



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Maksuvalmiuden hallinta pienissä franchiseyrityksissä, Case X

Soitu, Karin

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Maksuvalmiuden hallinta pienissä franchiseyrityksissä, Case X

Soitu Karin
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Karin Soitu

Maksuvalmiuden hallinta pienissä franchiseyrityksissä, Case X

Vuosi 2017 Sivumäärä 51

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää case -ketjuun kuuluvien franchiseyrittäjien maksuvalmiuden hallinnan tilaa ja tuoda esille mahdollisia ongelmakohtia, jotka heikentävät yrittäjien maksuvalmiutta. Tutkimusosuus antaa case -ketjulle näkemyksen, miten franchiseyrittäjät hallinnoivat maksuvalmiuden eri osa-alueita ja missä maksuvalmiuden hallinnassa epäonnistutaan.

Teoreettinen tietoperusta käsittelee alussa hieman franchising liiketoimintamuotoa, jotta lukijalle selventyy yleisesti franchising ketjuyrityksen suhde franchisingyrittäjiin. Teorian pääpaino on kuitenkin staattisessa ja dynaamisessa maksuvalmiudessa, jossa esitellään maksuvalmiuden mittaukseen tarkoitettuja tunnuslukuja sekä tuodaan esille maksuvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä.

Työn tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa pyrittiin saamaan vastauksia, miten franchiseyrittäjät hallinnoivat maksuvalmiuteen liittyviä osatekijöitä. Aineistonkeruumenetelmänä toimi haastattelu viideltä eri franchiseyrittäjältä sekä saadut tilinpäätöstiedot kolmelta haastatteluun osallistuneelta yrittäjältä. Haastatteluista saatujen tietojen pohjalta pyrittiin konkretisoimaan mahdollisia maksuvalmiutta heikentäviä osatekijöitä. Tilinpäätös hyödynnettiin tarkastelemalla maksuvalmiuden tunnuslukuja, joiden avulla pyrittiin tukemaan haastattelutuloksia ja esiin tulleita ongelmakohtia.

Tutkimustulokset osoittivat, että tarkasteltavien yritysten maksuvalmiuden hallinta tapahtuu enimmäkseen tulojen ja menojen silmämääräisenä tarkasteluna kirjanpidosta, eikä varsinaisia työkaluja maksuvalmiuden seurantaan ja suunnitteluun ole käytössä. Tilinpäätöksistä lasketut tunnusluvut paljastivat kahden yrityksen maksuvalmiuden olevan heikolla tasolla, mutta kaikkien yritysten osalta myyntisaamisten ja varaston kiertoaikojen olevan kuitenkin tehokkaita. Ongelmakohtaksi osoittautui ostovelkojen kiertoaika, joka oli poikkeuksellisen pitkä erityisesti kahden yrityksen osalta. Maksuvalmiuden kassavirtapohjaisen seurannan voidaan todeta tarpeelliseksi, jotta kuluja saataisiin paremmin hallintaan ja maksuvalmiutta ylläpidettyä vakaana.

Asiasanat: maksuvalmius, kassanhallinta, rahoitus, franchising

Karin Soitu

Liquidity management in small franchise companies, Case X

Year	2017	Pages	51
------	------	-------	----

The aim of the thesis was to examine the state of liquidity management of franchise entrepreneurs that are part of the case chain and bring up potential issues that undermine entrepreneurs' liquidity. Research section gives the case chain a view of how franchise entrepreneurs manage various aspects of liquidity and where the liquidity management fails.

The theoretical knowledge base considers in the beginning slightly franchise business model in order to give the reader a general understanding about relationship between the franchise chain company and franchise entrepreneurs. Nevertheless, the main emphasis of theory is on static and dynamic liquidity, which sets out indicators for measuring liquidity and identifies factors affecting liquidity.

The research part of the thesis was realised as a qualitative case study, where the aim was to bring out answers on how franchise entrepreneurs manage liquidity constituents. The data collection method was an interview with five different franchisees and the financial statements, received from the three interviewees. Based on the information obtained from the interviews it was intended to identify potential components that undermine liquidity. Financial statements were exploited by examining liquidity indicators which strived to support the interview results and raised issues.

The results of the research showed that liquidity management of the companies under review are managed mostly as visual inspection of income and expenses from accounting and there is no actual monitoring and planning tools in use. Liquidity indicators calculated from the financial statements revealed that the liquidity of the two companies was at low level, however for all examined companies accounts receivable's and stock's circulation period was relatively effective. The problem point turned out in accounts payable's circulation period which was exceptionally long especially in two companies. Cash flow based monitoring of liquidity can be found to be necessary, in order to manage expenses better and to maintain liquidity stable.

Keywords: liquidity, cash management, finance, franchising

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Franchising liiketoimintamalli.....	8
3	Talouskehityksen seuraus.....	9
4	Maksuvalmiuden mittaaminen	9
	4.1 Current ratio	11
	4.2 Quick ratio.....	13
	4.3 Nettokäyttöpääomaprocentti.....	14
	4.4 Käyttöpääomaerien kiertoajat	14
	4.4.1 Varasto	15
	4.4.2 Myyntisaatavat	16
	4.4.3 Ostovelat.....	18
5	Lyhytaikaisen rahoituksen suunnittelu.....	19
	5.1 Kassanhallinta.....	21
	5.1.1 Kassavirtalaskelma	23
	5.1.2 Kassabudjetti.....	25
	5.1.3 Kassa-alijäämän ja kassaylijäämän hallinta	27
	5.2 Varastonhallinta	27
	5.3 Myyntisaatavien hallinta	29
	5.4 Ostovelkojen hallinta	30
6	Tutkimuksen toteutus	32
	6.1 Tutkimusmenetelmät	33
	6.2 Luotettavuuden arviointi.....	34
7	Haastattelun tulokset	35
	7.1 Maksuvalmiuden hallinta	35
	7.2 Ostolaskujen-, varaston- ja myyntisaatavien hallinta	37
	7.3 Maksuvalmiuden sudenkuopat ja parannusehdotukset	38
	7.4 Ketjun vaikutus maksuvalmiuden paranemiseen	39
8	Maksuvalmiuden tunnusluvut.....	39
	8.1 Current ratio	40
	8.2 Quick ratio.....	41
	8.3 Varaston kiertoaika	42
	8.4 Myyntisaatavien kiertoaika	42
	8.5 Ostovelkojen kiertoaika	43
9	Johtopäätökset	44
	Lähteet	47
	Kuviot.....	49
	Liitteet	50

