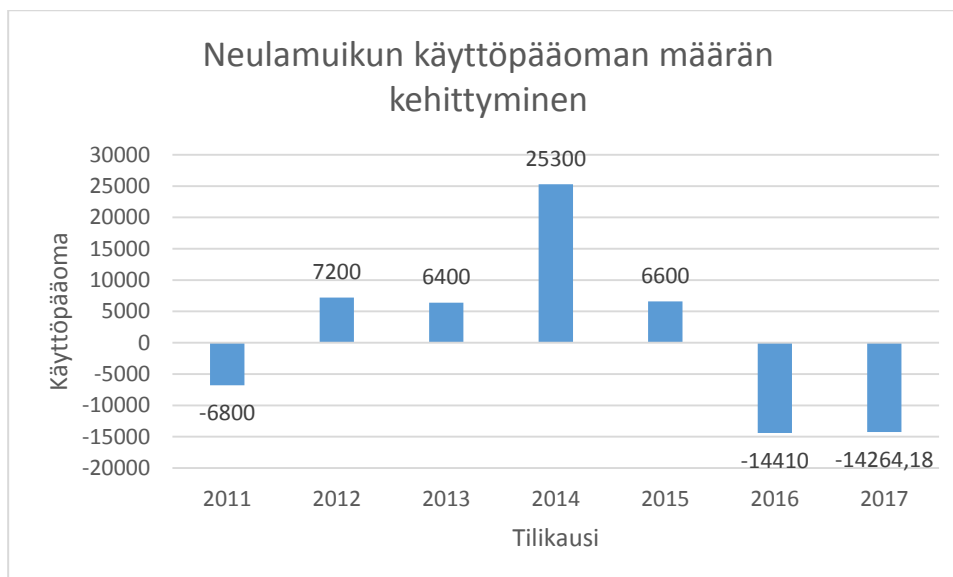
Yrityksen neljän viimeisimmän tilikauden aikana rahavarat vaihtelivat noin 24 000 ja 12 000 euron välillä. Koska yrityksellä ei ole ilmennyt suurempia ongelmia rahavarojen riittävyyden

kanssa, voitaisiin optimaalisen kassavarannon määrän ajatella sijoittuvan jonnekin näiden lukujen seudulle. Varovaisuutta noudattaen yrityksen kontrollirajoiksi voisi asettaa 15 000€ ja 27 000€. Palautustaso voisi taas olla 20 000€. K-Market Neulamuikku voi ottaa kyseiset rajat käyttöön ja testata käytännössä miltä rahan riittävyys tuntuu. Jos yritys alkaa huomata kassa-ali- tai -ylijämiä, rajoja voi muuttaa. Tarpeen mukaan yritys voi asettaa eri sesongeille erikokoiset rajat, joita se voi soveltaa liikevaihdon muutosten suhteessa. Vain käytännön toiminta varmistaa ja todentaa oikeat rajat.

Kun sekä optimaaliselle kassavarannolle, että sijoitusten ja kassan yhteisarvolle on määritelty optimaaliset arvot, on yrittäjänkin helpompi hallita yksityisottojen määrää suhteessa rahan riittävyteen ja voiton nostamiseen maksuvalmiutta vaarantamatta. Yrittäjä voi nostaa edellisten tilikausien voittovarat yksityisottona, mutta yrittäjän kannattaa varoa näiden voittovarojen määrän ylittämistä. Yrityksen tilikausien tulos on ollut laskusuhdanteinen, jolloin nostettavia voittojakaan ei kerry samassa suhteessa kuin parhaina tilikausina. Lisäksi yrityksen toiminnan alussa olleet ”ylimääräiset kassavarat” on nostettu melkein kokonaan, joten yrittäjän on syytä huomioida sekä edellisen tilikauden voittovarat, että optimaalisen kassavarannon määrä, kun hän nostaa yksityisottoja. Kun näissä rajoissa pysytään, on turvallista nostaa yksityisottoja. Tähän seikkaan on syytä kiinnittää huomiota, kun ottaa huomioon yrityksestä tehdyt huomattavat yksityisotot sellaisinkin tilikausina, jolloin yrityksen edellisten tilikausien voittovarat ovat olleet yksityisottoja pienemmät. Vaikka aikaisemmillä tilikausilla yrityksen maksuvalmius ei ole vaarantunut yksityisottojen vuoksi, on jatkossa tähän seikkaan syytä kiinnittää enemmän huomiota, jotta maksuvalmius ei tulevaisuudessakaan heikenny.

