

## Kassanhallinta kansainvälisessä yrityksessä

Sanna Mäkelä

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2013



Liiketalous

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Tekijä tai tekijät</b><br/>Sanna Mäkelä</p>  | <p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b><br/>2010</p> |
| <p><b>Raportin nimi</b><br/>Kassanhallinta kansainvälisessä yrityksessä</p>  | <p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br/>33 + 7</p>    |
| <p><b>Opettajat tai ohjaajat</b><br/>Pekka Palomäki</p>  |   |
| <p>Kassanhallinta on keskeinen osa yrityksen lyhyen aikavälin rahoituksen suunnittelua ja kassanhallinnassa keskeinen käsite on kassavirta. Kassavirta, negatiivinen tai positiivinen, kertoo yrityksen todellisesta taloudellisesta asemasta enemmän kuin tilipäätöksen tulos, joka puolestaan seuraa tilannetta viiveellä.</p> <p>Tämän opinnäyte työn tavoitteena on valottaa rahoituksen suunnittelua ja kassanhallinnan tärkeyttä. Aihe on rajattu kansainvälisen yrityksen rahoituksen suunnitteluun ja kassanhallintaan. Kansainvälinen yritys tuo omat haasteensa kassanhallintaan, vaikka perusajatus rahoituksen suunnittelussa on samantyyppinen kaikille yrityksille.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu keväällä 2013. Työtä varten on haastateltu sähköpostilla esimerkkiyrityksen Otrum AS talousosaston henkilöstöä. Kysymykset laadittiin etukäteen ja lähetettiin sähköpostilla koko taloustiimille. Kyselyyn vastasi kaksi henkilöä. Vastaukset olivat kuitenkin tutkimuksen kannalta hyviä ja niistä sai selkeän kokonaiskuvan yrityksen rahoituksen suunnitteluprosessista.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä on se, että rahoituksen suunnittelun tulisi olla osa johdon strategiaa alusta alkaen ja kassanhallintaan sekä kassavirtoihin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Otrum AS on huomionnut kassanhallinnan tärkeyden ja seuraa sitä viikoittain. Haasteena Otrum AS:lla on cash pool-järjestely, joka toisaalta tuo omat mahdollisuutensa rahoituksen hankkimiseen.</p> |   |
| <p><b>Asiasanat</b><br/>cash pool, kassanhallinta, kassavirta, kassavirtaennuste, kirjanpito, taloushallinto</p>   |   |

Business

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Authors</b></p> <p>Sanna Mäkelä</p>   | <p><b>Group or year of entry</b><br/><b>2010</b></p>                 |
| <p><b>The title of thesis</b><br/><b>CASH MANAGEMENT IN AN INTERNATIONAL COMPANY</b></p>  | <p><b>Number of report pages and attachment pages</b><br/>33 + 7</p> |
| <p><b>Advisor(s)</b></p> <p>Pekka Palomäki</p>  |  |
| <p>The business is profitable in the long term, if the cash management is planned systematically. The most important thing in cash management is the cash flows. The cash flow, positive or negative, tells more about the actual financial state of the business than the numbers in the income statement.</p> <p>This thesis aims to shed some light on the importance of the financial planning and cash management. The thesis is focused on the financial planning and cash management of an international business. Being an international company brings its own challenges for cash management, even though the basic idea of financial planning is quite similar for all companies.</p> <p>The work was carried out in the spring of 2013 as a thesis. The work is based on e-mail interviews with the finance department employees in Otrum AS. The questions were prepared in advance and sent by email to the whole finance team. Two persons answered the questionnaire. However, the answers were good and useful and they also gave a good overall picture of the company's financial planning process.</p> <p>The conclusion of this thesis is the fact that financial planning should be part of the management's strategy from the beginning, and the companies should pay even more attention to the cash management and cash flow. Otrum AS has recognized the importance of cash management, and the company follows the cash flows on a weekly basis. The challenge for Otrum AS is the cash pool arrangement, but on the other hand, that arrangement brings also its own opportunities, for example in funding.</p> |  |
| <p><b>Key words</b><br/>accounting, cash flow, cash flow forecast, cash management, cash pool, finance</p>  |  |

## Sisällys

|  |    |
|--|----|
| 1 Johdanto .....   | 1  |
| 2 Rahoituksen suunnittelun osa-alueet .....                            | 2  |
| 2.1 Pitkän tähtäimen rahoituksen suunnittelu.....                      | 5  |
| 2.2 Lyhyen tähtäimen rahoituksen suunnittelu .....                     | 7  |
| 2.2.1 Lyhyen tähtäimen rahoituksen suunnittelun osa-alueet .....       | 9  |
| 2.2.2 Kassanhallintaan liittyvät tunnusluvut sekä laskelmat .....      | 14 |
| 2.2.3 Kassanhallinnan tavoitteet.....                                  | 15 |
| 2.3 Rahoituksen suunnittelu kansainvälisessä konsernissa.....          | 16 |
| 3 Kassavirrat ja niiden ennustaminen osana kassanhallintaa .....       | 18 |
| 3.1 Kassavirrat.....   | 19 |
| 3.2 Kassavirtojen suunnittelu .....                                    | 22 |
| 3.3 Kassavirtaennuste.....   | 22 |
| 4 Rahoituksen suunnittelu ja kassanhallinta esimerkkiyrityksessä ..... | 24 |
| 4.1 Rahoituksen suunnittelu kansainvälisessä konsernissa.....          | 24 |
| 4.1.1 Rahoituksen suunnitteluun liittyvä raportointi .....             | 25 |
| 4.2 Kassanhallinta .....   | 27 |
| 4.3 Kassavirran ennusteet.....   | 29 |
| 5 Johtopäätökset.....  | 31 |
| 6 Yhteenveto .....   | 33 |
| Lähteet.....   | 34 |
| Liite 1. Haastattelut .....  | 36 |
| Sandra Viscanti, Otrum Italia S.r.l. ....                              | 36 |
| Katja Brummer, Otrum Finland Oy.....                                   | 39 |

# 1 Johdanto

Rahoituksen suunnittelu ja kassan jokapäiväinen hallinta ovat elintärkeitä asioita yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Hyvän suunnittelun avulla pystytään ennakoimaan yrityksen taloudellista tilannetta sekä välttämään vastoinkäymisiä. Suunnittelun avulla on mahdollista myös hankkia lisätuottoja lyhytaikaisten sijoitusten avulla.

Yrityksen todellisen taloudellisen tilanteen kertoo yrityksen kassavirta. Pelkkä tulos ei kerro koko totuutta. Esimerkiksi vaikka tulos tilinpäätöksessä olisi positiivinen, se ei suoraan tarkoita, että yrityksen talous olisi tasapainossa, mikäli kassavirta on jatkuvasti muina aikoina negatiivisella. Tämän takia on tärkeää kiinnittää huomiota kassanhallintaan sekä kassavirtoihin, jotta yritystoiminnasta saadaan kannattavaa ja tuottavaa.

Raportin tutkimuskohteena on norjalainen konserniyhtiö Otrum AS. Tutkimus on tehty haastatteleamalla konsernin taloudesta vastaavia tahoja sähköpostitse sekä kasvotusten. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon rahoituksen lyhyen aikavälin suunnittelussa sekä miten esimerkkiyrityksenä toimiva Otrum AS suunnittelee omaa kassanhallintaansa ja rahoitustaan.

Työssä keskitytään myös siihen, miten kansainvälisyys vaikuttaa rahoituksen suunnitteluun. Varsinainen tutkimusongelma tässä työssä on: Miksi kassaa on hallittava? Alakysymyksiksi muotoutuivat seuraavat kysymykset: Miksi kassan seuranta ja kassavirtaennusteen tekeminen on tärkeää? Mitä hyötyä hyvin laadittu kassavirtaennuste tuo yritykselle?

Raportissa keskitytään rahoituksen suunnitteluun, joka koostuu pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnittelusta. Erityisesti keskitytään lyhyen tähtäimen suunnitteluun sekä kassanhallintaan. Kassanhallintaan liittyy olennaisesti myös kassavirrat ja niiden ennustaminen. Raportissa tarkastellaan aiheita ensin teoriapohjalta josta siirrytään esimerkkiyrityksen rahoituksen suunnitteluun.

## 2 Rahoituksen suunnittelun osa-alueet

Rahoituksen suunnittelu on keskeinen osa yrityksen strategiaa ja sen tulisi olla myös keskeinen osa kaikkea yrityksessä tehtävää suunnittelua. Rahoituksen riittävyyden ja kannattavuuden ennusteet ovat kiinteästi yhteydessä keskenään ja paras tulos saavutetaan silloin, kun ennusteet ja budjetit laaditaan tukemaan toinen toistaan (Niskanen & Niskanen. 2007. 355.) Kun yrityksen laskelmat, eli kassavirtalaskelma, tuloslaskelma sekä tase osoittavat, että rahoitusta tarvitaan lisää, tulisi rahoituksen hankkiminen suunnitella tarkoin. Rahoitussuunnitelmaa laadittaessa ei yksin riitä se, että kassan riittävyys turvataan. On otettava huomioon myös yrityksen rahoitusrakenne. Jos esimerkiksi yritys uhkaa tehdä tappiota, joka puolestaan uhkaa laskea oman pääoman osuuden negatiiviseksi, tulisi ainakin osa rahoituksessa olla silloin oman pääomanehtoista (Koski 2012. 16.)

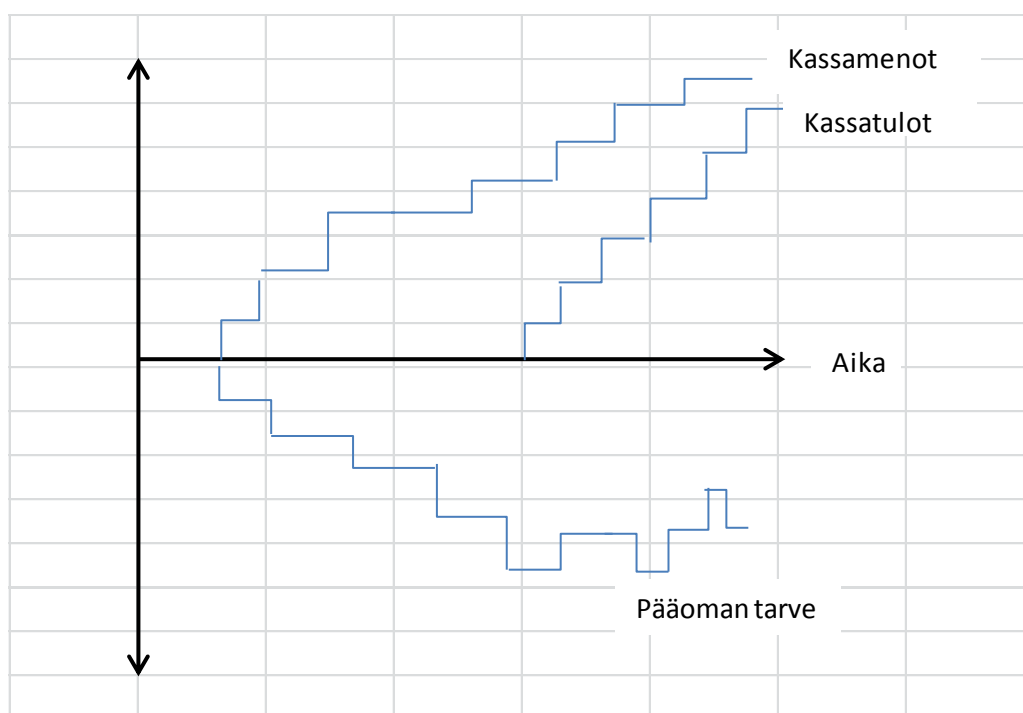
Rahoitussuunnittelu voidaan jakaa lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmiin. Lyhyen tähtäimen suunnitelmat ovat usein alle vuoden mittaisia ja pitkän tähtäimen suunnitelmat kahdesta vuodesta eteenpäin. Lyhyen tähtäimen suunnitelmat tehdään ylläpitämään yrityksen jatkuvaa maksuvalmiutta eli likviditeettiä, kun taas pitkän tähtäimen suunnitelmat laaditaan tukemaan yrityksen kannattavuutta ja rahoituksen tasapainoa (Yritys-Suomi. 2013.)

Rahoituksen suunnittelun, erityisesti pitkän tähtäimen suunnitelmat, laatii useimmiten toimiva johto muiden organisaation osastojen kanssa yhdessä (Ikäheimo, Malmi & Walden. 2012. 174).

Kassalla ja kassanhallinnalla on elintärkeä rooli menestyvän yrityksen toiminnassa. Kun yrityksellä on käytössään enemmän rahaa, kuin se välttämättömästi tarvitsee, puhutaan positiivisesta kassavirrasta. Sitä vastoin, kun yritys ei tuota tarpeeksi rahaa päivittäisiin tarpeisiinsa, on kyse negatiivisesta kassavirrasta. Kassanhallinnassa yksi tärkeimmistä asioista onkin se, että yrityksellä on oltava oikea määrä rahaa oikeaan aikaan (Dopson & Hayes. 2009, 143,145.)