1 Johdanto

Yrityksen optimaalinen maksuvalmiuden organisointi luo yritykselle suotuisat edellytykset harjoittamalleen liiketoiminnalle. Yrityksellä on oltava likvidiä omaisuutta sen verran varalla, että se pystyy suoriutumaan menoista. Toisaalta liian korkea maksuvalmius voi viestiä tehotomasta pääoman käytöstä, jolloin pääomaa on sitoutunut yritykseen, eikä ole siten tehokkaassa käytössä. (Ikäheimo & Laitinen & Laitinen & Puttonen 2011, 74.) Yrityksen hyvä maksuvalmius merkitsee kyvystä suoriutua juoksevista menoista, veroista, lainalyhennyksistä ja koroista ajoissa. Mikäli maksuvalmius ei ole hallinnassa yritykselle saattaa aiheutua kalliita lisäkustannuksia viivästysmaksujen ja perintäkulujen muodossa. Maksuvalmiuden seurantaan on kehitetty lukuisia mittareita ja menetelmiä, joiden avulla maksuvalmiutta voidaan mitata (Siikavuo 2003, 168.) sekä valmistautua tilikauden aikana mahdollisesti tapahtuviin maksuvalmiuden vaihteluihin.

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa case -ketjuun kuuluvien franchiseyrittäjien maksuvalmiuden hallintaa ja osa-alueen mahdollisia kompastuskiviä franchiseyrittäjillä. Maksuvalmius liittyy vahvasti lyhytaikaisen rahoituksen suunnitteluun ja kassanhallintaan, joita teoriaosuus suurimmilta osin myös käsittelee. Aiheena lyhytaikaisen rahoituksen osa-alueet ovat varsin merkittäviä yrityksen taloushallinnan kannalta, sillä lyhytaikaiset erät kattavat monesti huomattavan osan taseen loppusummasta. Kassanhallinnan oleellisuus tulee esille siinä, että kasvavien kassavirtalaskelman kautta voidaan karttaa potentiaalinen konkurssi tunnistamalla maksuvalmiutta heikentävät kohdat ja puuttamalla niihin ajoissa.

Case -ketju on franchising periaatteella toimiva ketjuyritys, johon kuuluu tällä hetkellä toista sataa toimipaikkaa ympäri Suomen. Suurinta osaa toimipaikoista johtavat itsenäiset franchiseyrittäjät case -ketjun toimintamallin mukaisesti. Case -ketju franchiseyrittäjineen ja heidän työntekijöineen työllistävät noin toistatuhatta työntekijää. (Case -ketjun kotisivu 2016.) Franchiseyrittäjien yritysmuodot jakaantuvat aika tasaisesti puoliksi osakeyhtiöihin sekä muihin yritysmuotoihin. Voidaan kuitenkin havaita nousevan trendin osakeyhtiöiden enenevään käyttöön sekä toisesta yritysmuodosta siirtymistä osakeyhtiöksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus etenee käsittäen ensin hieman franchising liiketoimintamuotoa yleisesti, sillä franchising saattaa olla astetta vieraampi liiketoimintamuoto perinteiseen yrittäjyyteen verrattuna. Tällä pyritään luomaan lukijalle ymmärrys franchising-antajan ja franchising-ottajan suhteesta keskenään. Tämän jälkeen siirrytään itse pääaiheeseen eli maksuvalmiuden teoriaosuuteen, joka jakaantuu aiheen kahteen lähestymistapaan staattiseen- ja dynaamiseen maksuvalmiuteen. Staattisessa maksuvalmiudessa perehdytään tilinpäätöstietojen hyödyntämiseen maksuvalmiuden mittauksessa, joka kertoo tietyn menneen hetken tilanteen

maksuvalmiuden tilasta. Dynaaminen maksuvalmius taas perustuu tarkastelemaan tulevaisuuden varojen ja velkojen suhdetta. Teoriaosuuden jälkeen keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen toteutusta, käytettyjä menetelmiä, tutkimustuloksia sekä johtopäätöksiä.

2 Franchising liiketoimintamalli

Franchising toimintaa voidaan määritellä monella eri tavalla riippuen lähteestä tai asiayhteydestä. Euroopan Franchising Liiton määrittelyn mukaan franchising on liiketoiminta kohteen markkinointijärjestelmä, jossa franchising-antaja ja franchising-ottaja ovat jatkuvassa yhteistyösuhteessa sekä taloudellisesti että oikeudellisesti. Molemmat osapuolet säilyttävät kuitenkin taloudellisen ja oikeudellisen riippumattomuuden. (European Franchise Federation 2016.)

Franchising-ottaja vastaanottaa franchising-antajalta oikeuden liiketoimintakonseptin käyttöönottoon. Vastaanotettu oikeus samalla velvoittaa franchising-ottajaa suorittamaan taloudellista vastiketta franchising-antajalle liiketoimintamallin käytöstä. Franchisesopimuksessa määritellään tarkemmin mitä taloudellisia vastikkeitä franchising-ottaja on veloitettu suorittamaan ja mitä konkreettisia oikeuksia franchising-ottaja vastaanottaa. (European Franchise Federation 2016.) Toisin sanoen franchising on itsenäisen yrityksen konseptin lainaamista toiselle itsenäiselle yritykselle maksua vastaan tietyllä määrällä. Franchising-ottaja saa käyttöönsä oikeuden käyttää franchising-antaja yrityksen omistamaa konseptia, yrityslogoa sekä liiketoimintamallia kokonaisuudessaan franchising-antaja yrityksen valvonnan ja ohjeiden mukaan.

Yleisesti franchisingilla tarkoitetaan kahden riippumattoman yrityksen välistä yhteistyötä, jossa molemmat osapuolet ovat itsenäisiä sekä juridisesti että taloudellisesti. Tästä huolimatta franchising-ottaja yritys on liiketoiminnassaan riippuvainen ketju yrityksestä monestakin näkökulmasta. Franchising-ottajan riippuvuus franchising-antajasta johtuukin ketjuyrityksen kokonaisvaltaisesta konseptin omistussuhteesta. (Laakso 2005, 45.)