Yksi mahdollinen kehityskohde voisi olla varsinaisen lyhytaikaisen sijoittamisen käyttöönotto. K-Market Neulamuikku voisi esimerkiksi siirtää osan pitkäaikaisista sijoituksistaan lyhytaikaiseen sijoittamiseen soveltuviin kohteisiin. Näin yrityksellä olisi tarvittaessa käytettäviä rahavaroja monessa eri likviditeettiasteessa, jolloin tapauskohtaisesti yrittäjä voisi harkita minkä sijoituksen purkaminen kyseisessä tilanteessa olisi sopivinta. Tähän kohteeseen yrittäjä voisi siirtää kassaylijäämät ja nostaa toisaalta varoja kassa-alijäämien kattamiseen. Näin yrityksen ei tarvitsisi purkaa pitkäaikaisia sijoituksiaan, joista se ei vielä ole välttämättä päässyt voitolle. Tämän sijoituksen saldoa voisi tarkastella esimerkiksi pari kertaa vuodessa.

Yksi seikka, johon voisi kiinnittää huomiota, on käyttöpääoman euromääräinen tarkastelu. Tälle voi olla tarvetta yrityksen rahoitusbudjettia muodostettaessa, sillä mikäli yrityksen liikevaihto muuttuu, muuttuu käyttöpääoman sitoma varallisuuskin. Neulamuikussa näitä määriä ei aikaisemmin ole tarkasteltu, joten seuraava kuvio 16 havainnollistaa käyttöpääoman määrän vaihteluita tilikausien välillä. Käyttöpääoman määrä on opinnäytetyön tekijän laskema arvo, koska tilinpäätösmateriaali ei paljasta kyseistä arvoa. Yrityksen budjettilaskelmissa on kohta käyttöpääoman muutoksille, mutta määrän muutosta ei ole huomioitu laskelmassa. Määrän budjetoinnissa voi hyödyntää esimerkiksi seuraavaa mallia.



KUVIO 16 Neulamuikun käyttöpääoman määrän kehittyminen (K-Market Neulamuikun tilinpäätösraportit 2011–2017).

Kuviota tarkastellessa huomataan käyttöpääoman määrän huomattavat vaihtelut. Tämän vaihtelun ja ajoittaisen negatiivisuuden vuoksi sille ei ole tarkoituksenmukaista laskea pysyvää ja muuttuvaa osaa. Kun käyttöpääoman muutoksia verrataan liikevaihdon muutoksiin, käy selville, että nämä kaksi muuttujaa eivät kehity samassa suhteessa. Joinakin tilikausina, kun liikevaihto on kasvanut, on käyttöpääoman määrä vähentynyt. Vastaavasti välillä liikevaihdon vähentyessä on käyttöpääoma kasvanut. Tämän takia käyttöpääoman määrän hyödyntäminen rahoitusbudjettia muodostettaessa voi olla hyvin vaikeaa.

Maksuvalmiuden hallinnan ja maksukyvyyn varmistamisen kannalta voidaan muodostaa suuntaa antava prosenttiluku, jonka mukaan budjetointia tehdessä voidaan jokseenkin varautua käyttöpääoman muutoksiin. Neulamuikun käyttöpääomaprosentti on ollut tilikautena 2011 -0,34 %, tilikautena 2012 0,32 %, 2013 0,28 %, 2014 1,18 %, 2015 0,35 %, 2016 -0,79 % ja 2017 -0,74 %. Jos näistä arvoista muodostetaan keskiarvo, saadaan prosentti, jonka mukaan yrityksen olisi syytä varautua käyttöpääoman sitomaan rahamäärään. Varovaisuuden nimissä tilikaudet 2011, 2016 ja 2017 jätetään tarkastelun ulkopuolelle, koska näissä tapauksissa käyttöpääoma on ollut negatiivinen ja rahaa on vapautunut yrityksen toiminnasta sen käyttöön. Lopuista arvoista saadaan keskiarvoksi 0,53 %. Arvo voidaan pyöristää 0,5 %: iin. Tätä arvoa voidaan hyödyntää käyttöpääoman sitoman varallisuuden muutosta laskettaessa rahoitusbudjettiin, kun prosenttiluku kerrotaan arvioituun tulevaan liikevaihtoon ja verrataan edellisen tilikauden käyttöpääoman määrään. Näiden erien ero kertoo arvioidun käyttöpääoman määrän muutoksen.