Rahan riittävyysongelma sekä rahan kannattavuusongelma ovat rahoitusjohtamisen perusongelman ydin. Tämä perusongelma on ratkaistava yrityksessä, sillä rahaa on jatkuvasti oltava riittävästi, jotta yritys voi toimia. Yritystoiminnan tulisi myös olla kannattavaa, jotta se voi jatkua pitkällä tähtäimellä.

Yrityksen on tehtävä hankintoja ja investointeja, jotta sen on mahdollista tuottaa tuotteitaan ja myydä niitä asiakkaalle. Hankinnoista muodostuu laskuja ja laskut aiheuttavat yritykselle kassamenoja. Yrityksen on useimmiten suoritettava kassastamaksut ennen kuin se saa tuloja asiakkaalta takaisin yrityksen käyttöön. Toisin sanoen, yrityksen suoritettavat kassamenot osuvat yleensä eri ajankohtaan kuin kassatuloja saadaan takaisin yritykseen. Kuitenkin rahan ja rahoituksen tarve on yrityksessä jatkuva, myös rahavirtojen ajallisen eron välillä. Tämä tilanne synnyttää rahoituksen riittävyysongelman. Riittävyysongelmaa on kuvattu kuviolla 1. (Kasanen, Koskela, Leppiniemi, Puttonen, Virtanen, 1996. 83-84.)



Kuvio 1. Rahan riittävyysongelma (Kasanen, Koskela, Leppiniemi, Puttonen, Virtanen, 1996, 84).

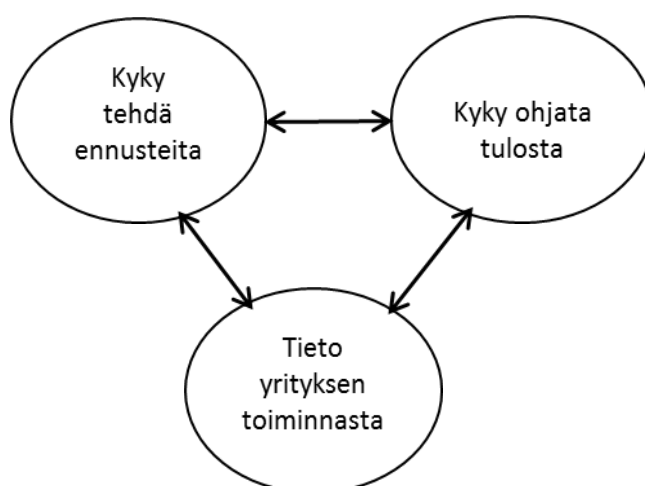
Rahoituksen riittävyysongelma voidaan ratkaista hankkimalla pääomarahoitusta. Pääomarahoitus voi olla omaa tai vierasta pääomaa. Kuitenkin rahoituksen riittävyys on

suunniteltava tarkasti, sillä yrityksellä olisi oltava rahaa koko ajan, jotta se pystyy jatka-  
maan toimintaansa ja suoriutumaan velvoitteistaan. (Kasanen ym. 1996. 109)

Yritys tarvitsee rahaa maksaakseen laskut eli yrityksen kulut sekä hoitaakseen lainojen  
lyhennykset sekä muut vastuut. Kasaan rahaa tulee pääosin neljästä eri lähteestä:

1. Pääoman myynti: kun esimerkiksi myydään varaston tuotteita tai yrityksen omis-  
tajuutta.
2. Lainat: Lainoja yrityksen on mahdollista saada useista eri lähteistä, esimerkiksi  
rahoituslaitoksista.
3. Omaisuuden muuntaminen rahaksi: Myydään tarpeettomia tiloja tai tavaroita.
4. Voittojen jälleensijoittaminen.

Kassavirran hallintaa voidaan kuvata myös kolmikärkisenä kuviona. Jotta kassavirtaa on  
mahdollista hallita, on tiedettävä kuinka yritys itsessään toimii, miten eri prosessit toi-  
mivat sekä millaisia kassavirtoja yrityksellä on. Kassavirtojen ja yrityksen toiminnan  
pohjalta on laadittava suunnitelmia sekä myös ennusteita, jotta voidaan ohjata tulosta  
haluttuun suuntaan. Jotta voidaan ohjata tulosta, on myös oltava tieto siitä, mihin suun-  
taan yritystä halutaan ylipäätään ohjata, eli millaisia tavoitteita yrityksellä on. Tähän tar-  
vitaan tietoa yrityksen toiminnasta (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Kassavirran hallinnan osa-alueet (Hedman, P. 1992.19).



Yrityksen on jatkuvasti oltava kriittinen ja kyseenalaistaa toimintojaan. On poistettava ja vähennettävä kaikkea sitä toimintaa, mikä ei tuota yritykselle mitään arvoa esimerkiksi poistamalla tarpeetonta raportointia ja kirjaamismenettelyjä, jotta toiminnasta saataisiin mahdollisimman tuottavaa ja tehokasta (Reider & Heyler. 2003.11-12.) Useat toiminnot ja raportoinnit sekä kirjaamiset eivät tuota yritykselle lisäarvoa, mutta suurin osa niistä on silti tehtävä. On kuitenkin hyvä kriittisesti tarkastella, onko kaikki tämä toiminta tarpeellista sekä voisiko sen tehdä jollain toisella, yritykselle edullisemmalla, tavalla (Reider & Heyler. 2003. 178.)

## **2.1 Pitkän tähtäimen rahoituksen suunnittelu**

Pitkällä tähtäimellä laadittu rahoitussuunnitelma tukee yrityksen kannattavuustavoitteita. Useamman vuoden rahoitussuunnittelussa kannattavuus sekä tulorahoituksen riittävyys pidemmällä aikavälillä sekä sen turvaaminen ovat tärkeimpiä tavoitteita yrityksissä (Kasanen ym. 1996. 109-110.) Pitkän tähtäimen rahoitussuunnittelussa ei siis ole kyse menojen ja tulojen ennustamisesta, vaan tavoitteiden asettamisesta yritystoiminnalle (Ikäheimo, Malmi & Walden. 2012. 173).

Rahoitussuunnittelua ja budjetointia pitkällä tähtäimellä sanotaankin usein tavoitelaskelmiksi (Ikäheimo, Malmi & Walden. 2012. 173). Kaikessa rahoituksen ja rahan riittävyyden suunnittelussa tulisi ensin määrittellä tavoite, jonka takia tulevaisuutta halutaan suunnitella tai ennustaa (Barrow 2008). Yksi tärkeä tavoite, jonka yritys määrittelee, on haluttu rahoitusrakenne. Rahoitusrakenteessa määritellään oman ja vieraan pääoman suhde sekä se, mistä ja kuinka pitkistä luotoista vieras pääoma koostuu. Rahoitusrakenne on yksi yrityksen riskin perusmittareista. Jos yrityksellä on reilusti omaa pääomaa, se kertoo vakavaraisuudesta ja helpottaa esimerkiksi lainansaantia (Yritys-Suomi. 2013.)

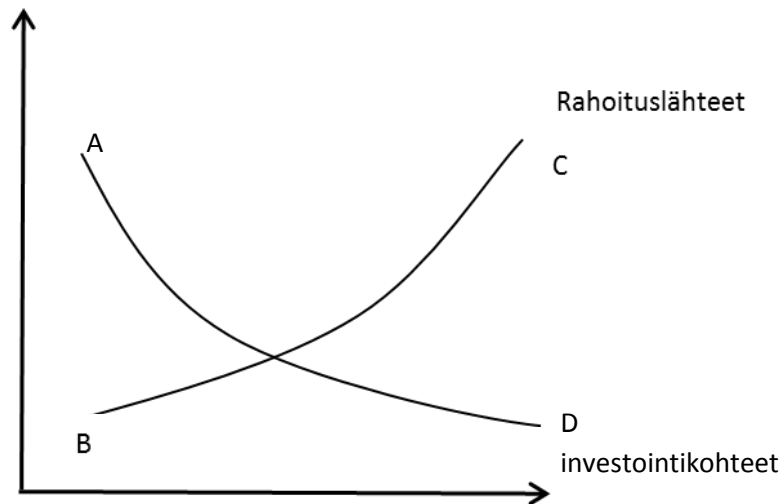
Pidemmän aikavälin rahoitussuunnitelmat tehdään usein useiksi vuosiksi, esimerkiksi viideksi vuodeksi kerrallaan. Useamman vuoden suunnitelma suunnitellaan tukemaan samalla myös yrityksen muuta toimintaa sekä muuta budjettia ja tavoitteita, kuten esimerkiksi kasvu-, kannattavuus- ja rahoitustavoitteita. Pitkän tähtäimen rahoituksen suunnittelu käy yksiin myös yrityksen muun strategian kanssa, kuten esimerkiksi yrityksen tavoittelemien velkaantumistasojen toteuttamisessa (Kasanen ym. 1996. 109- 111).

Rahoitussuunnittelu pidemmälle aikavälille perustuu rahanlähteiden sekä niiden käytön väliseen suhteeseen, jota ei lyhyen tähtäimen suunnittelussa voida käyttää hyväksi, kun suunnittelun kohteena ovat yksittäiset rahanlähteet ja rahan käytöt. Logiikkana usean vuoden rahoitussuunnittelussa on arvioida erilaisten rahankäyttöjen kannattavuus tulojen odotusten valossa (Leppiniemi & Puttonen. 2002.40-42.)

Yhtenä esimerkkinä pitkän tähtäimen rahoitussuunnittelusta on investointilaskelma. Siinä tarkastellaan, riittävätkö investoinnin tuottamat rahanlähteet, eli nettotulojen odotusten nykyarvo, kattamaan investoinnista aiheutuneet kulut. Jos investointi osoittautuu laskemalla kannattavaksi, se on rahoituksellisesti tasapainossa koko investoinnin eliniän ajan.

Teoreettinen ratkaisu rahan kannattavuusongelmaan on esitetty kuviossa 4. Kun investointikohteet järjestetään sidotulle pääomalle saadun tuoton mukaan, ja samalla rahanlähdevaihtoehdot järjestetään rahan kustannusten mukaan, oikea määrä, joka voidaan investoida, on kuvaajien leikkauspisteessä E.

Päätelmä tästä on se, että ne investoinnit toteutetaan ensin, joilla on parhaimmat tuotto-odotukset ja ne rahoitetaan halvimmalla mahdollisella rahanlähteellä (Kasanen ym. 1996. 84-85.)



Kuvio 3. Teoreettinen ratkaisu yrityksen rahan kannattavuusongelmaan (Kasanen ym. 1996.85).

Vaikka investointi olisi laskelmien mukaan kannattava, aina sitä ei ole mahdollista kuitenkaan toteuttaa, mikäli esimerkiksi aikaero rahan käytön ja investoinnista saatavan tuoton välillä on liian pitkä, ja yritys ei näin ollen pysty suorittamaan rahanlähteitä edeltäviä kassamenoja, eli rahoituksen riittävyysongelmasta on huolehdittava myös pitkän tähtäimen rahoituksessa (Leppiniemi & Puttonen. 2002.39-40.)

## 2.2 Lyhyen tähtäimen rahoituksen suunnittelu

Maksuvalmiutta eli likviditeettiä pyritään pitämään yrityksessä yllä lyhyen tähtäimen rahoitussuunnittelulla. Tärkeintä on tällöin pitää huoli siitä, että rahaa on joka hetki saatavilla riittävästi. Rahan hinnalla ei lyhyen tähtäimen suunnitelmassa ole yhtä suurta merkitystä kuin esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnittelulla, sillä tärkeintä on rahan riittävyyden turvaaminen sekä mahdollisuus tehdä erilaisia sijoituksia lyhyellä aikavälillä (Kasanen ym. 1996. 109-110.)

Maksuvalmiussuunnitelmat ovat aikaväliltään lyhyitä, enintään vuosi kerrallaan ja useimmiten se on myös jaettu kuukauden mittaisiin jaksoihin. Maksuvalmiussuunnitelmaa myös päivitetään jatkuvasti ja tarkennetaan ajan kuluessa. Maksuvalmiusbudjetin lähimmät viikot sekä päivät tarkennetaan mahdollisimman tarkoiksi, jolloin niitä voi-

daan kutsua myös kassabudjeteiksi, joilla hoidetaan yrityksen päivittäiset rahoituksen tarpeet. Lyhyen aikavälin suunnitelmat rahoituksen riittävyyteen ovat kohtalaisen luotettavia, sillä usein yrityksen menot ja tulot lähiviikkojen ajaksi on melko tarkasti jo tiedossa (Kasanen ym. 1996. 109-111.)

Hyvin laadittu kassavirtabudjetti ja maksuvalmiussuunnittelu estävät yrityksen mahdollisen konkurssin ja mahdollistavat samalla yrityksen kasvamisen. Vaikka kannattavuus olisi kunnossa ja yritys on vakavarainen, huonolla maksuvalmiudella yritys voi joutua konkurssiin pianikin. Asiantuntijoiden mukaan kassassa ei kuitenkaan saisi olla jatkuvasti liikaa rahaa. Jos kassassa on ns. ylimääräistä rahaa, se tulisi sijoittaa, jolloin siitä saisi myös lisätuottoja (Eskola & Mäntysaari. 2006. 110.) Yrityksen käytössä olevan rahan tarve kuitenkin vaihtelee eri toimialoilla. Tarve on mahdollista laskea oheisen kaavan avulla:

$$\textit{käyttöpääoman tarve} = \textit{rahoitusomaisuus} + \textit{vaihto-omaisuus} - \textit{ostovelat} - \textit{saadut ennakot}$$

Tämän lisäksi laskelmaan tulisi ottaa huomioon noin 15–30 prosentin kustannusylitysvaraus. Aloittelevissa yrityksissä käyttöpääomaa kannattaa varata vähintään 2-3 kuukauden vuokra- ja palkkamenojen summa (Yritys-Suomi. 2012.)