Juridinen riippumattomuus käsittää franchising kontekstissa sitä, että osapuolet eivät edusta välittömästi toisiaan oikeudellisesti, eivätkä ole omistuksellisessa suhteessa toisen franchising osapuolen kanssa. Molemmat osapuolet vastaavat omakohtaisista sitoumuksista ja veloitteista itsenäisesti. Franchising osapuolten muodostuessa kumpikaan ei omista toisen yrityksen osuuksia eikä voi allekirjoittaa toisen osapuolen sopimuksia ilman erillistä luvan antoa. (Laakso 2005, 45.)

Taloudellisella itsenäisyydellä tarkoitetaan franchisingtoiminnassa sitä, että franchisingosopimuksen osapuolilla ei ole rahoituksellisia suhteita toisen sopimusosapuolen kanssa lukuun ottamatta perusliiketoiminnasta juontuvia väliaikaisia saamisia ja velkoja. Nämä väliaikaiset saamiset ja velat ovat aina lyhytaikaisia ja voivat aiheutua royalty-, markkinointi-, vuokra- ja

liittymismaksuista sekä tavaroiden ostoista. Ensisijaisesti taloudellisella riippumattomuudella viitataan liiketoiminnallisen vastuun, velvoitteiden ja riskin kanton itsenäisesti. Tämä vastavuoroin tarkoittaa myös voiton nauttimisen itsenäisesti. (Laakso 2005, 46-47.)

3 Talouskehityksen seuraus

Aiemmin todettiin franchising-ottajien olevan itsenäisiä yrittäjiä, tarkemmin sanottuna itsenäisiä yrityksiä, joilla on luonnollisesti taloudellinen ja oikeudellinen itsenäisyys. Näin ollen franchising periaatteella toimivalla yrityksellä on myös taloudellisen johtamisen omavastuu kuten tavallisella yritykselläkin. Case -ketjuun kuuluvat franchising-ottajat ulkoistavat suurimman osan taloushallinnostaan alalle erikoistuneille yrityksille keskittyäkseen ydinliiketoimintaan. Tästä huolimatta lopullinen taloudellinen suunnittelu ja ohjaus ovat yrittäjän vastuulla.

Yrityksen rahoituksen riittävyttä on suunniteltava ja seurattava, jotta yrityksen taloudelliset resurssit riittävät kulujen kattamiseen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lyhyen tähtäimen rahoituksen suunnittelussa keskitytään etenkin maksuvalmiuden varmistamiseen juoksevien liiketoiminnan kulujen osalta. Pidemmän aikavälin suunnittelussa huomion painospiste taas korostuu yrityksen kannattavuuden ja vakavaraisuuden parantamiseen sekä tuottojen kasvattamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.) Taloushallinto voidaankin määritellä liiketoiminnan tukipilariksi, joka avaa ovet kestävään taloudelliseen menestykseen (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen 2010, 3). Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään lyhyen aikavälin rahoitusta keskittyen maksuvalmiuden hallinnan osa-alueisiin. Pidemmän aikavälin rahoitusratkaisuja opinnäytetyössä ei käsitellä, sillä se ei suoraviivaisesti liity maksuvalmiuden varmistamiseen.

Taloudellisen kehityksen seurannassa korostuvat etenkin taloudellisen raportoinnin prosessit ja toimintatapa sekä siihen liittyvät seuranta- sekä kontrollimenettelytavat koskien informaation oikeellisuutta ja luotettavuutta. Tämän lisäksi tehokkaat järjestelmät, osaaminen ja ajantasainen kirjanpito ovat oleellisessa osassa laadullisessa raportoinnissa. Raportointi myös tukee kykyä nopeaan reagointiin, mikäli huomattavissa on oleellisia muutoksia jollain yrityksen osa-alueella. (Riskikompassi 2016a.)

4 Maksuvalmiuden mittaaminen

Maksuvalmiudella kuvataan yrityksen rahoituksen tilannetta lyhyellä välillä eli miten hyvin yritys kykenee suoriutumaan juoksevista kuukausittaisista menoistaan. Yrityksen likviditeetin voidaan katsoa olevan riittävä, mikäli yritys kykenee suoriutumaan maksuistaan ajoissa kassapäätöman tai likvidien varojen avulla. Tämä puolestaan sallii olla hakematta hintavaa lyhyen aikavälin rahoitusta välttymällä samalla viivästyskorkomaksuilta. (Kallunki 2014, 123.)

Liika likviditeettiä on kuitenkin myös syytä vältellä, sillä tällöin yrityksellä on huonosti tuottavia lyhyen aikavälin kassapääomia ja sijoituksia. Tämä puolestaan heikentää pääoman tuottoa, sillä nämä lyhytaikaiset varat eivät ole hyödynnetty tehokkaasti. Kallunkin mukaan kasvulijäämät ja käyttämättömät likvidit varat tulee sijoittaa kannattavaan investointitoimintaan, jakaa osinkoina ulos, ostaa omia osakkeita takaisin tai keventää pitkäaikaista velkaa lainalyhennyksin. (Kallunki 2014, 123.)

Maksuvalmiuden tuottamasta informaatiosta ovat erityisen kiinnostuneita lainanantajat ja toimittajat. Lainanantajien ja toimittajien kiinnostus maksuvalmiuden tunnuslukuihin on selvää. (Niskanen & Niskanen 2004, 117.) Mikäli yritys omaa huonon maksuvalmiuden on olemassa riski, ettei yritys kykene selviytymään maksuvelvoitteistaan ajoissa tai ollenkaan. Niskanen ym. mukaan pienet ja keskisuuret yritykset toimivat suurimmaksi osaksi pankkirahoituksella. Pankkien nostaessa lainaehtojaan ja lyhentäessä laina-aikaa yrityksen maksuvalmius korostuu entisestään. (Niskanen & Niskanen 2013, 374.) Mikäli yrityksellä on jo otettuna lainaa pankista, on yrityksen kyettävä selviytymään kiristyneiden lainaehtojen nousseista koroista sekä lainan lyhennyksistä. Lainaehtojen nousu voi myös vaikuttaa epäsuorasti yritykseen esimerkiksi asiakkaiden kautta. Tällöin asiakkaan saadessa pankista negatiivisen lainapäätöksen voi yrityksen asiakas alkaa säästökuurille ja kieltäytyä jatkossa yrityksen palveluista. Tämä menetetty tulo on taas pois yrityksen tuloksesta.