Arvoa kannattaa tarkkailla ja päivittää tarpeen mukaan. Jos yrityksen käyttöpääoman määrän laskusuhdanne jatkuu, voidaan tätä prosenttilukua viilata pienemmäksi. Yrityksen kannattaa harkita tämän arvon käyttämistä, mutta tämä kehityskohde ei olisi tuottanut Neulamuikun aikaisemman toiminnan aika yritykselle paljoakaan hyötyä. Neulamuikku onkin muodostanut rahoitusbudjetteja jo aikaisemmin, mutta yrityksen ei ole tarvinnut turvautua rahoitussuunnitteluun niiden pohjalta. Tämä

kertoo siitä, että yrityksellä ei ole ollut muita kuin tilapäisiä ongelmia rahan riittävyyden kanssa. Tulevaisuudessa tämä arvo olisi kuitenkin hyvä lisätä budjetointiin mukaan.

Yritys ei myöskään ylläpidä minkäänlaista listausta rahoituksen pelivarasta. Vaikka yrityksellä ei olekaan ollut tarvetta hyödyntää vierasta pääomaa maksuvaikeuksien kohdatessa, olisi varovaisuuden nimissä hyödyllistä ylläpitää jonkinlaista listausta erilaisista vaihtoehdoista rahavarojen kerryttämiseksi. Edes huolella ja ajatuksella tehty listaus erilaisista olemassa olevista rahanlähteistä rahavarojen kertymisaika huomioiden olisi hyödyllistä muodostaa. Näin ongelmien ilmetessä, voi yrittäjä käydä listaa läpi ja tutkia mikä keino sopii kyseiseen tilanteeseen. Rahavarojen kerryttämiseen on monia muitakin keinoja, kuin vieraan pääoman lisääminen. Esimerkkejä näistä keinoista ovat muun muassa myynnin edistäminen ja myyntisaamisten perinnän tehostaminen. Yrittäjän on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että koska yrityksen tilanne vaikuttaa melko vakaalta ja aikaisempaa tarvetta kyseenomaiselle taulukolle ei ole ollut, voisi tätä kehityskohdetta pitää kassanhallinnan osalta vähiten merkityksellisenä.

Yrityksen tilinpäätösmateriaali ei määrittele yritykselle myyntisaamisten kiertoaikaa. Tämän tunnusluvun arvon yrittäjä voisi itse laskea esimerkiksi vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä, jotta yrittäjä voisi arvioida yrityksen kehitystä tässä valossa. Tämän arvon määrittely ja tarkastelu voidaan kuitenkin pitää melko vähämerkityksellisenä, sillä yrityksen myyntisaamisten määrä on suhteellisen pieni. Jos yrityksen asiakkaat alkavat kuitenkin suosimaan enemmän maksuajan käyttöä, kannattaa yrittäjän ottaa myös tämän tunnusluvun tarkastelu mukaan maksuvalmiuden hallintaansa vähintään vuosittaisella tasolla. Tällä hetkellä olennaisempaa on ylläpitää jo olemassa olevaa myyntisaamisten seurantaa.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoitus oli löytää kehityskohteita K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinnasta ja luoda ohjeet tärkeimpien kohteiden kehittämiseksi. Tuloksina huomattiin, että K-Market Neulamuikun maksuvalmiuden hallinta ei eroa suuresti aihealueen teoreettisesta viitekehystä. Kehityskohteiksi nimettiin optimaalisen kassavarannon määrittäminen, yksityisottojen suhteuttaminen kassavarantoon, lyhytaikaisen sijoitustoiminnan käyttöönottoaminen, rahoituksen pelivaralustuksen määrittäminen, käyttöpääoman muutoksen huomioiminen rahoitusbudjettia tehdessä ja myyntisaamisten kiertoajan seuraamisen tarvittaessa. Jokaiselle kehityskohteelle laadittiin sanallinen ohjeistus käytännön toimintaan tuomiseksi. Kokonaisuudessaan kyseiset kehityskohteet eivät luultavasti paranna yrityksen maksuvalmiutta huomattavasti, mutta mikäli kehitysideat toteutettaisiin, maksuvalmiuden hallinnan taso nousisi.