Lyhyen tähtäimen rahoituksen suunnitteluun kuuluvat mm. ostolaskujen maksuajan kohdan sekä pankkitilinsaldojen määrittäminen optimaaliselle tasolle, tililuoton myöntäminen, kuten myös yrityksen rahoituksen tarpeen ja lyhytaikaisten sijoitusten tarpeiden kartoittaminen (Niskanen & Niskanen. 2007. 365). Maksuvalmiusbudjetin laadinnassa yksi tärkeimmistä asioista on myös myynnin arviointi, sillä sen perusteella voidaan arvioida myös siihen sitoutuvat kustannukset (Kasanen ym. 1996. 115).

Kassatulot meneillään olevan suunnitteluperiodin aikana ovat yleensä seurausta aikaisemmilla periodeilla tehdyistä rahankäytöistä. Samalla tavalla myös nykyisen periodin aikana tehdyt rahankäytöt tuottavat kassatuloja tulevaisuudessa. Lyhyellä suunnitteluvälillä pyritään selvittämään, onko mahdollista siirtää tai järjestää maksuja, jottei se kuitenkaan tuhoa tulon tai menon toteutumista. Lyhyen aikavälin suunnitteluun kuuluu

olennaisesti myös uusien lyhytaikaisten kassavirtojen luominen, esimerkiksi lyhytaikaisten lainojen tai sijoitusten muodossa, jotta menojen ja tulojen välinen aikaero on mahdollista hoitaa ja jopa hyötyä siitä (Leppiniemi & Puttonen. 2002. 40-41.)

### **2.2.1 Lyhyen tähtäimen rahoituksen suunnittelun osa-alueet**

Lyhyen tähtäimen rahoitus on mahdollista jakaa kuuteen eri osaan:

- Varastonhallinta
- Saatavien hallinta
- Ostovelkojen hallinta
- Kassanhallinta
- Lyhytaikaiset sijoitukset
- Lyhytaikaiset velat (Niskanen & Niskanen. 2007.366).

Varastonhallinnalla pyritään minimoimaan kustannukset ja epävarmuustekijät. Myyntisaatavien kohdalla voidaan erotella se, kenelle maksuaikaa annetaan sekä millaiset maksuehdot asetetaan, sekä arvioida, millaista on asiakkaiden maksukäyttäytyminen (Niskanen & Niskanen. 2007. 366.)

Huomioon on otettava myös maksuehdot, joiden puitteissa kassaa on helpompi hallita ja ennustaa, vaikka asiakkaiden maksukäyttäytyminen usein vaihtelee. Kassanhallinnassa on myös suunniteltava ostovelat: mitä ostovelkoja on, miten niitä käytetään ja milloin niitä maksetaan. Huomioon on otettava myös toimittajien omat maksuehdot.

Yleinen maksuehto Suomessa on 14 vuorokautta netto. Todellisuudessa todellinen maksuaika saattaa olla usein pidempi, esimerkiksi kun asiakas maksaa laskun myöhässä. Suomessa maksuehtoja noudetaan kohtuullisen tarkasti, mutta kansainväliset asiakkaat saattavat helposti myöhästyä 14 päivän maksuehdosta. Intrum Justitia tekee vuosittain eurooppalaisen maksutapatutkimuksen ja sen mukaan esimerkiksi vuonna 2011 Suomessa maksujen viivästyminen oli keskimäärin seitsemän päivää sovitusta maksuehdosta. Sama luku koko Euroopan laajuudelta oli keskimäärin 27 päivää (Mäkinen. 2012.43.) Vuonna 2012 saman tutkimuksen tuloksien mukaan maksuviive on laskenut 5 päivään

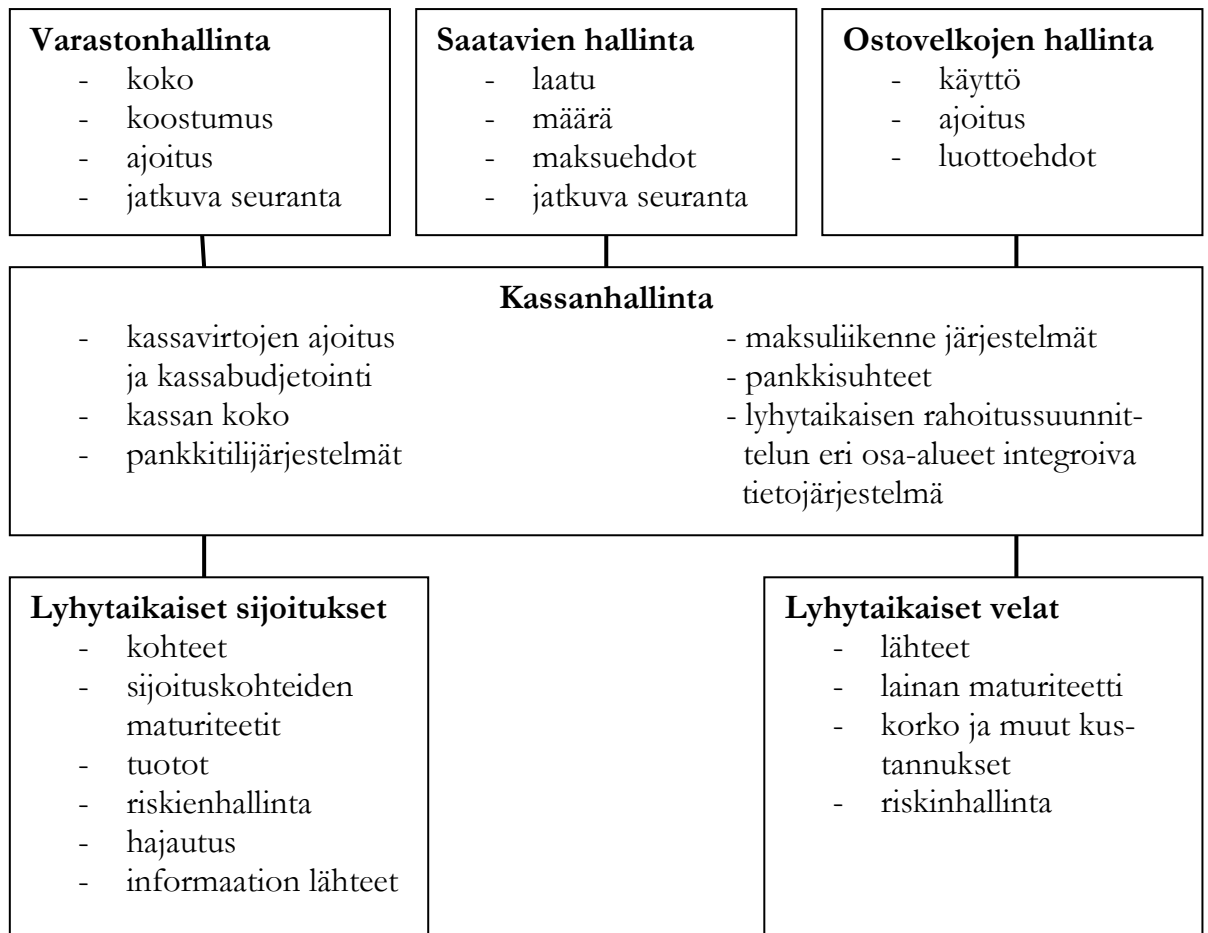
Suomessa, Euroopan maksuviive oli vuonna 2012 keskimäärin 20 päivää (Intrum Justitia. 2013).

Tämän perusteella on vaikea suunnitella, milloin kassaanmaksut lopulta tapahtuvat ja tarkkaa tietoa voi saada lähes vain noin kahden viikon päähän. Kuitenkin, kun tarkasteluun otetaan lisäksi sopimukset, tarjoukset, suunnitelmat ja tilaukset, saadaan pidemmän ajan suunnitelmia ja ennusteita laadittua (Mäkinen. 2012.43.)

Ostoveloista puhuttaessa, yrityksen on päätettävä, milloin ostovelat maksetaan. On pystyttävä arvioimaan, milloin esimerkiksi suuremmat investoinnit on järkevää maksaa, jotta kassavirta pysyy tämänkin jälkeen positiivisena. Kassan ja kassavirtojen suunnittelulla pyritään varmistamaan jatkuva rahan saanti, lyhytaikaiset sijoitukset sekä lainatarpeiden suunnittelu onnistuneesti (Niskanen & Niskanen. 2007. 366.)

Reider ja Heyler kuvailevat teoksessaan hyvää ostovelkojen suoritusta. Heidän mukaansa laskut olisi maksettava juuri ennen eräpäivää tai eräpäivänä, muttei missään tapauksessa etuajassa. Vaikeissa rahatilanteissa yritykset usein saattavat maksaa laskujaan eräpäivän jälkeen. Tämä on riskialtis maksutapa, sillä siitä voi seurata ylimääräisiä kustannuksia sekä ongelmia toimittajasuhteissa ja palvelun tasossa. Jos yrityksen on maksettava jotkut laskut myöhässä, on valittava toimittajista ne, jotka eivät ole kaikista oleellisimpia toimittajia yrityksen toiminnan kannalta. Oleellisten toimittajien kanssa on järkevää neuvotella mahdollisesta lisämaksuajasta, jolloin on helpompi saavuttaa yhteinen maksujärjestely, joka sopii kummallekin osapuolelle, ja näin toimittajasuhde ei kärsi (Reider & Heyler. 2003. 60-62.)

Jokaisen tilauksen ja laskun on kohdalla on myös pohdittava, ovatko kyseiset tavarat tai palvelut todella tarpeen, sekä otettava huomioon myös mahdolliset muut toimittajavaihtoehdot. On tärkeää pitää myös kontrolli ostolaskujen suhteen, jottei mikään lasku mene maksuun kahdesti sekä on myös tarkistettava että toimittajien laskut ovat oikein ja sovitulla summilla (Reider & Heyler. 2003. 60-62.)



Kuvio 4. Lyhytaikaisen rahoituksen keskeisimmät osa-alueet ( Niskanen & Niskanen. 2007. 366).

Lyhytaikainen rahoitus voidaan kuvion 4 osa-alueiden näkökulman mukaan määritellä lyhyesti niin, että siinä on kyse kaikesta siitä, mikä liittyy yrityksen rahavirtoihin ja niistä seuraavien kassa yli- ja alijäämiin liittyviin toimenpiteisiin (Niskanen & Niskanen. 2007. 366.)

Kuvion 4 mukaan kassanhallintaan kuuluu olennaisesti myös varastonhallinta. Varaston koko, koostumus sekä varaston tuotteiden ajoitus kuuluvat kassanhallintaan ja niitä on myös seurattava jatkuvasti. Huomioon on toki otettava myös se, ettei kaikilla toimialoilla, esimerkiksi palvelualoilla, ole varastoa.

Rahoituksen suunnittelun, erityisesti lyhyelle aikavälille liittyvään suunnitteluun, kuuluu siis käyttöpääoman suunnittelu. Käyttöpääoma on se pysyvä aineellinen sekä aineeton omaisuus, jota tarvitaan liiketoiminnan harjoittamiseen. Käyttöpääoman tarve on toisinaan lyhytaikainen rahoitustarve, jota tarvitaan liiketoiminnan pyörittämiseen, kun yritykselle usein syntyy kuluja ennen kuin se saa myyntituloja. Käyttöpääomakustannuksia ovat esimerkiksi raaka-ainekustannukset, palkat ja varastointikustannukset. Samoin myös myyntisaamisiin sitoutuu käyttöpääomaa, kun asiakkaalle annetaan maksuaikaa (Koski.2012.71.)

Käyttöpääoman tarpeesta ja sen sitoutumisesta aiheutuu yritykselle pääomakustannuksia, jotka johtuvat käyttöpääoman tarpeen rahoituskustannuksista. Esimerkiksi tuotteen, joka on varastossa, sitoutuu kustannuksia, jota joudutaan rahoittamaan muulla omalla pääomalla tai vaihtoehtoisesti vieraalla pääomalla, kun tulorahoitusta ei vielä ole. Tällöin käyttöpääoma tarve joudutaan rahoittamaan rahalla, jolla on oma hintansa. Jos varasto on rahoitettu vieraalla pääomalla, on hintana sen pääoman kustannus eli korko sekä muut mahdolliset kustannukset. Oman pääoman rahoituksen hintana on rahalla saatava vaihtoehtoinen tuotto.