Yrityksen ottaessa uutta lainaa on yrityksen myös kyettävä todentamaan maksuvalmiutensa lainan takaisin maksuun. Tässä taas tulee vahvasti esille yrityksen pääomarakenne eli oman ja vieraan pääoman suhde sekä yrityksen tulorahoitusennusteet. Vaikka pankki hylkäisi lainahakemuksen perustuen huonoon pääomasuhteeseen, jossa oma pääoma on liian vähäinen, verrattuna vieraaseen pääomaan on lainaa mahdollisuus saada, joka perustuu vahvaan tulorahoitukseen.

Maksuvalmiutta tulkittaessa on syytä tiedostaa Niskavaaran toteamus, ”maksuvalmius on alisteinen vakavaraisuudelle, koska vahva tase antaa milloin tahansa mahdollisuuden lyhytaikaiselle lisärahoitukselle”. Näin ollen myös vakavaraisuuden valvonta on välttämättömyys maksuvalmiuden turvaamiseen. (Niskavaara 2010, 91.) Tässä kontekstissa vahvalla taseella tarkoitetaan sellaista pääomarakennetta, jossa oman pääoman osuus on suhteellisen korkea verrattuna vieraaseen pääomaan ja likvidejä varoja riittävästi suhteessa lyhytaikaiseen velkaan. Tällöin myös lyhytaikainen maksuvalmius on yrityksen puolelta varmistettu, mikä myös ylläpitää lainanantajien kiinnostusta yllä. Oman pääoman suhteellisen korkea osuus taas antaa yritykselle joustovaraa lainanantajien suhteen.

Maksuvalmiutta kuvaavien tunnuslukujen taustalla on käyttöpääoma toiselta nimeltä liikepääoma, joka sisältää taseen lyhytaikaisia eriä. Bruttokäyttöpääoma pitää sisällään vaihto-omaisuuden eli varaston ja rahoitusomaisuuden eli kassan, myyntisaamiset, rahat, pankkisaamiset ja jälkimarkkinakelpoiset arvopaperit. Tunnusluvut kuvaavat miten yrityksen liiketoiminta sijoittaa pääomaa vaihto-, - ja rahoitusomaisuuteen. (Niskanen & Niskanen 2004, 117.)

Nettokäyttöpääoman ero bruttokäyttöpääomaan on taas siinä, että bruttokäyttöpääomasta on vähennetty taseen lyhytaikaiset velat. Tällöin nettokäyttöpääoma kuvaa kuinka paljon käyttöpääomaa on rahoitettu pitkäaikaisella vieraalla velalla tai omalla pääomalla. Tämän lisäksi nettokäyttöpääoma kertoo myös yrityksen likviditeetistä eli kyvystä suorittaa lyhyen aikavälin veloistaan. (Niskanen & Niskanen 2004, 117.)

Seuraavissa kappaleissa käsitellään käytetyimpiä yrityksen maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja ja annetaan osviittaa tunnuslukujen tulkintaan. Kirjallisuudessa monet kuten myös Kallunki (2014, 124) kuitenkin korostavat maksuvalmiuden tunnuslukujen olevan siitä ongelmallisia, että tunnusluvut kertovat maksuvalmiuden tilanteen vain tilinpäätöspäivänä. Monilla toimialoilla saattaa olla hyvin jyrkkiäkin kausivaihteluita, jolloin yrityksen likviditeettisyys voi vaihdella voimakkaasti tilikauden aikana. Tästä huolimatta Vilkkumaa (2010, 48) mukaan, jos maksuvalmiuden tunnuslukuja vertaillaan useiden jaksojen ajan, saadaan selville yrityksen maksuvalmiuden suunnan kehitys pidemmältä ajanväliltä. Edellisen lisäksi Kinnunen & Leppiniemi & Puttonen & Virtanen (2002, 149) mainitsevat tunnuslukujen yhdeksi tulkintamenetelmäksi yrityksen pääkilpailijoiden tunnuslukuarvojen vertailun omiin arvoihin ja kehottaa myös tekemään saman toimialan tunnuslukutilastojen vertailuja omiin tunnuslukuihin.

4.1 Current ratio

Current ratio -tunnuslukua käytetään maksuvalmiuden mittarina, jonka taustalla ovat nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden eli käyttöpääoman suhde lyhytaikaisiin velkoihin. Tunnusluku kertoo nettokäyttöomaisuuden tason suhdeluvun muodossa. Koska current ratio -tunnusluvun ilmaisumuoto on nimenomaan suhdeluku, voidaan kyseistä tunnuslukua pitää luotettavampana mittarina kuin nettokäyttöpääomaa. Tämä on selitettävissä siten, että kahden eri yrityksen nettokäyttöpääoma saattaa olla sama, mutta current ratio -tunnusluvut voivat olla hyvin erilaisia. (Niskanen & Niskanen 2004, 118.) Mikä puolestaan johtuu käyttöpääoman ja velan eritasoisesta jakaantumisesta kahden eri yrityksen taseen lyhytaikaisissa erissä. Current ratio -tunnusluku lasketaan jakamalla rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden summa lyhytaikaisilla veloilla seuraavan kaavan mukaan: (Niskanen & Niskanen 2004, 118.)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Käyttöpääoma}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

(Niskanen & Niskanen 2004, 118).

Current ratio -tunnusluvun tulkintaan voidaan käyttää Yritystutkimusneuvottelukunnan antamia seuraavia ohjearvoja: (Niskanen & Niskanen 2004, 119).

yli 2	= hyvä
1-2	= tyydyttävä
alle 1	= heikko

(Niskanen & Niskanen 2004, 119).

Current ratiosta saatu luku tarkoittaa kuinka monta kertaa käyttöpääomaa riittäisi maksamaan lyhyen aikavälin velat pois. Yllä mainittujen viitearvojen mukaan, mikäli yrityksellä on kaksinkertainen määrä käyttöpääomaa suhteessa lyhytaikaiseen velkaan eli current ratioksi saadaan 2, on maksuvalmius hyvällä tasolla current ratio -tunnusluvun mukaan mitattuna.

(Niskanen & Niskanen 2004, 118-119.)