Näiden kehityskohteiden huomioiminen yrityksen tulevassa toiminnassa vaatii yrittäjän panosta. Optimaalisen kassavarannon käyttäminen edellyttäisi yrittäjältä pankkitilin saldon seuraamista ja rahavarojen siirtelyä kassayli- ja -alijäämien mukaan. Yrittäjä tietysti seuraakin pankkitilin saldoa jo, joten mitä kohteen kehittäminen vaatisi yrittäjältä lisää, olisi varojen siirtely jäämien perusteella esimerkiksi kuukausitasolla. Yksityisottojen kehittämisen suhteen yrittäjän täytyisi vain tarkastaa pankkitilin saldo ja jo nostettujen varojen tilikausikohtainen kertymä suhteessa edellisten tilikausien voittovaroihin ennen oton tekemistä. Yrittäjä jakaakin jo tilikauden alussa edellisen tilikauden varat seuraavan vuoden aikana kuukausittain nostettaviksi eriksi budjetissa. Näin on helppo seurata, että edellisen tilikauden voittovaroja ei ylitetä.

Lyhytaikaisen sijoitustoiminnan kehittäminen edellyttää yrittäjältä enemmän vaivaa, kun hän joutuu ottamaan selvää erilaisista sijoitusvaihtoehdoista. Toisaalta sijoituskohteen valinnan jälkeen sijoituskohdetta ei tarvitse tarkastaa kuin esimerkiksi vuositasolla, jolloin tästä syntyvä vaiva ei ole niin suuri. Sijoittamiseen liittyy tietysti myös aina kustannuksia. Tämä on kuitenkin työläin kaikista mainituista kehitysehdotuksista. Toinen työläämpi kehitysidea on rahoituksen pelivaran määrittäminen. Yrittäjän täytyy ottaa selvää erilaisista rahoituksen vaihtoehdoista ja määritellä niille aikajänne.

Käyttöpääoman muutoksen budjetointi ei vaadi yrittäjältä muuta, kuin hieman aikaa. Kun laskenta-prosentti on määritelty, tarvitsee yrittäjän vain budjettia muodostettaessa lisätä yksi vaihe olemassa olevaan budjettiin. Tällä hetkellä varsinaista tarvetta myyntisaamisten kiertoajan seuraamiseen ei välttämättä ole, mutta tämä kehityskohde olisi syytä pitää mielessä ja seurata, mikäli siitä tulee tarpeellinen. Myyntisaamisia voisi kyllä seurata tilikausittain, jolloin yrittäjän täytyisi laskea tunnusluku itse. Laskeminen ei kuitenkaan ole vaikeaa eikä se siten vie paljon aikaa.

Opinnäytetyö saavutti asetetut tavoitteensa mahdollisten kehityskohtien löytämiseksi. Lisäksi työssä on onnistuttu analysoimaan maksuvalmiuden eriä syvällisemmin kuin tilinpäätösinformaatio kertoo. Opinnäytetyössä olisi vielä tarkemmin voinut tutustua K-Market Neulamuikun toimintamalleihin ja erilaisiin menetelmiin maksuvalmiuden hallitsemiseksi. Esimerkiksi myyntisaamisten seuraamisen konkreettisia dokumentteja ja tilastoja olisi voinut tarkastella. Lisäksi luoton myöntämisen kriteerejä