Käyttöpääoman tarpeesta aiheutuu yritykselle myös pääomakustannuksien lisäksi toisenlainen ongelma: käyttöpääoman rahoitus, kuten rahoitus yleisestikin, on useimmiten rajallinen resurssi yritykselle. Tästä seuraten käyttöpääoman tarve on myös yrityksen kasvun esteenä. Jos yrityksen käyttöpääoman tarve on suuri, se lisää myös yhtiön likviditeettiriskiä. Tästä syystä käyttöpääoman tarpeeseen kiinnitetään rahoituksen suunnittelussa huomiota ja sen määrään voidaan toiminnallisesti vaikuttaa esimerkiksi pitämällä raaka-aine- sekä muut varastot mahdollisimman pieninä, pitämällä asiakkaille annettava maksuaika mahdollisimman lyhyenä sekä harkitsemalla rahoitusyhtiöiden tarjoamia palveluja, esimerkiksi factoring-rahoitusta. Factoring-rahoituksessa tuotteen myyjä laskuttaa asiakasta ja lähettää kopion rahoitusyhtiölle, joka maksaa osan laskusta myyjälle heti, ja loput silloin, asiakas on laskun maksanut rahoitusyhtiölle. Näin voidaan välttyä, ainakin osittain, käyttöpääoman sitoutumiselta myyntisaamisiin (Koski.2012. 72-75.)



Yritykselle on ongelmallista, mikäli sillä on käytössään liian vähän rahaa. Voisi ajatella, ettei ole mahdollista se, että kassassa olisi liikaa rahaa. Kuitenkin, jos yrityksellä on jatkuvasti kassassaan reilusti rahaa, se kertoo, että yritys ei käytä varojaan kaikista tehokkaimmalla tavalla. Kassa rahan muodossa ei nimittäin tuota usein riittävästi tuottoa, jota yritys tarvitsee. Kun liiketoiminta tuottaa riittävästi, ylimääräinen raha on järkevää sijoittaa lyhytaikaisiin sijoituksiin lisätuottoja saadakseen. Liian vähän rahaa siis vaarantaa yrityksen selviämisen, mutta liiallinen raha kertoo menetetyistä mahdollisuuksista sekä rahan tehottomasta käytöstä (Reider & Heyler. 2003. 15-17.)

Yrityksellä tulisi olla selkeät säännöt, kuinka tätä niin sanotusti ylimääräistä rahaa kassassa hoidetaan. Yrityksen tulisi määritellä lyhytaikaisten sijoitusten tavoitteet: esimerkiksi onko tärkeintä turvata rahat vai saada mahdollisimman suuri tuotto niistä, eli toisin sanoen, kuinka suuren riskin yritys on sijoituksillaan valmis ottamaan. Huomioitavaa on se, että mitä suurempi riski sijoituksella on, sitä paremmin se todennäköisesti tuottaa (Reider & Heyler. 2003. 240-242.)

Yrityksellä voi myös olla tarve saada lyhytaikaista lainaa. Lyhytaikaisesta lainasta puhutaan, kun takaisinmaksu tapahtuu vuoden sisällä. Lyhytaikainen laina on lainanottajalle usein riskialttiimpaa, mutta myös halvempaa. Tosin hinta riippuu lainanottohetken korkotasosta. Lyhytaikaiset lainat ovat myös joustavampia, sillä erilaisia vaihtoehtoja on useita ja ne ovat helpommin saatavissa kuin pitkäaikainen laina, sillä lainanantajat ovat usein halukkaampia lainaamaan lyhyelle, kuin pitkälle ajalle (Reider & Heyler. 2003. 253.)

Lyhyellä suunnitteluperiodilla keskeinen seikka on siis löytää kaikki sitoumukset, jotka liittyvät kassaan. Jos tapahtumia on vaikea ennustaa, tarvitsee yritys rahoituksellista joustoa. Mitä huonommin tapahtumia on mahdollista ennustaa, sitä enemmän joustoa tarvitaan, eli yritys joutuu sitomaan rahaa ylläpitääkseen joustoa ja tämä puolestaan rajoittaa toimintaa sekä aiheuttaa kustannuksia (Leppiniemi & Puttonen. 2002. 41-42.)

## 2.2.2 Kassanhallintaan liittyvät tunnusluvut sekä laskelmat

Tilinpäätöksessä maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat muun muassa Quick ratio, joka mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan rahoitusomaisuudella. Ohjearvojen mukaan quick ratio on yrityksellä hyvä, mikäli se on yli yksi. Toinen tunnusluku on Current ratio (Yritys-Suomi. 2012.). Current ratio kertoo maksuvalmiudesta vertaamalla rahaksi nopeasti muutettavien erien suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Yli kahden oleva current ratio on ohjearvojen mukaan hyvä. (Kauppalehti 2011.)

Nämä tunnusluvut kuitenkin kuvaavat maksuvalmiuden tilannetta vain yhtenä päivänä, eli tilinpäätöshetkellä, eivätkä huomioi esimerkiksi yrityksen mahdollisuuksia saada lyhytaikaista lainaa tai muuta rahoitusta, mikäli sitä maksuvalmiuden turvaamiseksi tarvittaisiin. Esimerkiksi quick ratio-tunnusluku kertoo yrityksen tilanteen vain tietyllä hetkellä niin sanotusti taseen poikkileikkauksena, eikä ota huomioon aikasarjana tulevia ostolaskuja tai lähteviä myyntilaskuja, joista kuitenkin syntyy rahavirtoja. Jos rahavirrat ovat vähänkään epäsäännölliset, pitäisi tunnusluku laskea esimerkiksi noin kerran kuukaudessa ja tarkkailla arvoa, jotta se olisi nouseva sekä aina yli yhden (Koski. 2012, 83). Näitä tunnuslukuja olisi siis täydennettävä lisäksi muilla mittareilla, kuten esimerkiksi varaston kiertonopeudella (Eskola & Mäntysaari. 2006. 126-127.)

Rahavirrat ovat yrityksissä kuitenkin usein kovin epäsäännöllisiä, eivätkä taseen tunnusluvut anna täysin virheetöntä kuvaa yrityksen maksuvalmiudesta. Maksuvalmius on hyvä tarkastaa kassavirtalaskelmalla. Kosken mukaan (Koski. 2012. 93.) se auttaa varmistamaan yrityksen maksuvalmiuden aikasarjana. Toisaalta se myös helpottaa yritystä löytämään, juuri sille sopivan kasvunopeuden kuitenkin niin, että maksuvalmius pysyy jatkuvasti hyvänä (Koski.2012.94). Rahan riittävyyden varmistamisen lisäksi kassavirtalaskelma sopii erinomaisesti myös myynnin ohjauksen työvälineenä, sillä laskelman avulla yritysjohton on tunnistettava myynti- sekä tuotantoprosessi kuten myös asettamaan myynnille ja tuotannolle välitavoitteita. Laskelman avulla on myös helpompi pohdita erilaisia hinnoittelu – ja myynti vaihtoehtoja ja näkemään, miten ne vaikuttavat yrityksen maksuvalmiuteen (Koski.2012. 96-100.)

Yrityksen investoinneissa ja niiden suunniteluissa kassavirroilla on merkittävä asema. Investoinneissa on mukana useita kassavirtoja, jotka voidaan jakaa myös kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat: investoinnista aiheutuva hankintameno, vuotuiset nettotulot sekä investoinnista jäävä jäännösarvo. Niskanen ja Niskanen määrittelevät teoksessaan projektin kassavirranvirrat alla olevan kaavan avulla:

*Projektin kassavirta = Yrityksen kassavirrat, projekti mukaan lukien – yrityksen kassavirrat ilman projektia*

Kaavan mukaan kassavirtoina investointia tehtäessä tarkastellaan vain sellaisia kassavirtoja, jotka syntyvät tai jäävät pois, mikäli investointi päätetään toteuttaa (Niskanen & Niskanen. 2007. 316-317.)

### **2.2.3 Kassanhallinnan tavoitteet**

Kassanhallinnan avuksi tehdyille budjeteille ja ennusteille on määriteltävä aina tarkoitus, jota varten ne tehdään, jotta onnistumista on helpompi arvioida. Useimmiten esimerkiksi kassabudjetin tarkoituksena on selvittää rahoituksen riittävyysongelmaa ja arvioida rahoitustarpeita lyhyellä aikavälillä.

Kun tavoite on määritelty, on määriteltävä myös muut muuttujat. Muuttujia ovat esimerkiksi tarkastelun aikaväli, joka vaikuttaa olennaisesti budjetin tai ennusteen tarkkuuteen. Yleisesti ottaen, mitä lyhyempi aikaväli on kyseessä, sitä tarkempaa tietoa saadaan.

Viimeisenä vaiheena on tarkasteltava yllä mainittujen muuttujien välisiä yhteyksiä. On esimerkiksi arvioitava asiakkaiden maksukäyttäytymistä ja tulevia myyntejä ja myyntisaatavia (Niskanen & Niskanen. 2007. 356-359.)

Rahoituksen suunnittelulla pystytään ennakoimaan mahdolliset vastoinkäymiset. Mikäli yritykselle kuitenkin aiheutuu kassaan alijäämiä, niitä on mahdollista kattaa joko menoja vähentämällä, tuloja lisäämällä, ostovelkojen maksuajankohtaa siirtämällä myöhemmäksi, varaston kiertonopeutta nopeuttamalla, rahoitusta lisäämällä joko lyhytaikaisella lainalla tai pääomarahoitusta lisäämällä, factoringrahoituksella tai myyntisaatavien myymi-

sellä rahoitusyhtiölle tai kiirehtimällä saatavien kassaanmaksuja esimerkiksi maksuaikaa lyhentämällä (Yritys-Suomi 2013.)

Kassanhallinta on yrityksessä tehokasta, kun kassavirtoja seurataan ja tarkkaillaan säännöllisesti, optimoidaan rahan lähteet ja käyttökohteet, pyritään maksimoimaan tuotot ja minimoimaan kulut ja että myynneistä saatavat rahat saadaan mahdollisimman nopeasti asiakkaalta yrityksen käyttöön. Tehokkuutta lisää myös se, kun pienennetään kaikkia mahdollisia kuluja ja käytetään rahaa vain tarpeelliseen ja maksetaan laskuja mahdollisimman myöhään. On myös turvattava mahdolliset lisärahanlähteet ja hallittava tarkoin lyhytaikaisia lainoja sekä investointeja (Reider & Heyler. 2003. 15-17.)

Jos kassaa hoidetaan yrityksessä tehokkaasti, se tuo yritykselle myös tuloja. Erityisesti silloin, kun yritys tekee lyhytaikaisia sijoituksia, kassabudjetin tarkkailu päivätasolla on ensiarvoisen tärkeää, jotta sijoituksista saataisiin mahdollisimman tuottavia. (Kasanen ym. 114-115).

### **2.3 Rahoituksen suunnittelu kansainvälisessä konsernissa**

Kansainvälinen konsernin toiminta sisältää samat peruselementit kuin maan sisäisenkin liiketoiminta. Kansainvälinen liiketoiminta käsittää maan rajojen ylittävää monenlaista taloudellista toimintaa. Toimintoja ovat esimerkiksi pääoman siirtäminen tai investoinnit sekä tavaroiden ja palveluiden tuonti ja vienti eri maiden välillä (Seristo. 2002. 12-13.)

Nykyisin lähes kaikkeen liiketoimintaan liittyy kansainvälistä liiketoimintaa. Tästä johtuen yleisesti sanotaankin jo, ettei ole olemassa enää kansainvälistä liiketoimintaa vaan vain yleistä liiketoimintaa ja näin ollen ei ole tarpeen enää tuoda erikseen esille kansainvälistä liiketoimintaa omana käsitteenään.

Seristö toteaa teoksessaan kuitenkin, että kokemukset ovat osoittaneet useissa maissa, että kansainvälinen liiketoiminta on usein haasteellisempaa kuin kotimainen toiminta ja virheitä sattuu helpommin. Kansainväliseen kauppaan liittyvät virheet voivat myös käydä hyvinkin kalliiksi, vaikka samalla toki mahdollisuudet ovat suuremmat. Konser-

nilla, joka toimii useissa eri maissa, vastaan tulevia haasteita on tuntea eri kulttuurit, eri maiden lainsäädäntö ja poliittinen ympäristö kuten myös erilaiset liiketoimintatavat (Seristö. 2002. 13.)

Tarkan raportoinnin avulla kansainvälinen konserni pystyy katsomaan tulevaisuuteen ja palvellemaan yrityksen tarpeita suunnittelemalla rahoituksen, jotta konserni saa toiminnalleen jatkuvuutta, vakautta sekä suuntaa. Liiketoiminnan järjestelmällinen ohjaus on ensiarvoisen tärkeää suuressa yrityskokonaisuudessa. Rahoituksen suunnittelu ja budjetointi ovatkin yksi tärkeimmistä kansainvälisen konsernin tarvitsemista työkaluista. Se antaa selkeät ja mitattavissa olevat tuotto- ja kustannustavoitteet konsernin eri toimijoille. Budjetti myös viestii konsernin strategian sisällön sekä koordinoi toimintaa, kun konsernin tytäryhtiöt tietävät yhteisen linjan ja budjetin.

Kustannuslaskelmien ja kassavirtaprofiilien perusteella ja avulla voidaan tehdä myös erilaisia vaihtoehtolaskelmia, joiden avulla voidaan verrata erilaisten taloudellisten päätösten seurauksia ja valita niistä paras mahdollinen toiminto. Lyhytaikaiseenkin budjetointiin tarvitaan vaihtoehtolaskelmia, kun halutaan suunnitella yrityksen lähitulevaisuuden toimintaa.