Balance Consulting kehottaakin tunnusluvun tulkinnassa huomioimaan myös taseen pääoman jakaantumista omavaraisuusasteen ja velkojen kesken, jonka pohjalta voidaan estimoida mahdollisia rahoitusvaihtoehtoja. Omavaraisuusasteen ollessa tarpeeksi suuri, voidaan lisärahoitusta hakea lyhytaikaisella lainalla. Tunnusluvun vaihtelujen takana ovat yleensä myyntisaatavien, ostovelkojen sekä varaston määrän vaihtelut. (Balance Consulting 2016a.)

Mikäli tunnusluku näyttää heikentyvän, mikä johtuu korollisen velan kasvusta vaikuttaa tämä negatiivisesti yrityksen maksuvalmiuteen. On syytä ottaa huomioon, että heikentynyt current ratio ei vielä välttämättä tarkoita maksuvalmiuden heikkenemistä. (Niskanen & Niskanen 2004, 118-119.) Tässä tapauksessa on syytä selvittää mitkä erät vaikuttavat tunnusluvun muutokseen ja mistä kyseinen kehitys johtuu. Esimerkiksi mikäli yritys saa ostoveloilleen rahoitusta toimittajalta, mikä osoittautuu maksuehtojen mukaan korottomaksi, on se syytä käyttää, sillä ostovelkarahoitusta voidaan pitää tässä tapauksessa korottomana lainana. (Niskanen & Niskanen 2004, 118-119.) Vaikka kyseisen tapauksen ostovelkarahoituksen käyttö ja kasvu eivät johdu heikentyneestä maksuvalmiudesta vaan tietoisesta taktisesta liikkeestä, heikentyy yrityksen maksuvalmius current ratio -tunnusluvulla mitattuna. Tämä johtuu siitä, että ostovelkarahoitus kuuluu taseen lyhytaikaisiin eriin ja siten current ratio kaavan nimittäjä kasvaa ostovelkarahoituksen määrän kasvaessa, johtaen current ratio -tunnusluvun heikentymiseen.

Tunnusluvun suhdelukumuotoinen ilmaisu voi joissain tapauksissa osoittautua heikkoudeksi. Tilannetta voidaan havainnollistaa seuraavan esimerkin avulla. Yrityksellä bruttokäyttöpääoma on 400 000 euroa ja lyhytaikaista velkaa 200 000 euroa, jolloin current ratioksi saadaan

tasaa 2. Bruttokäyttöpääomaa ja lyhytaikaista velkaa kasvatetaan saman verran 300 000 eurolla, jolloin current ratioksi muodistuu jo 1,4. Mikäli tarkastelun kohde kohdistuu vain tunnuslukuun, maksuvalmius näyttää heikentyneen, vaikka todellinen tilanne olisi muuta. (Niskanen & Niskanen 2004, 119.)

4.2 Quick ratio

Quick ratio -tunnusluku on edellä kuvattua tunnuslukua current ratiota tarkempi ja kuvaa lyhytaikaisempaa maksuvalmiutta kuin current ratio. Quick ratio eroaa current ratiosta siinä, että current ratio -tunnusluvun laskukaavassa ei oteta huomioon vaihto-omaisuutta eli varastoa, sillä varasto ei aina ole tarpeeksi likvidi. Quick ration kaava voidaan ilmaista seuraavasti: (Kallunki 2014, 124; Niskanen & Niskanen 2004, 120.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Käyttöpääoma} - \text{Varasto}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

(Niskanen & Niskanen 2004, 120).

Yritystutkimuslautakunta on asettanut myös quick ratiolle ohjearvot, jotka helpottavat tunnusluvun tulkintaa: (Niskanen & Niskanen 2004, 120).

yli 1 = hyvä
0,5-1 = tyydyttävä
alle 0,5 = heikko

(Niskanen & Niskanen 2004, 120).

Tunnusluvulle on myös hyvä tehdä toimialavertailua, sillä tietyillä toimitaloilla kuten kaupan aloilla tunnusluku saavuttaa yleensä arvon 0,5 mikä ei niinkään aina tarkoita huonoa maksuvalmiutta (Niskanen & Niskanen 2004, 120). Kaupan alalla varasto saattaa usein sitoa huomattavan osan yrityksen pääomasta, jota ei quick ratio ota huomioon kuten current ratio. Tällöin tunnusluvun laskukaavan nimittäjän bruttokäyttöpääomaan tulee pienempi arvo, jolloin sen mukaisesti tunnusluku saa huonomman suhdeluvun. Niskanen ym. (2004, 121) mukaan yleisenä heikkoutena maksuvalmiuden current- ja quick ratio -tunnusluville voidaan mainita lyhyen ajankohdan, jolloin tunnusluvut antavat tietoa yrityksen maksukyvyistä vain tilinpäätöshetkellä. Näin ollen tunnusluvut eivät anna tietoa yrityksen maksukyvyistä tilikauden aikana. Balance Consulting (2016b) mukaan monet pörssiyritykset varmistavat maksuvalmiutensa valmiusluoton kautta, mikä voi johtaa yrityksen maksuvalmiuden vääristyneeseen kuvaan.

4.3 Nettokäyttöpääomaprosentti

Nettokäyttöpääomaprosentti -tunnusluku eroaa hieman edellä käsitellyistä tunnusluvuista. Current- ja quick ratio kertovat, kuinka monta kertaa yrityksen likvidit varat pystyvät kattamaan lyhyen aikavälin velat. Nettokäyttöpääomaprosentti taas antaa tiedon nettokäyttöpääoman suhteesta liikevaihtoon. (Niskanen & Niskanen 2004, 121.) Nettokäyttöpääomalla tarkoitetaan käyttöpääoman ja lyhytaikaisen velan erotusta, joka selventää paljon käyttöpääomaan on todellisuudessa sitoutunut varoja. Nettokäyttöpääomaa suhteutettaessa liikevaihtoon saadaan selville nettokäyttöpääomaprosentti, joka havainnollistaa nettokäyttöpääoman osuuden liikevaihdosta. Nettokäyttöpääomaprosentti lasketaan seuraavan kaavan mukaan: (Kallunki 2014, 127.)

$$\text{Nettokäyttöpääoma\%} = \frac{\text{Nettokäyttöpääoma}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

(Kallunki 2014, 127).