toimeksiantoyrityksessä ei tarkemmin käsitelty. Toisaalta juuri tällaiset myyntisaamisiin liittyvät seikat eivät ole kyseiselle yritykselle niin tärkeitä kuin pääasiallisesti maksuaikaa myöntävien yritysten tapauksessa. Myös liiketoiminnallisia syitä tunnuslukujen muutoksiin oli vaikeaa löytää varsinkin käyttöpääoman erien osalta. Muutokset eivät olleet voimakkaita, eikä minulla ollut käytössäni esimerkiksi toimintakertomuksia vastaavia dokumentteja, joista olisi ilmennyt enemmän tietoa yrityksen tilikauden tapahtumista.

Olisin myös voinut vielä kehitysideat pidemmälle esimerkiksi tekemällä rahoituksen pelivara -listauksen valmiiksi kehityskohteen yhteyteen. Olisin myös voinut tehdä listauksen erilaisista lyhytaikaisista sijoituskohteista ja niiden ehdoista tai määritellä konkreettisen rajan myyntisaamisten määrästä suhteessa liikevaihtoon, jolloin kehitysohjeita voisi alkaa soveltamaan. Näin kehitysehdotukset olisivat olleet valmiimpia ja helpommin käyttöön otettavia. Varsinkin jotkut näistä kehitysideoiden konkreettisuimista olisivat kuitenkin olleet niin työläisiä, että niiden lisääminen olisi laajentanut opinnäytetyötä selkeästi.

Tilinpäätöksen tiedonlähteenä täytyy suhtautua tietyllä tavalla. Keskeisin vaatimus tilinpäätökselle on, että se antaa oikean ja riittävän kuvan kirjanpitovelvollisen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. K-Market Neulamuikun tilinpäätökset on laatinut alan ammattilainen, joten tätä lähdemateriaalia voi pitää luotettavana. Yrityksen kirjanpidossa avustava taloushallinnon palveluja tarjoava yritys on toiminut jo yli 50 vuotta ja on erikoistunut vähittäiskaupan taloushallintoon. Yritys toimii viidessä eri kaupungissa 9 palveluyksikössä Suomessa. (Vähittäiskaupan tilipalvelu VTP Oy 2016.) Lisäksi lähteitä pyritään käyttämään hyödyksi monimuotoisesti. Muina tietolähteinä käytetään muun muassa Toimiala Online – nettisivustoa ja lakeja. Toimiala Online -sivustoa voidaan pitää lähinnä suuntaa antavana, sillä sivuston tarjoama materiaali ei kuvasta koko toimialaa, vaan vain Finnveran asiakaskannan muodostamaa osaa koko toimialasta.

Kehittämistyö täytyy tehdä rehellisesti ja huolellisesti ja seurausten täytyy olla käytäntöä hyödyttäviä. On kuitenkin otettava huomioon, että kehittämistyössä on paljon kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jolloin inhimillisestä toiminnasta aiheutuvat vajavaisuudet siirtyvät myös itse hankkeen vajavaisuuksiksi. Myös heidän anonyymiydestään on huolehdittava sovitun mukaan. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 48–49.) Nämä asiat on otettu huomioon työtä toteutettaessa muun muassa keskustelemalla työn sisällöstä ja tarkoituksesta toimeksiantajayrityksen kanssa. Lisäksi tiedotetaan, että ulkopuolinen analyysoija ei pysty perustamaan mielipiteitään muuhun kuin tietoon, jonka yrittäjä on hänelle tarjonnut. Mikäli siis yrittäjän antama tieto olisi virheellistä, ei opinnäytetyön tuloksiakaan voisi pitää luotettavana. Mikään ei kuitenkaan viittaa tietojen epäoikeellisuuteen.

Työn tekemiseen liittyvät materiaalit säilytetään luottamuksellisesti, sillä Neulamuikun tilinpäätösmaateriaali muiden dokumenttien ohella on salaista. Näin ollen, toimeksiantajan kanssa on keskusteltu missä määrin yrityksen taloudellisia tietoja paljastetaan. Lopullinen opinnäytetyö tulee ainakin jossain määrin julkiseksi, joten muun muassa tarkkoja lukuja käytetään harkinnan mukaan. Tilinpäätöksiä ei luonnollisesti liitetä opinnäytetyöhön mukaan.