Yritysjohdo laatii kansainvälisessä konsernissa rahoitussuunnitelmat ja valvovat sekä ohjaava tytäryhtiöiden toimintaa haluttuun suuntaan. Vaikka emoyhtiön tulisi valvoa tiukasti tytäryhtiöidensä toimintaa, Seristö toteaa teoksessaan, että usein valvonta jää heikoksi. Ongelmia aiheuttavat helposti useat seikat, kuten tytäryksiköiden suuri määrä, budjettien epärealistisuus sekä tietojärjestelmä (Seristö. 2002. 249-250.)

### 3 Kassavirrat ja niiden ennustaminen osana kassanhallintaa

Kaikki tulevaisuutta koskeva tieto on yritystoiminnassa, ja erityisesti yrityksen johtamisessa, ensiarvoisen tärkeää. Ainoastaan tuloksen tai taseen ennakointi ei riitä tai kerro etukäteen yrityksen ongelmista koskien maksuvalmiutta ja rahan riittävyttä (Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. 108.) Talouskehityksen näkeminen etukäteen on hyödyllistä, sillä näin mahdolliset vaikeudet voidaan välttää, kun niihin pystytään reagoimaan jo etukäteen. Samalla yritys voi tarkkailla kasvumahdollisuuksia. Hyvän suunnittelun avulla laajentaminen on turvallista ja tehokasta (Mäkinen. 2012. 42.)

Kassanhallinnan ajatellaan usein merkitsevän samaa kuin viiveiden hallinta, jossa aika on ratkaiseva tekijä. Kuitenkin kassanhallintaan sekä maksuvirtoihin liittyvät myös useat muutkin tekijät. Pär Hedman (1992. 17-18) on teoksessaan eritellyt näitä tekijöitä. ”Nopeus” tarkoittaa kassanhallinnassa juuri tätä maksuvirran viivettä, jolloin aika on tärkeässä roolissa. ”Toistuvuus” on olennaista kassanhallinnassa; miten usein tietty maksu suoritetaan ja onko maksulla tai sen valmistelulla joitain erilliskustannuksia. Maksun ”paikka” ja ”oikea-aikaisuus” ovat myös otettava huomioon, eli tieto siitä miten ja missä maksu tapahtuu ja mikä on oikea aika maksaa maksu. Tärkeä tekijä on ”riski”, sillä maksettaessa on otettava myyntitappioiden riski.

Näiden lisäksi on myös useita muita tekijöitä, joiden huomioon ottaminen kassanhallinnassa on oleellista. Näitä muita tekijöitä ovat esimerkiksi kaupalliset, laki- ja rahoitustekijät (Hedman, P. 1992. 17-18.)

Ennusteita tehdään yritystoiminnan suunnittelun ja tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös siitä syystä, että yrityksen on myös raportoitava ja tiedotettava omistajille tulevaisuudennäkymistä. Jos yritys tiedottaa todellista paremmista tulevaisuudennäkymistä omistajille, he voivat luulla tulleeksi johdetuksi harhaan, ellei yritys pysty esittämään, miten annettuun tietoon tulevaisuudenodotuksista on päädytty. Esimerkiksi ennuste, jota päivitetään ajan kuluessa, eli niin sanottu rullaava ennustaminen auttaa siis myös tuottamaan informaatiota sitä vaativille tahoille (Ikäheimo, Malmi & Walden. 2012. 181-182.)

Kassavirtaan liittyvissä ennusteissa on tuotava ilmi se, mitä maksuja tapahtuu kassaan sekä pois kassasta, kuten myös se, miten maksuvalmiuteen vaikuttavat yrityksen ottamat lainat ja niiden takaisinmaksut. Ennusteessa on huomioitava tähän lisäksi vielä sijoitukset ja niiden mahdolliset tuotot (Hedman, P. 1992. 126).

Kassavirtaennusteeseen, kuten kaikkeen muuhun tulevaisuuteen liittyvään ennustamiseen, liittyy aina epävarmuutta. Eskola ja Mäntysaari toteavat teoksessaan, että tulevaisuuden ennustamisessa ja kassavirtaennusteessa tapahtumilla on niin kutsuttu elinkaari. Elinkaari etenee asiakasneuvotteluista laskun maksuun yrityksen tilille. Mitä pidemmälle elinkaaressa päästään, sitä tarkemmaksi ajankohdat sekä rahamäärät muodostuvat (Eskola & Mäntysaari. 2006. 113–114.)

### **3.1 Kassavirrat**

Tuoton ennustaminen etukäteen jättää usein paljon varaa tulkinnalle. Kassan sisältö on kuitenkin mitattavissa olevaa sekä konkreettista. Kun kassassa on tarpeeksi rahaa, voi yritys keskittyä muihin tärkeisiin asioihin kuten kasvuun, uusiin tuotteisiin sekä asiakkaisiin. Yritykselle on siis elintärkeää ymmärtää, hahmottaa sekä hallita kassaa ja kassavirtoja menestyäkseen (Reider & Heyler. 2003. 3-4.)

Yrityksen tuloslaskelma laaditaan suoriteperusteisesti. Suoriteperusteisuus tarkoittaa sitä, että sekä tuotot että kulut jaksotetaan ajallisesti samalle tarkastelujaksolle eli tilikaudelle. Esimerkiksi liikevaihto syntyy jo silloin, kun kauppa tehdään ja lasku lähetetään, vaikka asiakas maksaisi tuotteen vasta muutaman viikon tai kuukauden päästä. Näin ollen tuloslaskelma kuvastaa yrityksen toiminnan kannattavuutta, eikä liikkuvia rahavirtoja (Koski. 2012. 53.)

Tuloslaskelmaa tarkasteltaessa on tärkeää tarkistaa, tekeekö yritys voittoa toiminnallaan, esimerkiksi laskemalla myyntikate. Suuremmissa yhtiöissä sekä kansainvälisissä konserneissa olisi hyvä tehdä kannattavuustarkastelu esimerkiksi liiketoimintayksiköittäin tai osastoittain (Koski.2012. 59.)

Yrityksen suoritevirtojen peilikuva on kassavirta, sillä kassavirta mittaa yrityksen suoritevirtaa ainoastaan rahalla. Tuloja ja menoja ei myöskään kohdisteta toisiinsa, ja tämän perusteella kassavirta antaa rahaa riittävyyden kannalta oikeamman lopputuloksen, kun ainoa asia, joka ratkaisee, on kassan saldon muutos (Eskola & Mäntysaari. 2006. 110.)

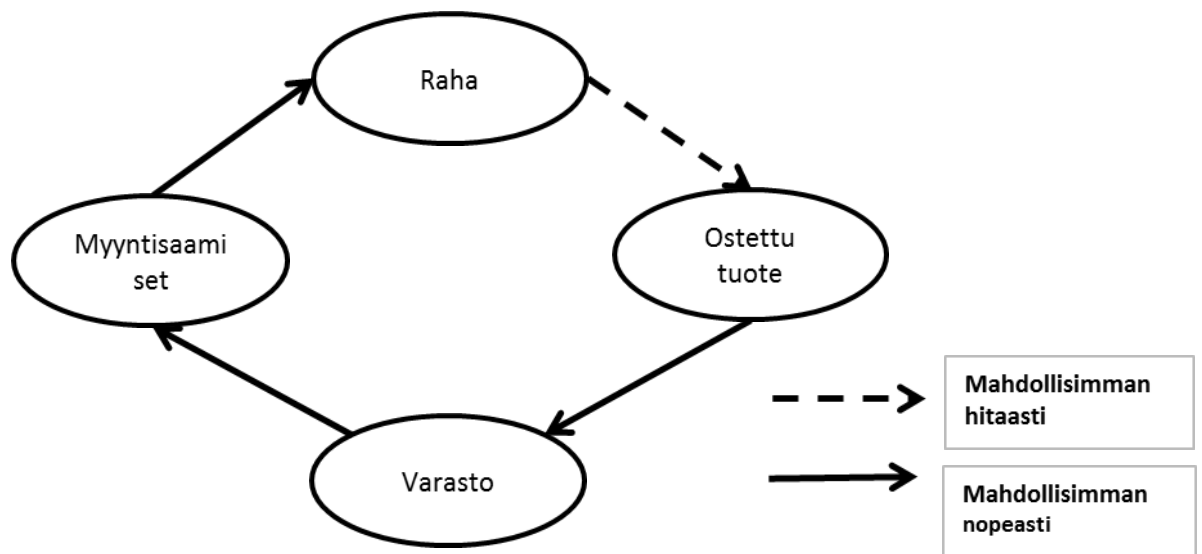
Yrityksen nettokassavirta koostuu useista eri kassavirroista, joista osa on positiivisia ja osa negatiivisia. Kassavirtalaskelmassa näitä kassavirtoja ryhmitellään kassavirtaperusteisesti seuraavalla tavalla:

1. operationaaliset kassavirrat
2. investointien kassavirrat
3. rahoituksen kassavirrat

Tätä ryhmittelyä ovat julkiset yhtiöt Yhdysvalloissa käyttäneet 1980-luvulta lähtien. Samanlaista kolmijakoisuutta rahavirtojen ryhmittelyssä suosittelee myös IAS (International Accounting Standards Committee), mutta yhtiö voi halutessaan jakaa kassavirrat toisinkin (Niskanen & Niskanen. 2007. 69-70.) Useimmiten suurin osa yrityksen kassavirrasta, erityisesti ulosmenevistä kassavirroista ovat operationaaliset kassavirrat. Tästä syystä erityisesti niihin on kiinnitettävä huomiota sekä kontrolloitava (Reider & Heyler. 2003. 175).

Kaikki liiketoiminta alkaa rahapanoksesta, joka on joko omaa tai vierasta pääomaa. Rahalla ostetaan tuote, jota mahdollisesti jalostetaan ja siirretään varastoon. Kun tuote myydään varastosta, muodostuu yritykselle myyntisaatavia. Kun asiakas maksaa laskunsa, saatavat muuttuvat jälleen rahaksi. Jotta kassavirtaprosessi olisi mahdollisimman tehokas ja tuottava, tuotteiden ostoa kannattaa jättää mahdollisimman viimeiseen hetkeen ja sen jälkeen kiirehtiä tuote varastosta mahdollisimman nopeasti pois varastosta ja myyntisaatavat mahdollisimman pian asiakkaalta taas yrityksen käyttöön. Kassavirtaprosessia on kuvattu kuviossa 5 (Reider & Heyler. 2003.14-15.)





Kuvio 5. Kassavirran sykli (Reider & Heyler. 2003.15.)

Ongelmista kassavirrassa seuraa usein ongelmia yrityksen toiminnassa. Tästä seuraa usein myös lisäkuluja yritykselle. Tällaiset kulut voivat olla suoria kustannuksia, esimerkiksi erääntyneistä saatavista seuranneet luottotappiot, ylisuuren varaston varastointi ja kuljetus, liiallisen käyttöomaisuuden vakuutus sekä toimintakulut sekä kassavirtaongelmien aiheuttamat lainojen korkokulut. Kustannukset voivat olla myös epäsuoria: esimerkiksi toimittaja voi kieltäytyä toimittavasta tuotteesta, tai ettei yritys saa turvattua lisärahoitusta, koska sillä on liikaa lyhyen aikavälin lainoja (Reider & Heyler. 2003.37-38.)

Myyntisaamisilla on suuri vaikutus kassavirtoihin. Kilpailullisista syistä useat yritykset joutuvat myymään luotolla ja samalla kyseiset myyntisaatavat ovat yksi suurimmista operationaalisen toiminnan rahan lähteitä. Yrityksen on huomioitava kassassaan se mahdollisuus, että asiakas maksaa myöhässä tai ei ollenkaan. Asiakkaille annettavan maksuajan ja myyntisaatavien keruun tulisi olla mahdollisimman lyhyitä, jotta kassavirrat voitaisiin turvata. Esimerkiksi asiakas voi suostua maksamaan toimituksen toimi-

tushetkellä, mikäli hänelle annetaan siinä tapauksessa alempi hinta (Reider & Heyler. 38-39.)

### **3.2 Kassavirtojen suunnittelu**

Kassavirran suunnittelu ja budjetointi alkaa niiden valmistelusta. Kassavirran historia 12 edeltäneeltä kuukaudelta on siihen hyvä apuväline, jonka perusteella voi ennustaa tulevaa (Reider & Heyler. 2003. 264.)

Kassan suunnittelu ja kassan ennustaminen ovat kaksi eri asiaa. Kassan suunnittelun tavoitteena tulisi olla muun muassa kassavirran tasoittaminen. Tulevaisuuden ennusteiden avulla voidaan nähdä mahdolliset tulevat ongelmat, jolloin saadaan mahdollisuus varautua niihin jo suunnitelmavaiheessa.

Suunnitteluvaiheessa tulisi myös huomioida se, että investoinnit tulisi tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tilillä lojuva raha ei tuota, joten suunnitelmien avulla voidaan laittaa raha liikkeelle mahdollisimman pian, joka puolestaan auttaa parantamaan kokonaistuottoa. Samoin myös lainan ottoa kannattaa lykätä mahdollisimman myöhäiseksi. Hyvin tehty kassan suunnittelu auttaa näkemään, milloin lainaa tarvitaan, jolloin yritys pystyy lykkäämään lainan ottoa viime hetkeen (Reider & Heyler.2003.266-267.)