Mikäli yrityksellä on lyhytaikaista velkaa enemmän kuin bruttokäyttöpääomaa eli vaihto- ja rahoitusomaisuutta, saadaan nettokäyttöpääomaprosentiksi negatiivinen luku. Tämä puolestaan tarkoittaa, että taseen pysyvien vastaavien rahoitus on alkanut tulla lyhytaikaisesta velasta. Kyseistä toimintatapaa pidetään riskisenä, mutta mikäli lyhytaikaisen velan suuri määrä johtuu esimerkiksi ostovelasta, jolle on annettu ilmaiset maksuehdot voi toimintatapaa pitää joissain tapauksissa perusteltuna. (Niskanen & Niskanen 2004, 121.) Kallunki (2014,127) mukaan tunnuslukua verratessa aiempiin vuosiin saadaan myös selville, miten yrityksen likvidisyys suhteessa liikevaihtoon on kehittynyt. Yleensä tehokastoimisilla yrityksillä liikevaihdon kasvaessa nettokäyttöpääomaprosentti ei kasva, jolloin nettokäyttöpääomaa ei sitouta lisää pääomaa liiketoiminnan kasvun johdosta.

4.4 Käyttöpääomaerien kiertoaajat

Käyttöpääoman kiertoaikaa ja kiertonopeutta kuvaavat tunnusluvut antavat tietoa käyttöpääoman sitoutuneisuudesta yrityksen liiketoimintaan ja viestivät likvidiydestä eli kuinka nopeasti käyttöpääomien eri erät ovat muunnettavissa rahaksi. Käyttöpääomaerien kiertoaika ja kiertonopeus tunnuslukujen tarkastelun kohteena ovat etenkin varasto, myyntisaamiset ja ostovelat. (Niskanen & Niskanen 2004, 122.) Näitä käsitelläänkin seuraavissa luvuissa.

Tunnusluku kertoo, miten tehokkaasti käyttöpääomaa hyödynnetään. Mikäli käyttöpääoma on poikkeuksellisen suuri, sitoo se itseensä pääomaa, jolloin kyseisiä varoja ei ole vapaana hyödynnettävissä tehokkaammin. Tästä huolimatta käyttöpääomaa ei myöskään saa minimoida

liikaa, ettei vaaranneta maksuvalmiutta tai pystytäkään vastaamaan kysyntään liian pienen varaston johdosta. Yritystä voidaan pitää tehokkaana, kun käyttöpääoma on sitoutuneena mahdollisimman vähän vaarantamatta kuitenkaan liiketoimintaprosesseja. Käyttöpääoma voidaan minimoida pitäen myyntisaatavat ja varaston tason mahdollisimman alhaisina sekä hyödyntäen ostovelkaa maksimaalisesti eli pitäen ostovelat mahdollisimman korkeina. Tämä toimintatapa sitouttaa käyttöpääomaa mahdollisimman vähän ja samalla toimintaa rahoitetaan korottomalla ostovelalla. (Kallunki 2014, 128-129.)

Kuitenkin on syytä huomioida, että alhaiset varastotasot ja myyntisaamiset voivat olla vahingollisia liikevaihdolle ja näin vaikuttaa negatiivisesti kassavirtaan. Varaston pieni koko voi saada asiakkaat kääntymään kilpailijoiden suuntaan, mikäli tuotteiden toimitusajat ovat liian pitkät. Samoin myyntisaamisissa liian tiukat joustamattomat perintätoimet saattavat ajaa asiakkaat pois kilpailijoille, jotka voivat tarjota parempaa maksuaikaa ja joustavuutta. Ostovelat saattavat osoittautua kalliiksi rahoitukseksi, mikäli käteisalennuksia ei oteta huomioon (Kallunki 2014, 129.) tai ostolaskuja maksetaan liian myöhään viivästyskulujen kera. Niskanen & Niskanen (2004, 122) mukaan yritys saattaa joskus saada kiertoaikojen tunnusluvuiksi nettomääräisesti negatiivisen luvun, jolloin tämä voi tarkoittaa sitä, että lyhytaikaisella velalla ikään kuin rahoitetaan pitkän aikavälin investointeja.

4.4.1 Varasto

Yksi haastavimmista varastointiin liittyvistä tehtävistä on varaston koon hallinta, jossa seurannan painopiste perustuu tuotteiden riittävyden arviointiin. Koska varasto sitoo itseensä yrityksen pääomaa, varaston seuranta kohdistuu myös tuotteiden kiertonopeuden ja kiertoajan tarkasteluun. Varaston kiertonopeus on tunnusluku, joka havainnollistaa monta kertaa varasto uusiutuu vuoden aikana. Tunnusluku saadaan laskettua jakamalla tarkastelujakson esimerkiksi vuoden aikaiset ostot vuoden lopussa jäävään varaston määrällä. Mikäli vuoden aikaiset ostot ovat olleet yhteensä 500 000 euroa ja varaston arvo vuoden lopussa on 30 000 euroa, saadaan varaston kiertonopeus laskettua seuraavasti: (Niskanen & Niskanen 2013, 386.)

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{500\,000}{30\,000} = 16,67$$

(Niskanen & Niskanen 2013, 386).

Varaston kiertoaika kuvaa kuinka kauan varasto on yrityksen hallussa ennen kuin se myydään ulos. Toisin sanoen tunnusluku kuvaa kuinka nopeasti varasto muutetaan rahaksi. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa varaston kiertoaika on paljon alhaisempi eli varasto uusiutuu huomattavasti nopeammin kuin teollisuudessa. (Siikavuo 2016, 122.)

Tunnusluku lasketaan tarkastelujakson päivien lukumäärä esimerkiksi vuosi jaettuna varaston kiertonopeudella, johon saadaan seuraava laskutoimitus: (Niskanen & Niskanen 2013, 387).

$$\text{Varaston kiertoaika} = \frac{365}{16,67} = 21,9$$

(Niskanen & Niskanen 2013, 387).

Yllä olevan esimerkin mukaan varaston kiertoaika on 21,9 päivää. Tämä tarkoittaa sitä, että varastossa olevat tavarat viipyvät varastossa keskimäärin 21,9 päivää ennen myyntiä. Tunnusluku on oleellisessa asemassa lyhyen aikavälin maksuvalmiuden määrittämisessä, sillä varasto sitoo itseensä pääomaa. Varaston suuri kiertoaika viittaa varaston hitaaseen uusiutumiseen eli tavara viipyy yrityksellä pidempään ennen kuin se saadaan myytyä ja uutta tavaraa tilalle. Tämä puolestaan tarkoittaa, että suurempi määrä pääomaa on sitoutuneena varaston hyödykkeisiin. Varaston tavaroiden määrää yleensä seurataankin tiheämmin, ettei pääomaa sitoudu turhaan hyödykkeisiin, joita ei saada myytyä eteenpäin ja varmistetaan hyödykkeiden riittävyys. (Niskanen & Niskanen 2013, 387.)