Valmiin opinnäytetyön merkitys laajemmassa mittakaavassa voisi olla pienten ja keskisuurten yritysten maksuvalmiuden hallinnan parantaminen. Erityisesti hyötyä voisi olla päivittäistavarakaupan toimialalla toimiville yrityksille, mutta monia seikkoja pystyy kyllä soveltamaan muillekin toimialoille. Parhaassa tapauksessa maksuvalmiuden paremmalla hallinnalla voidaan välttää konkurssseja tai parantaa yrityksen maksuvalmiuden asemaa, jolloin yritys hyötyy siitä esimerkiksi parempien tavarantoimittaja-suhteiden kautta. Opinnäytetyön tutkimuksen aihetta voisi jatkojalostaa esimerkiksi valmistavan pk-yrityksen tarpeisiin tai keskittyä Keskon asemaan ja vaikutukseen K-Marketin toiminnassa.

Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyö on onnistunut ja saavuttanut tavoitteensa. Työprosessi oli pitkä ja haastava, mutta toisaalta se myös opetti paljon. Maksuvalmiuden hallinta on monipuolinen aihealue, joka perustuu yrityksen jokapäiväisen toimintaan, minkä lisäksi hallinta edellyttää yrittäjältä analyyttistä silmää ja suunnittelua.

LÄHTEET

- BALANCE CONSULTING. Käyttöpääoma ja käyttöpääoma-%. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-07-14.] Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kayttopaaoma>
- FINANSSIALA 2017. Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat. Tekstiraportti [verkkojulkaisu] [Viitattu 2017-11-06.] Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/SLM_2017_Tutkimusraportti.pdf
- JORMAKKA, Raija, KOIVUSALO, Kaija, LAPPALAINEN, Jaana ja NISKANEN, Mervi 2012. Laskenta-toimi. 1.-3. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2015-04-23. Tapaustutkimus. Menetelmäopas [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-03-21.] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- KESKO 2017-07-24. Kesko lyhyesti. [verkkojulkaisu] [Viitattu 2018-01-24.] Saatavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>
- KIRJANPITOLAKI. L 1997/1336. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2018-03-22]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitolaki#L3P1>
- KIRJANPITOLAUTAKUNTA 2017. Rahoituslaskelman laatiminen. Yleisohje. [Viitattu 2017-10-30.] Saatavissa: <http://tem.elinar.fi/tem/kirjanpi.nsf/SearchQuery?openForm>
- K-MARKET NEULAMUIKKU 2011–2017. Tilinpäätösmateriaalit. Sijainti: Kuopio: K-market NeulamuiKKU arkistot (salainen).
- K-MARKET NEULAMUIKKUN MAKSUVALMIUDEN HALLINTA 2018-01-10 – 2018-04-05. [Opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan välinen sähköpostikeskustelu.] Sijainti: Kuopio: Opinnäytetyötekijän sähköinen arkisto.
- KONKURSSILAKI. L 2004/120. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-10-05]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040120?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=maksukyvyytt%C3%B6myys#highlight1>
- LAITINEN, Erkki ja LAITINEN, Teija 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Helsinki: Talentum.
- LEPPINIEMI, Jarmo. 2009. Rahoitus. 5. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- MARTIKAINEN, Teppo ja MARTIKAINEN, Minna 2006. Rahoituksen perusteet. 6. painos. Helsinki: WSOY.
- NISKANEN, Jyrki, NISKANEN, Mervi 2013. Yritysrahoitus. 7. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- NISKANEN, Jyrki, NISKANEN, Mervi 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- PAM 2015-06-29. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-01-07.] Saatavissa: https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf
- PUOLAMÄKI, Esa ja RUUSUNEN, Pentti 2009. Strategiset investoinnit. WS Bookwell Oy [Porvoo]. Tietosanoma.
- PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA 2017. Päivittäistavaroiden ostomenot. Tilasto [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-01-07.] Saatavissa: https://www.pt.y.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Tilastot/Tilastot_2016/Pt_ostomenot_ostoskaynnit_vko_2011_2017.pdf
- TILASTOKESKUS 2015. Heikko taloustilanne heijastuu vähittäiskauppaan. Artikkelit [verkkojulkaisu]. 5. Myynnin haasteet jatkuvat edelleen. [Viitattu 2018-01-07.] Saatavissa: https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_009.html?s=5