Kuten raportissa on aikaisemminkin todettu, kassavaroja on oltava oikea määrä, oikeaan aikaan ja oikein kustannuksin, jotta yrityksen toimintoja ja suunnitelmia voidaan tukea. Kassavirtabudjetti mahdollistaa tämän. Kassavirran suunnittelun avulla voidaan paikallistaa kassavirran huiput sekä ongelmakohtat, jolloin rahoitusta voidaan suunnitella oikein ja tehokkaasti (Reider & Heyler. 2003. 275.)

### **3.3 Kassavirtaennuste**

Kassavirtaennustetta voidaan osin kutsua myös maksuvalmiusbudjetiksi eli lyhyen aikavälin rahoitusbudjetiksi. Ennustetta tehtäessä pyritään ennustamaan mahdollisimman tarkasti kaikki kassaan- ja kassastamaksut, jotka yritys toiminnallaan aiheuttaa. Ennus-

teessa on otettava huomioon kaikki ostot, sisältäen tavaran ja laitehankinnat, henkilöstön palkat, vuokrat ja korot. Ennusteessa on huomioitava myös lainat, eli niiden nostot ja lyhennykset, mutta ei poistoja, sillä ne eivät aiheuta kassastamaksuja (Tomperi. 2011. 119.)

Kassavirtaennusteen apuna voi käyttää mm. tarjouksia, sopimuksia sekä asiakaskontaktiraportteja, eli toisin sanoen kaikkia mahdollisia dokumentteja, jotka antavat tietoa tulevaisuudessa tapahtuvista mahdollisista myynneistä ja niistä aiheutuvista kuluista (Eskola & Mäntysaari. 2006. 113). Tähän liittyy kuitenkin paljon epävarmuutta. Myynti esimerkiksi ei vielä tarkoita tuottoa, ennen kuin raha on konkreettisesti tullut kassaan.

Myyntien ennustaminen on kuitenkin oleellinen osa kassavirtojen ennustamista. Mitä tarkemmin myynnit voidaan ennustaa, sitä tarkempi kassavirtaennustekin saadaan. Myyntien ennustamisen avulla voidaan nähdä, kuinka paljon ja millaisia laskuja saadaan sekä kuinka paljon voidaan asiakkaalta laskuttaa. Suurin osa yrityksen tuloista ei kuitenkaan tule suoraan myynneistä vaan myyntisaatavista (Reider & Heyler. 2003. 269-272.)

Kassavirtaennusteen avulla pyritään ennustamaan mahdollisimman tarkasti tulevia tapahtumia. Ennuste tulisi laatia säännöllisin väliajoin ja sitä on myös päivitettävä jatkuvasti, jotta ennuste pysyy mahdollisimman todenmukaisena. Tällöin ennustetta kutsutaan rullaavaksi ennustamiseksi (Eskola & Mäntysaari. 2006. 95. )

Kassavirran ennustamisen vaikeutta lisää myös erilaisten projektien kompleksisuus, kun investoinnit ja hankinnat saattavat koostua useista erilaisista kokonaisuuksista. Suuriin hankintoihin tai uusiin projekteihin tarvitaan myös tiedon kulkua eri osastoiden välillä, esimerkiksi myynnin ja talousosaston välillä, silloin kuin kustannuksia ja tuottoja pyritään arvioimaan. Kun suunnitellaan pitkäaikaista projektia, on myös huomioitava rahoitusmarkkinoiden kehitys projektin aikana (Niskanen & Niskanen, 2007. 319.)

## 4 Rahoituksen suunnittelu ja kassanhallinta esimerkkiyrityksessä

Tässä raportissa esimerkkiyrityksenä toimii norjalainen konserni Otrum AS. Otrum AS toimii informaatioteknologia- alalla ja toimittaa hotelleihin sekä muihin majoitusliikkeisiin kokonaisvaltaisia tv-järjestelmiä. Otrumilla on toimintaa Euroopassa, Lähi-Idässä sekä Afrikassa. Tytäryhtiöitä konsernilla on seitsemässä eri maassa.

### 4.1 Rahoituksen suunnittelu kansainvälisessä konsernissa

Otrum AS johto laatii budjetit ja rahoitussuunnitelmat pitkälle aikavälille. Budjetit laaditaan osastoittain ja jokaisen tytäryhtiömaan tulee toimittaa omat pitkän tähtäimen ennusteet emoyhtiölle, joka laatii lopulliset rahoitussuunnitelmat koko konsernille.

Lisäksi konsernissa laaditaan lyhyen tähtäimen rahoitussuunnitelmia ja näissäkin tytäryhtiöt raportoivat omasta tilanteestaan ja oman näkemyksensä tulevaisuudesta, joista emoyhtiö tekee yhteenvedon ja tekee tarvittavat toimenpiteet, kuten esimerkiksi neuvottelee lisärahoitusta tarvittaessa.

Otrum AS on valinnut cash pool-järjestelyn yrityksen varojen käyttöön. Cash poolin ideana on saada varoja käytettyä mahdollisimman tehokkaasti konsernissa. Etuna on myös se, että kyseinen järjestely vähentää rahoituskustannuksia, kun esimerkiksi ulkopuolisen lainan tarve on vähäisempi. Järjestely helpottaa samalla myös varojen saantia. Cash poolia hallinnoidaan Otrumilla emoyhtiöstä käsin keskitetysti ja tytäryhtiöiden varat keskitetään emoyhtiön omalle tilille. Säännöllisin aikavälein kaikkien tytäryhtiöiden tilit tasoitetaan päätiliä vasten. Tällaista järjestelyä kutsutaan termillä cash concentration (Lukinmaa & Remes 2012.)

Katja Brummer Otrum Finlandilta toteaa cash pool-menettelyn vaikuttavan merkittävästi yrityksen rahoituksen suunnitteluun. Kun kaikkien tytäryhtiöiden sekä emoyhtiön varat ohjautuvat samalle tilille, etuna on se että silloin liiketoimintaan saadaan joustavuutta ja parannetaan maksuvalmiutta. Haasteena cash poolissa on Brummerin mukaan

se, että eri tytäryhtiöillä eri maissa on haastavaa suunnitella erikseen omia kassavirtojaan, kun he eivät pysty näkemään konsernin todellista kassatilannetta. Eli vaikka omalla pankkitilillä näyttäisi olevan varoja, näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Tämä vaatii hyvää ja tarkkaa koordinaatiota eri maiden rahavirtojen kesken sekä hyvää kommunikaatiota pääkonttorilta ja tiedonvaihtoa pääkonttorin ja tytäryhtiöiden välillä (Brummer 29.4.2013.)

Otrum AS toimii kansainvälisesti yli kymmenessä eri maassa partnereiden ja tytäryhtiöiden avulla, ja tämän seurauksena kassavirtoja muodostuu useissa eri valuutoissa. Tästä syystä rahoituksen suunnittelussa on otettava myös valuuttariski huomioon. Otrum AS pyrkii pienentämään valuuttariskiä sääntelemässä eri valuuttojen osuutta ja pyrkimällä suorittamaan maksut aina samassa valuutassa mahdollisuuksien mukaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että euromääräiset maksut maksetaan euromääräiseltä tililtä ja Norjan kruunun määräiset laskut Norjan kruunun määräiseltä tililtä. Brummer kertoo tämän säästävän jopa tuhansia euroja pankin vaihtokursseissa ja käsittelymaksuissa kuukaudessa (Brummer 29.4.2013.)

Paikallisesti eri tytäryhtiöissä yksi tärkeimmistä rahoituksen suunnittelun kohteista on saada maksu ajoissa asiakkaalta, jotta kassaanmaksut voidaan käyttää yrityksen toimintaan mahdollisimman nopeasti. Esimerkiksi Otrum Italia kokee strategisesti yhtenä tärkeimpänä asiana saada maksut asiakkaalta ajallaan ja saada raha käyttöön eteenpäin (Viscanti, S. 17.4.2013).

#### **4.1.1 Rahoituksen suunnitteluun liittyvä raportointi**

Otrum tytäryhtiöt ennustavat kukin oman maansa tulevat kassavirrat myyntisaatavien sekä ostovelkojen perusteella. Raportti lähetetään emoyhtiölle viikoittain ja emoyhtiö konsolidoi luvut ryhmätasolla ja emoyhtiö tekee lopulta yhteenvedon koko konsernin tilanteesta. Otrum pyrkii siihen, että kassavirta pystyttäisiin ennustamaan mahdollisimman tarkasti kolmen kuukauden päähän. Kolmen kuukauden ajanjaksoa ennustettaessa referenssinä käytetään jo toteutuneita lukuja aiemmilta kuukausilta, esimerkiksi otetaan huomioon tietyt toistuvat kiinteät kulut sekä keskiarvot. Lisäksi myyntiennustetta käynte-

tään hyväksi katsomalla, onko lähiaikoina tulossa suuria kauppoja, joita saadaan laskutettua.

Käytännön tasolla tytäryhtiöt täyttävät emoyhtiössä laaditun Excel-raportin, johon täytetään tuotot ja kulut sovitulta ajanjaksolta. Otrumin raporteissa ennustetaan aina 12 viikkoa, eli kvartaali, eteenpäin. Ennustetta sekä toteutuneita lukuja päivitetään viikoittain. Lisäksi tarkastellaan ikääntyneitä myyntisaamisia (Aged Account Receivables) ja ikääntyneitä ostovelkoja (Aged Account Payables). Katja Brummer toteaa, että näiden dokumenttien avulla esimerkiksi Otrum Finlandin on mahdollista ennustaa hyvinkin tarkasti ja luotettavasti kahden viikon päähän tulevat kulut ja tuotot (Brummer 29.4.2013.)

Vuoden alusta Otrum on ottanut käyttöön säännöt, jotka varmistavat sen, että tulevat kustannukset sekä tuotot ovat helpommin ja luotettavammin arvioitavissa. Ennustamista erityisesti tulevin myyntien osalta auttavat tarkasti laaditut myyntitilaukset (Sales Order) sekä ostotilaukset (Purchase Order), jotka kirjataan järjestelmään ja niitä seurataan projektin edetessä.

Otrumin kassavirtaennusteraportti on jaettu kahteen osaan. Toisessa osassa eritellään yritykseen sisälle tulevat rahavirrat eri alueittain, kuten esimerkiksi järjestelmään liittyvät tulot, huoltoon liittyvät tulot, asennukseen liittyvät tulot, kuukausilaskutukseen liittyvät tulot ja niin edelleen. Toisessa osassa eritellään kulut samaan tapaan kuin tuloissakin. Taulukon alapuolelta löytyy yhteenveto sekä cash poolin tilanne, jonka talousjohtaja Norjassa päivittää. Excel-tiedostosta löytyy myös kuvaajat tukemaan kassavirtaennustetta sekä havainnollistamaan sen kehitystä, jolloin nähdään nopeallakin vilkaisulla mihin suuntaan kassavirta on menossa.

Otrum pitää tärkeänä kassavirran ennustamista ja raporttien laatimista. Kassavirtaraportteja tehdään, jotta kassavirtaa olisi koko konsernin tasolla helpompi ennustaa ja sen myötä myös hallita. Mikäli raporttien valossa näyttää siltä, että kassavirta on menossa negatiiviselle puolelle, voidaan jo etukäteen alkaa suunnittelemaan pankin tai omistajien kanssa mahdollisia ratkaisuja väliaikaisen rahoituksen hankkimiseksi.

Menneitä tapahtumia, kuten esimerkiksi konsernin kassavirran historiaa, voidaan raportoida pankkitositteiden avulla. Niistä näkyvät sekä kassaan- että kassastamaksut. Tulevaisuutta ajatellen laaditaan kassavirtaennusteet, jotka tehdään useiden eri raporttien ja dokumenttien pohjalta, mutta eteenpäin emoyhtiölle lähetetään vain yksi kassavirtaennuste.

Tulevaisuuden lukuja varten Otrumin taloushenkilöstö on yhteydessä muihin osastoihin, erityisesti myyntihenkilöstöön, joka antaa luvut ja oman näkemyksensä tulevaisuuden varmoista sekä mahdollisista myynneistä. Tekniseltä, eli asennuspuolelta saadaan tietoa myynnteihin liittyvistä materiaali ja asennuskuluista. Kommunikaatio osastoiden välillä on siis ensiarvoisen tärkeää, jotta ennusteista saadaan mahdollisimman totuudenmukaisia. Mikäli kommunikaatio ja vuorovaikutus osastojen välillä eivät toimikaan, raporteista ei tule luotettavia, mistä saattaa seurata ongelmia koko konsernin kassavirtaan.

Kuten teoriaosassakin jo esitettiin, myös Katja Brummer toteaa, että pidemmällä tähtäimellä yksiselitteisin indikaattori koko liiketoiminnan kannattavuudesta on kassavirta. ”Tuloslaskelmassa ja taseessa voidaan pelata erilaisilla aktivoinneilla ja jaksotuksilla, mutta negatiivinen kassavirta kertoo, ettei yritys tee rahaa, vaikka tulos näyttäisikin plussaa.” (Brummer 29.4.2013.)