4.4.2 Myyntisaatavat

Saamisten hallinta ja seuranta ovat myös yksi keskeisimmistä elementeistä yrityksen hyvän maksuvalmiuden säilyttämiseen. Seurannan kohde on yleensä sekä yksilötasoista että myyntisaatavan kokonaisuuden valvontaa. Yksilötasolla seurataan asiakkaiden maksukäyttäytymistä, jotta mahdolliset korjaavat toimenpiteet ehditään tehdä ajoissa. Myyntisaatavan kokonaisuuden seuranta pyrkii pitämään saatavien määrän hallinnassa suhteessa muihin lyhyen aikavälin saataviin ja velkoihin nähden, sillä myyntisaatavia rahoitetaan usein hintavalla lyhyellä velalla. Mikäli lyhytaikaista velkaa ei ole käytettävissä myyntisaamisten rahoittamiseen, sitovat saamiset yrityksen kassavaroja. (Niskanen & Niskanen 2013, 387-390.)

Myyntisaamisten kohdalla seuranta kohdistuu saamisten kiertoaikaan ja kiertonopeuteen. Kiertoaika lasketaan jakamalla tietyn ajanjakson myyntisaatavien määrä jokapäiväisellä myynnillä: (Niskanen & Niskanen 2013, 390.)

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Myynti/Tarkasteltavan ajanjakson päivien lkm.}}$$

(Niskanen & Niskanen 2013, 390).

Myyntisaatavan kiertoaika tunnusluku kertoo keskimääräisen päivien lukumäärän ennen kuin myynnistä saatu tuotto on kertynyt kassaan (Niskanen & Niskanen 2013, 390-391). Mitä lyhyemmän luvun myyntisaamisten kiertoaika saa, sitä nopeammin asiakas on maksanut yritykselle ja maksu tuloutettu kassavaroihin. Sitoutuneen käyttöpääoman pienentyessä pääoman tuotto paranee ja nopeasti rahaksi muutettavat erät kasvavat, parantaen samalla yrityksen maksuvalmiutta. (Kallunki 2014, 129.)

Myyntisaatavien kiertonopeutta mitataan jakamalla tietyn ajanjakson päivien lukumäärä myyntisaamisten kiertoajalla seuraavasti: (Niskanen & Niskanen 2013, 391).

$$\text{Myyntisaatavien kiertonopeus} = \frac{\text{Tarkasteltavan ajanjakson päivien lukumäärä}}{\text{Myyntisaamisten kiertoaika}}$$

(Niskanen & Niskanen 2013, 391.)

Myyntisaatavien kiertonopeus tunnusluku kertoo kuinka monta kertaa tietyn ajankohdan myyntisaamiset kertyvät kassaan tietyn ajanjakson aikana. Tunnusluku kuvaa myös myynnin kasvun määrää per yhden euron investointi myyntisaataviin. Yritystasolla myyntisaatavien kiertoaika ja kiertonopeus ovat kuitenkin varsin vähän informatiivisuutta sisältäviä tunnuslukuja. Myyntisaatavat erääntyvät yleensä eri aikaan ja näin ollen myyntisaatavat ovat eri ikäisiä keskenään. Saatavien totuudenmukaisemman kuvan saamiseksi on syytä jakaa saatavat ikääntymisen mukaan eri kategorioihin, (Niskanen & Niskanen 2013, 391.) joista tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Saatavien seuranta ikääntymisen mukaan on toiseksi yleisin myyntisaatavien seurantamenetelmä, jossa myyntisaatavat luokitellaan eri ryhmiin iän perusteella. Oletetaan yrityksellä olevan 100 000 eur myyntisaatavia ja maksuaika 60 pv. Näistä osa on vain muutaman päivän vanhoja, osa pidemmän aikaa vanhoja ja osa erääntyneinä. Tästä voidaan muodostaa seuraava seurantataulukko: (Ross & Westerfield & Jordan 2008, 703.)

Myyntisaatavat iän mukaan		
Saatavan ikä (pv)	Myynti (eur)	Osuus kokonaisyntisaamisista
0-10	50 000	50,00 %
11-60	25 000	25,00 %
61-80	20 000	20,00 %
Yli 80	5 000	5,00 %
	100 000	100,00 %

Kuvio 1: Myyntisaatavat iän mukaan (Ross & Westerfield & Jordan 2008, 703)

Yllä olevan taulukon mukaan 25 prosenttia saatavista ovat erääntyneet. Kuinka oleellisena 25 prosentin erääntyneiden saamisten määrää voidaan pitää, on sidoksissa yrityksen perintätoimiin sekä kyseisen yrityksen asiakkaiden maksukäyttäytymiseen. Usein tietyt saatavat, jotka ovat saavuttaneet tietyn iän eivät enää palaudu yritykselle. On myös huomioitavaa, että sesonkina kokonaisyntisaatavat saattavat kasvaa huomattavasti, mikäli myynti on ollut erityisen korkea. Tällöin vanhempien saatavien prosenttiosuus kokonaisyntisaatavista pienenee, jolloin vanhempien saatavien oleellisuus voi pienentyä. (Ross & Westerfield & Jordan 2008, 704.)

Sesonkimyyntipiikit saattavat myös vääristää joitakin tunnuslukuja, jolloin on syytä tiedostaa mitä tunnuslukujen takana tapahtuu. Esimerkkinä tästä on myyntisaamisten kiertoaika. Oletetaan maksukäyttäytymisen pysyvän samana sesonkiaikaan. Saamisten kiertoaika voi kuitenkin nousta sesonkikuukausina, mikä ei kuitenkaan viittaa huonontuneeseen maksukäyttäytymiseen vaan myynnin kasvusta johtuvaan tunnusluvun heilahteluun. (Niskanen & Niskanen 2013, 392-393.) Vastaavasti ostovelan määrä voi nousta sesonkimyyntin aikaan, jolloin valmistaudutaan tulevaan myynnin kasvuun varaamalla esimerkiksi varastoon lisää hyödykkeitä.