- TILASTOKESKUS 2015. Heikko taloustilanne heijastuu vähittäiskauppaan. Artikkelit [verkkajulkaisu].
1. Päivittäistavarakauppa kannattelee vähittäiskauppaa. [Viitattu 2018-01-07.] Saatavissa:
https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_009.html?s=1
- TILASTOKESKUS 2017. Toimialaluokitus 2008. Talusluokitukset [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-01-07.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/47113.html>
- TOIMIALAONLINE 2017. Finnveran tilinpäätöstilastot. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-01-05.] Saatavissa: <http://www2.toimialaonline.fi/Dialog/SaveShow.asp>
- VÄHITTÄISKAUPAN TILIPALVELU VTP OY 2016. K-ryhmän tilitoimisto. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-03-23.] Saatavissa: <http://www.vahittaiskaupantilipalvelu.fi/>
- YRITYSTUTKIMUS RY 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 10. korjattu painos. Tallinna: Gaudeamus Oy.

LIITE 1 RAHOITUSLASKELMAN LASKENTAMALLI

Liiketoiminnan rahavirta

Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä	+/-
Oikaisut:	
Suunnitelman mukaiset poistot	+
Realisoitumattomat kurssivoitot ja -tappiot	-/+
Muut tuotot ja kulut, joihin ei liity maksua	-/+
Rahoitustuotot ja -kulut	-/+
Muut oikaisut	+/-
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta	+/-
Käyttöpääoman muutos:	
Lyhytaikaisten korottomien liikesaamisten lisäys (-) /vähennys (+)	-/+
Vaihto-omaisuuden lisäys (-) /vähennys (+)	-/+
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+) /vähennys (-)	+/-
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	+/-
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	-
Saadut osingot liiketoiminnasta	+
Saadut korot liiketoiminnasta	+
Maksetut välittömät verot	-
Rahavirta ennen satunnaisia eriä	+/-
Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)	+/-
Rahavirtoina toteutuneet oman pääoman veloitukset/hyvitykset aikaisempien tilikausien kertaluonteisista tapahtumista	+/-
Liiketoiminnan rahavirta (A)	+/-

Investointien rahavirta:

Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	+
Myönnetyt lainat	-
Investoinnit muihin sijoituksiin	-
Lainasaamisten takaisinmaksut	+
Luovutustulot muista sijoituksista	+
Saadut korot investoinneista	+
Saadut osingot investoinneista	+
Maksetut välittömät verot	-
Investointien rahavirta (B)	+/-

Rahoituksen rahavirta:

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

(Kirjanpitolautakunta 2007, 45–46.)

LIITE 2 KASSAVIRTALASKELMAN LASKENTAMALLI

LIIKETULOS

Poistot ja arvonalennukset (+)

 KÄYTTÖKATE (=)

Toiminnallisen käyttöpääoman lisäys/vähennys (-/+)

Pakollisten varausten lisäys/vähennys (+/-)

 TOIMINTAJÄÄMÄ (=)

Rahoitustuotot (+)

Rahoituskulut (-)

Verot (-)

Satunnaiset tuotot/kulut (+/-)

 RAHOITUSJÄÄMÄ (=)

Investoinnit (netto) -/+

Sijoitusten ja pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys (-/+)

 INVESTOINTIJÄÄMÄ (=)

Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys (+/-)

Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys (+/-)

Pääomalainojen lisäys/vähennys (+/-)

Oman pääoman maksullinen lisäys/vähennys (pl. osingonjako)(+/-)

Osingonjako (-)

Lainasaamisten lisäys/vähennys (-/+)

 RAHAVAROJEN MUUTOS (=)

Rahavarat tilikauden alussa (+)

Rahavarat tilikauden lopussa (-)

 0 (=)

(Yritystutkimus Ry 2017.)