## **4.2 Kassanhallinta**

Otrum Finland kassanhallinnan tavoitteena on erityisesti vaikeassa taloustilanteessa saamisten minimoiminen ja ostovelkojen maksimoiminen. Erityisesti silloin kun kassavirta näyttää siltä, että se on menossa miinukselle, Otrum Finland muuttaa maksukäyttäytymistään maksamalla maksut mahdollisimman myöhään sekä kiirehtimällä maksujen perintää. Ideaalitalanteessa myös hankintoja pyritään viivästyttämään, jos kassavirta sitä vaatii (Brummer 29.4.2013.) Pär Hedman kutsuu tätä kassanhallinnan muotoa likviditeetin luomiseksi. Likviditeetin luomisessa tärkeimpänä tavoitteena on parantaa kaikkia menettelytapoja, jotka vaikuttavat vähänkään lähteviin tai tuleviin maksuihin (Hedman, P.1992. 13.)

Saamisten minimoimista edistetään tarkalla saatavien hallinnalla. Maksumuistutukset lähetetään kaksi päivää erääntymisen jälkeen ja toinen muistutus lähtee asiakkaalle 14 päivää myöhästymisen jälkeen. Toisen muistutuksen mukana lähtee myös muistutusmaksu, jonka avulla saadaan osittain katettua myöhästymisestä aiheutuneet kulut. Otrum lähettää myös myöhässä maksaneille asiakkaille viivästyslaskuja.

Tarkasta saatavien kontrolloinnista johtuen saatavat ovat erityisesti Otrum Finlandilla pienet ja ennusteiden laatiminen on helpompaa sekä luotettavampaa, kun asiakkaat ovat tottuneet maksamaan laskut maksuehtojen mukaisesti. Muilla tytäryhtiöillä samanlainen käytäntö on vasta otettu käyttöön ja tuloksia tullaan näkemään myöhemmin.

Varaston koko pyritään pitämään mahdollisimman pienenä ja sen sisältö tarkistetaan säännöllisin väliajoin. Esimerkiksi Otrum Finlandilla varaston tarkastusväli on kvartaali. Yleisenä ohjeena onkin, että tavarat tilataan ja toimitetaan suoraan asiakkaalle, jolloin varastoon sitoutuu mahdollisimman vähän käyttöpääomaa.

Toisena konsernintasoisena yleisenä ohjeena on se, ettei yrityksen omaan käyttöomaisuuteen oteta asiakkaiden tilauksia, esimerkiksi hotellin televisioita tai muuta järjestelmää, tai muitakaan tavaroita, kuin poikkeustilanteessa. Tilaukset pyritään mieluummin rahoittamaan rahoitusyhtiön kautta tai kokonaan rahalla.

Vaikeassa rahavirtatilanteessa ostovelat maksetaan toimittajille myöhässä tahallisesti. Esimerkiksi Otrum Finland usein jättää laskut maksamatta ensimmäiseen muistutukseen saakka. Positiivisena puolena tässä on se, etteivät useat toimittajat muistuta ollenkaan, jolloin laskua ei makseta pitkään aikaan ja viikoittaisissa maksuajoissa on selkeästi vähemmän laskuja maksettavana, kun maksuun laitetaan vain aivan välttämättömät laskut.

Huono puoli tällaisessa maksukäyttäytymisessä on se, että jotkut toimittajat lisäävät viivästyskorkorivin suoraan seuraavalle laskulle ja muistutusmaksun muistutuslaskuun, jolloin tästä aiheutuu turhia kuluja yritykselle. Jo teoriaosassa todettiin, että olisi



hyvä valita ei-oleellisten toimittajien laskut, jotka maksetaan myöhässä. Kuitenkin usein myös myöhässä maksetaan tärkeiden toimittajien laskuja, ja tästä aiheutuu satunnaisesti myös ongelmia toimittajasuhteisiin ja välillä asennukset saattavat viivästyä, kun toimittaja vaatii yllättäen etukäteismaksua ennen toimitusta.

Kassanhallinta on tärkeää erityisesti silloin, kun suunnitellaan suurempia investointeja. Jos kassavirta on positiivinen ja hyvä ja konsernilla on paljon likvidejä varoja, voidaan laajempiakin investointeja Otrumilla tehdä ilman lainarahaa. Investointia suunniteltaessa tehdään mahdollisimman tarkka kustannuslaskelma, jossa otetaan huomioon myös mahdollinen lainarahan tarve (Brummer 29.4.2013.)

### **4.3 Kassavirran ennusteet**

Mikäli laadittujen kassavirtaennusteiden mukaan kassavirta olisi menossa negatiiviselle puolelle, pyritään hankkimaan konsernille väliaikaista lisärahoitusta. Tutkimukseen haastatellut tytäryhtiöt Otrum Italia sekä Finland toteavat että lisärahoituksesta päättää sekä sen hankkii pääkonttori, eli emoyhtiö Norjassa (Viscanti 19.4.2013). Tämä johtuu organisaation rakenteesta sekä siitä että konserni käyttää cash pool-järjestelyä rahoitusmenettelynsä (Brummer 29.4.2013.)

Otrumilla on tunnistettu aikaisemmin raportissa esiin tuotu rahoituksen riittävyysongelma. Brummer haluaa, että huomiota kiinnitetään erityisesti siihen seikkaan, että kassavirta voi helposti olla pitkään ja useinkin negatiivinen, eikä sillä ole välttämättä suuria vaikutuksia konsernin toimintaan, jos varoja kuitenkin löytyy jo ennestään konsernin tililtä tai sitä tulee tilille ajoittain suuria summia kerralla. Ongelmat syntyvät vasta siinä tilanteessa, kun sisään tulevat rahavirrat eivät enää riitä kattamaan maksuja ja muita ulos meneviä menoja (Brummer 29.4.2013.)

Ennusteita kassavirroista laadittaessa on pyrittävä miettimään mahdollisimman tarkasti ja huolella kaikki mahdolliset rahavirrat jotka liikkuvat sisään ja ulos. Brummer pitää ennusteen laatimisessa haasteena sitä, että aina tulee yllättäviä menoja ja niitä on vaikea arvioida ja ennustaa etukäteen, sillä kaikkeen tulevaisuuteen liittyvään ennustamiseen

liittyy aina epävarmuutta. Ennusteiden sekä lukujen oikeellisuus onkin avainasemassa. Jos luvut järjestelmässä eivät ole oikein kirjattu tai myynnin ennusteet eivät pidä paikkansa, kassavirtaennustekaan ei ole näin ollen luotettava vaan ainoastaan suuntaa antava. Brummer muistuttaa, että tästä johtuen on aina tärkeää olla kriittinen kaikkia lähteitä kohtaan ja verrata lukuja vanhoihin lukuihin. Varsinkin kiinteät kulut sekä konsernin kuukausittainen laskutus pysyy normaalisti kohtuullisen tasaisena ja mikäli niissä näkyy suuria vaihteluita, luvut on hyvä tarkastaa uudelleen (Brummer 29.4.2013.)

## 5 Johtopäätökset

Tämän raportin tehtävänä oli selvittää rahoituksen suunnittelun merkitystä kansainvälisessä konsernissa, sekä pyrkiä perustelevaan, miksi rahoitusta on suunniteltava ja kassavirtoja seurattava.

Raportin alussa esitettiin rahoituksen riittävyysongelma, joka liittyy selkeästi koko kassanhallinnan käsitteeseen. Otrumilla on huomioitu rahoituksen riittävyysongelma, sekä kassanhallinnan tärkeys. Otrum laatii kassavirtaennusteita säännöllisin väliajoin ja sen avulla suunnitellaan tulevia maksuja ja investointeja sekä varmistetaan rahoituksen riittävyys jokaiselle päivälle ja laaditaan pitkän tähtäimen rahoitussuunnitelmia.

Kassanhallinnan perimmäisenä tarkoituksena Otrumilla on taata riittävät likvidit varat yrityksen liiketoimintaan. Otrum ottaa suunnittelussa huomioon kaikki lyhytaikaiseen rahoitukseen liittyvät osa-alueet. Otrum pyrkii kassavirtojen avulla myös ohjaamaan toimintaa parempaan suuntaan. Otrum toimialan luonne vaikuttaa myös kassanhallintaan ja kassavirtoihin. Toimialasta johtuen Otrum kassavirrat ovat lyhyellä aikavälillä lähtökohtaisesti aina negatiivisia, sillä sopimuksen synnyttyä Otrum joutuu tilaamaan suuria määriä tuotteita ja asentamaan ne asiakkaalle, jolloin suuria kassamenoja syntyy, ja vasta investointien jälkeen Otrum saa rahat asiakkaalta.

Ratkaisuksi Otrum on tämän vuoden alusta lähtien ottanut käyttöön ennakkomaksut. Asiakasta laskutetaan 30 % kokonaishinnasta etukäteen ja tällä Otrum pyrkii tasoittamaan negatiivista kassavirtaa. Samoin kuukausilaskutus pyritään tekemään aina etukäteen, sillä negatiivinen kassavirta maksaa konsernille rahaa, joko lainarahan korkoina tai menetettyinä talletuskorkoina. Liiketoiminnassa tärkeintä onkin Brummerin mukaan hyvä suunnittelu ja tarkka kontrolli, jotta näiltä kustannuksilta voitaisiin välttyä (Brummer 29.4.2013.)

Haasteena Otrumien kassanhallinnassa on se, että tytäryritykset voivat pitää huolen vain omasta kassavirrastaan ja kokonaisuuden hallinta jää emoyhtiölle, kun tytäryhtiöt eivät näe pankkitilin todellista saldoa, eivätkä voi ottaa sitä huomioon omissa raporteissaan.

Esimerkiksi Katja Brummer toteaa Otrum Finlandin kassavirran olevan jatkuvasti positiivinen, mutta emoyhtiön todellinen kassavirta on usein negatiivinen. Näin ollen suuria laskuja maksettaessa on aina neuvoteltava emoyhtiön kanssa, onko rahaa riittävästi. Olisi siis tärkeää parantaa kommunikaatiota yhtiöiden välillä.

Kuukausittaisten ja lyhyen aikavälin kassavirtaennusteiden laatimisen yhteydessä olisi hyvä laatia myös tilinpäätösennuste. Tällöin voidaan helpommin huomata, miten erilaiset muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Esimerkiksi maksuehtojen muutos voi aiheuttaa lisää rahoituksen tarvetta (Niskanen & Niskanen. 2007. 355.)

Otrumin tulisi myös harkita nykyistä ostovelkojen maksutaktiikkaansa. Tällä hetkellä maksut maksetaan lähes pääsääntöisesti myöhässä tarkoituksellisesti, jotta kassavirtatapahtumat näyttäisi paremmalle. Tästä kuitenkin seuraa yritykselle maksettavaksi viivästyskorkoja, muistutusmaksuja sekä pahimmassa tapauksessa jopa korkeita perintäkuluja. Otrumin toimialalla useat toimittajasuhteet ovat olleet pitkäkestoisia ja perustuvat osin myös luottamukseen. Suhteet tärkeisiin toimittajiin olisi erittäin tärkeää pitää hyvänä. Myöhässä maksetut laskut rasittavat näitä suhteita, kun maksut eivät tule enää ajallaan, ja tästä seuraa helposti ongelmia toimituksissa sekä muussa yhteistyössä.

## 6 Yhteenveto

Rahoituksen suunnittelu on keskeinen osa yrityksen strategiaa ja sen tulisi olla myös keskeinen osa kaikkea yrityksessä tehtävää suunnittelua. Rahoituksen riittävyyden ja kannattavuuden ennusteet kuten myös pitkän aikavälin budjetit ovat kiinteästi yhteydessä keskenään ja paras tulos saavutetaan silloin, kun ennusteet ja budjetit laaditaan tukemaan toinen toistaan (Niskanen & Niskanen. 2007. 355.)

Tälle raportille laadittu tutkimusongelma oli: Miksi kassaa on hallittava? On selvää, että kassaa on hallittava, jotta varoja jää liiketoiminnan jokapäiväiseen käyttöön. Kassaa täytyy hallita, jotta kassassa olisi jatkuvasti rahaa yrityksen liiketoiminnan menoihin silloinkin, kun tuloja on odotettavissa vasta tulevaisuudessa. Kun kassaa sekä kassavirtoja seurataan säännöllisesti, pystytään välttämään vastoinkäymiset sekä sen avulla on mahdollisuus saada myös lisätuottoja ja säästöjä yritykselle. Lyhyen tähtäimen rahoituksen suunnittelulla liiketoimintaa voidaan myös suunnitella ja ohjata haluttuun suuntaan.

Kansainvälisessä konsernissa tiedonkulku on avainasemassa tytäryhtiöiden ja emoyhtiön välillä. Tytäryhtiöt raportoivat kassavirran ja sen ennusteet sekä oman vuosittaisen budjettinsa emoyhtiölle joka tekee niiden perusteella yhteenvedon ja suunnittelee rahoituksen niiden mukaan. Raporttien tulisi siis olla mahdollisimman huolelliset, tarkat ja luotettavat, jotta niiden pohjalta tehdyt suunnitelmat ovat todenmukaisia. Raportin esimerkkiyrityksen Otrum AS:n cash pool-järjestely etenkin vaatii hyvää ja tarkkaa raportointia ja kassavirtaennusteita, jotta emoyhtiössä voidaan tulevaisuudenkin investoinnit suunnitella tarkasti ja niin, että kassavirta pysyy edelleen vakaana.

Haastatteluissa saadut vastaukset ovat luotettavia, sillä esimerkiksi Katja Brummer on työskennellyt yrityksessä viisi vuotta. Hän on Suomen yksikön maajohtaja sekä pääkirjanpitäjä. Hän on myös jatkuvasti tiiviissä yhteistyössä yritysjohton kanssa, esimerkiksi budjettien laatimisen yhteydessä. Hän kuuluu myös talousosaston johtoon. Koska hän on myös ollut useiden talouteen liittyvien projektien vastaavana henkilönä, hänellä on selkeä näkemys konsernin rahoituksen suunnittelusta, taloudellisesta tilasta ja tulevaisuudennäkymistä.

## Lähteet

- Barrow, C. 2008. Practical Financial Management. E-kirja. Kogan Page. 7<sup>th</sup> Edition. London, United Kingdom.
- Dopson, L & Hayes, D. 2009. Managerial Accounting for the Hospitality Industry. E-kirja. Josh Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Brummer, K. 29.4.2013. Head of Accounting/Director After Sales Operations. Otrum Finland Oy. Haastattelu. Sähköposti.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Otava. Keuruu.
- Hedman, P. 1992. Maksuvalmius hallintaan; cash management. Weilin + Göös. Tukholma.
- Heyler, P. & Reider, R. 2003. Managing Cash Flow: an Operational Focus. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Ikäheimo, S. Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5. uudistettu painos. SanomaPro Oy. Helsinki.
- Intrum Justitia. 2013. Eurooppalainen maksutapatutkimus 2012: luottotappiot pienentyneet Suomessa. Luettavissa: <http://www.intrum.com/fi/Media-ja-julkaisut/Tiedotteet/Publication-Container/Eurooppalainen-maksutapatutkimus-2012/>. Luettu: 16.4.2013
- Kasanen, E. Koskela, M. Leppiniemi, J. Puttonen, V. Virtanen, K.1996. Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot. KY-Palvelu Oy. Keuruu.

Kauppalehti. 2011. Current ratio. Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/balance/ohjeet/current+ratio/20110363095>. Luettu: 23.4.2013

Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsingin Kamari Oy. Hämeenlinna.

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. WSOY. 2 Uudistettu laitos. Helsinki.

Lukinmaa, S & Remes, A. 2012. Castrén & Snellman: Cash Pooling- järjestelyt – Konsernin kassavarojen keskittäminen. Luettavissa. <http://www.castren.fi/Page/bd5317fb-9e77-4c05-a176-79dbaf525d2f.aspx?groupId=087538de-aac4-42d4-9b8d-4a8520ca589f&announcementId=25707633-b227-4277-8913-0d6723eeadd2>. Luettu: 2.5.2013

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

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yrityusrahoitus. E-kirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. E-kirja. Dark Oy. Vantaa

Tomperi, S. 2011. Yrityksen taloushallinto 3: Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viscanti, S. 2013. Office Manager/Finance. Otrum Italia S.r.l. Haastattelu. Sähköposti.

Yritys-Suomi. 2012. Rahoituksen suunnittelu. Luettavissa:

[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=palp\\_Talouden\\_hallinta&aihe=1000049](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Talouden_hallinta&aihe=1000049). Luettu: 17.4.2013.

Litteet

Liite 1. Haastattelut

**Sandra Viscanti, Otrum Italia S.r.l.**

Office Manager, Finance Team

19.4.2013

### **Financial planning**

1. What are the main areas in financial planning in OTRUM? (e.g. capital structure, profitability, adequacy of funding) And how OTRUM tries to achieve the goals?  
-
2. What is the cash flow/cash management strategy in OTRUM?

*Actually proceed for payment after getting paid*

### **International company: financial planning:**

1. How does the international way of working affect to the financial planning and what needs to be taken into account?

*International way of working has an important influence, but also local conduct. Basically is needed combine the two option, for example pushing for an advance payment for a little percentage but granting a delay of clearance.*

### **Reporting**

2. How does the cash flow reporting-process work in OTRUM?

*Weekly updated. Managed by the headquarter after receiving details by local daughters.*

3. For what purposes does OTRUM use the cash flow reports?

*To make a forecast of a certain period (about 5 months)*

4. What role does the cash flow reports take, when planning larger investments?



*I feel it has a huge importance. Mainly in past challenges it has helped to take decision in getting funding system.*

5. What different report are made to control the cash flows?

*In my position one, obviously, linked to receivable, and payable updated situation in local.*

### **Cash management**

6. How the cash flow is managed in your country?

*Updating the monthly turnover and expiry list for receivable and with expiry list of supplier for payable. Last but not least, updating and verifying overdue report of receivable.*

7. How is the liquidity secured in your country/ in OTRUM?

*Unfortunately not big cash movement in the last period, so, liquidity was quite stable. In case of new contract, will have to plan a new action in order to avoid liquidity problem.*

8. How the possible negative cash flows are managed/fixed in your country?

*Be funded by headquarter could be the first and probably only solution.*

9. OTRUM uses cash pool. How does that affect to the cash management? What are the benefits and challenges?

*Benefits: a quite right and real forecast; challenges: not reliable data could be got from a long period in terms of credits.*

### **Forecasting**

10. How long periods does OTRUM forecast in the cash flow reports? *Week/ month/ year?*

*Weekly report.*

11. How often/ how you report the cash flow forecasts?

*Once, twice a week (in the beginning and the end of the week, before sending the file).*

12. How your country is trying to minimize the uncertainties relating to the cash flow forecast?

*We are trying to get paid before paying but with the risk to not be reliable for our supplier...*

13. Why is it necessary to follow and forecast the cash flow? What are the benefits?

*It is necessary to follow the forecast to avoid uncovered amounts and liquidity problem in long terms.*

14. What are the goals of the cash management and cash flow forecasts?

*Increase liquidity, control financial variation.*

## **Katja Brummer, Otrum Finland Oy**

Head of Accounting (Finland)/ Director After Sales Operations,  
29.4.2013

### **Financial planning**

1. What are the main areas in financial planning in OTRUM? (e.g. capital structure, profitability, adequacy of funding) And how OTRUM tries to achieve the goals?
2. What is the cash flow/cash management strategy in OTRUM?

### **International company: financial planning:**

3. How does the international way of working affect to the financial planning and what needs to be taken into account?

*Cash Pool –ratkaisu vaikuttaa merkittävästi talouden suunnitteluun. Kun kaikkien maiden varat ohjautuvat samaan pinoon, saadaan joustavuutta ja parannetaan maksuvalmiutta. Eri maiden on kuitenkin vaikeampi nähdä todellinen kassatilanne, mikä heikentää maiden mahdollisuutta suunnitella omia kassavirtojaan. Tämä vaatii siis hyvää koordinaatiota eri maiden rahavirtojen kesken sekä hyvää kommunikaatiota pääkonttorin suunnalta.*

*Kun toimitaan kansainvälisesti ja kassavirtoja on eri valuutoissa, täytyy myös valuutanvaihdot ottaa huomioon. Säätelämällä eri valuuttojen osuutta ja pyrkimällä suorittamaan maksut mahdollisimman pitkälti samassa valuutassa (eli maksetaan euro maksut euro tililtä jne.) säästetään tuhansia euroja kuukaudessa pankin vaihtokursseissa ja käsittelymaksuissa.*

### **Reporting**

4. How does the cash flow reporting-process work in OTRUM?

*Maat ennustavat omat tulevat kassavirtansa myyntisaatavien ja ostovelkojen perusteella viikoittain. Luvut konsolidoidaan ryhmätasolla. Kassavirta pyritään ennustamaan mahdollisimman luotettavasti 3 kk päähän. Käytännössä Excel raportti ja Aged accounts receivables ja Aged accounts payables raportit, joilla pystyy ennustamaan Suomessa seuraavat pari viikkoa erittäin luotettavasti. Kolmen kuukauden päähän ennustettaessa käytetään referenssinä totentuneita lukuja aiemmilta kuukausilta*

*(tietyt kiinteät kulut ja keskiarvot). Lisäksi katsotaan myyntiennusteesta onko lähiaikoina tulossa isoja kauppoja laskutukseen.*

5. For what purposes does OTRUM use the cash flow reports?

*Kassavirran ennustamiseen ;) . Mikäli kassavirta on menossa miinuksen puolelle, suunnitellaan pankin/omistajien kanssa ratkaisuja väliaikaisen rahoituksen hankkimiseksi. Jotta voidaan jatkaa toimintaa ja maksaa palkat, tilillä on luonnollisesti oltava rahaa. Pidemmällä tähtäimellä kassavirta on yksiselitteisin indikaattori liiketoiminnan kannattavuudesta. Tuloslaskelmassa ja taseessa voidaan pelata erilaisilla aktivoinneilla ja jaksotuksilla, mutta negatiivinen kassavirta kertoo, ettei yritys tee rahaa vaikka tulos näyttäisikin plussaa.*

6. What role does the cash flow reports take, when planning larger investments?

*Yleisesti ottaen: jos kassavirta on hyvä ja yrityksellä on paljon likvidejä varoja, voi isompiakin investointeja olla mahdollista tehdä ilman lainarahaa. Lainarahan tarve otetaan aina huomioon investointien kustannuslaskelmia tehdessä.*

7. What different reports are made to control the cash flows?

*Historiallisesti kassavirtaa raportoidaan pankkitositteiden perusteella. Kassavirtaennusteet tulevaa varten tehdään useiden eri raporttien pohjalta, mutta sinänsä virallisia kassavirtaennusteita on vain yksi. Siinä ennustetaan tulevat ja lähtevät maksut maittain ja päivittäin ja yhteenvetona katsotaan tietty koko konsernin tilannetta.*

### **Cash management**

8. How the cash flow is managed in your country?

9. How is the liquidity secured in your country/ in OTRUM?

10. How the possible negative cash flows are managed/fixed in your country?

11. OTRUM uses cash pool. How does that affect to the cash management? What are the benefits and challenges?

*Mikäli kassavirtaennuste näyttää menevän miinukselle, pyritään hankkimaan konsernin tilille väli-aikaista lisärahoitusta. Suomessa kassavirta on positiivinen. Organisaation ja Cash Pool rakenteesta johtuen, negatiiviseen tai oikeastaan miinukselle menevään kassavirtaan etsitään ratkaisut pääkonttorin toimesta. Huomiona se, että kassavirtahan voi olla pitkään tai useinkin negatiivinen ilman suurempia vaikutuksia, mikäli rahaa on ennestään tilillä riittävästi tai sitä tulee sinne suuria summia aina ajoittain. Ongelmia tulee luonnollisesti siinä vaiheessa, kun sisään tulevat virrat eivät enää riitä kattamaan ulos meneviä.*

*Suomessa kassavirtaennusteilla on vaikutusta perintätoimien kiivauteen sekä meidän omaan maksukäyttäytymiseemme. Vaikeissa tilanteissa pyritään tietenkin pitkittämään toimittajalaskujen maksua ja periä saatavia asiakkailta erittäin aktiivisesti. Ideaalitulanteessa myös itse hankintoja (ei pelkästään maksuja) pystytään lykkäämään kassavirran niin vaatiessa.*

### **Forecasting**

12. How long periods does OTRUM forecast in the reports? Week/ month/ year?

13. How often/ how you report the cash flow forecasts?

14. How your country is trying to minimize the uncertainties relating to the cash flow forecast?

*Pyritään miettimään mahdollisimman huolella kaikki mahdolliset sisään ja ulos liikkuvat rahavirrat. Yllättäviä menoja on kuitenkin erittäin vaikea arvioida (eiväthän ne muuten olisi yllättäviä ;)). Kassavirran ennustamiseen käytettävien raporttien oikeellisuus on tietysti ensisijaisen tärkeää. Jos Navin luvut tai myynnin ennusteet ovat pielessä, tulee kassavirtaennustekin olemaan enintään suuntaa antava. Tästä syystä onkin aina tärkeää olla kriittinen myös lähteitä kohtaan ja peilata tulevia lukuja vanhoihin. Etenkin kuukausilaskutuksesta ja kiinteistä kuluista puhuttaessa, suuret vaihte-  
lut eivät ole normaaleja.*

15. Why is it necessary to follow and forecast the cash flow? What are the benefits?

16. What are the goals of the cash management and cash flow forecasts?

*Pyritään takaamaan riittävät likvidit varat yrityksen pyörittämiseen. Kassavirtojen perusteella voidaan pyrkiä myös ohjaamaan yrityksen toimintaa parempaan suuntaan. Esim. liiketoimintamme*

*luonteesta johtuen kassavirtamme ovat olleet lähtökohtaisesti aina lyhyellä aikavälillä negatiivisia: tilaamme tuotteet ja asennamme ne (syntyy kassavirtoja ulos) ja vasta tämän jälkeen saamme rahat asiakkaalta. Ratkaisu: otetaan käyttöön ennakkomaksut. Niinkään pyritään laskuttamaan kuukausilaskentukset etukäteen. Negatiivinen kassavirta maksaa yritykselle aina rahaa: joko lainarahan korkoina tai menetettyinä talletuskorkoina. Hyvän suunnittelun ja kontrollin avulla näiltä kustannuksilta voidaan välttyä.*