Riippuen toimialasta, asiakkaiden maksukäyttäytymisestä ja maksutavasta sesonkimyyntipiikit saattavat aiheuttaa yritykselle poikkeuksellisen voimakasta lyhytaikaista kassa-alijäämää, johtaen huonoon maksuvalmiuteen. Tällöin yritys on saattanut tehdä poikkeuksellisen suuria ostoja, jolloin rahaa on lähtenyt kassasta ja myynyt hyödykkeet asiakkaille, joista ei ole vielä vastaanottanut maksua. Sinä hetkenä yrityksen maksuvalmius voi näyttää poikkeuksellisen huonolta, jolloin kassa-alijäämän suunnittelu korostuu entisestään.

4.4.3 Ostovelat

Ostovelkaa voidaan pitää edullisena tai korottomana lainana mikäli ostovelkaa on käytetty oikein. Ostovelkarahoitukseen liittyvää päätöksentekoa pidetään yleisesti yksinkertaisempana kuin myyntisaatavien ja varastohallintaan liittyvät kysymykset. Tästä huolimatta ostovelan ta-soa tulisi seurata likviditeettiseurannan yhteydessä. (Niskanen & Niskanen 2013, 399.) Siikavuo korostaa, että hyvän maksuvalmiuden ylläpitoon on hyödyllistä pitää ostovelkojen ja myyntisaatavien kiertoaikaa suhteellisen samanpituisina. Yleisesti voidaan mainita mitä nopeampi myyntisaamisten kiertoaika on verrattuna ostovelan kiertoaikaan sitä parempi. (Siikavuo 2016, 122.) Kuten varasto- ja myyntisaatavien hallinnassa myös ostoveloissa seuranta kohdistuu kiertoaikaan ja kiertonopeuteen. Ostovelkojen kiertoaika lasketaan jakamalla ostovelat ostojen ja päivien lukumäärän osamäärällä seuraavan kaavan mukaan: (Niskanen & Niskanen 2013, 399).

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{\text{Ostovelat}}{\text{Ostot/Päivien lkm}}$$

(Niskanen & Niskanen 2013, 399.)

Ostovelkojen kiertoaika kertoo tavarantoimittajien määräämän maksuajan ostolaskuille ja yrityksen todellisen maksuajan. Ostovelkojen kiertonopeus puolestaan lasketaan seuraavasti:

(Niskanen & Niskanen 2004, 125.)

$$\text{Ostovelkojen kiertonopeus} = \frac{\text{Tarkastelujakson päivät}}{\text{Ostovelkojen kiertoaika}}$$

(Niskanen & Niskanen 2004, 125).

Kiertonopeus voidaan laskea myös ilman ostovelan kiertoaikaa jakamalla tietyn ajanjakson ostot jakson lopussa olevan hetken ostovelloilla seuraavasti: (Niskanen & Niskanen 2004, 125).

$$\text{Ostovelkojen kiertonopeus} = \frac{\text{Ostot}}{\text{Ostovelat}}$$

(Niskanen & Niskanen 2004, 125).

Ostovelan kiertonopeus tunnusluku kertoo, kuinka monta kertaa ostovelat maksetaan toimittajalle tarkasteluajanjakson aikana. On syytä kiinnittää huomiota, mikäli tunnusluku suurenee merkittävästi eikä toimittajan maksuehdoissa tapahdu muutoksia. Tällöin kyse voi olla vaihtoehtoisten rahoituslähteiden saannin heikentymisestä. Yleisen korkotason noustessa yritykset nostavat yleensä myös ostovelkarahoituksen käyttöä. Tämä ei yleensä ole kuitenkaan merkki heikosta maksuvalmiudesta eikä muustakaan hälyttävästä tilasta yrityksessä. (Niskanen & Niskanen 2013, 399-400.) Tässä tapauksessa ostovelkarahoitus on voinut osoittautua edullisemmaksi rahoitusvaihtoehdoksi, jolloin rahoitus on kohdistunut ostovelan enenevään käyttöön. Vaihtoehtoisesti korkotason muutos on voinut saada aikaan sen, että yritys ei pysty vastaamaan korkotason muutoksiin eikä näin ollen saa lainaa pankista, mikä taas johtaa ostovelkarahoituksen käyttöön.

5 Lyhytaikaisen rahoituksen suunnittelu

Rahoituksen kontekstissa lyhyellä aikavälillä tarkoitetaan yleensä alle vuoden mittaista aikaväliä. Lyhyen aikavälin rahoituksen suunnittelun oleellisuus tulee esille siinä, että lyhytaikainen rahoitus sitoutuu liiketoimintaan ennen kuin pitkäaikaiset investoinnit alkavat tuottaa tuloa. Yritys voi osaltaan vaikuttaa lyhytaikaisen rahoituksen määrään esimerkiksi kasvattamalla vierasta pitkäaikaista pääomaa lainalla, lisäämällä omaa pääomaa osakeanneilla tai vaikuttamalla sisäisiin toiminnallisiin prosesseihin kuten varaston kiertoaikoihin. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 88-89.)

Kuten edellä mainittiin, yrityksen taseen näkökulmasta lyhytaikaista rahoitusta seurataan käyttöpääomaerien kautta, jotka kuuluvat yrityksen lyhytaikaiseen omaisuuteen. Käyttöpääomaerät on esitetty Kuviossa 2 taseen vastaavaa puolella, joita ovat yrityksen rahat ja pankkisaamiset, myyntisaamiset, varastot eli vaihto-omaisuus sekä jälkimarkkinakelpoiset arvopaperit. Nettokäyttöpääoma taas tarkoittaa edellä mainittujen käyttöpääomaerien ja lyhytaikaisen velan erotusta. Lyhytaikaiset velkaerät on havainnollistettu taseen vastattavaa puolella, joita voivat olla muu lyhytaikainen vieras pääoma, siirtovelat ja ostovelka. (Niskanen & Niskanen 2013, 377.)

Vastaavaa	Vastattavaa
Käyttöomaisuus	Oma pääoma
Vaihto-omaisuus	Pitkäaikainen vieras pääoma
Myyntisaamiset	Muu lyhytaikainen vieras pääoma
Rahoitusomaisuus-arvopaperit	Siirtovelat
Rahat ja pankkisaamiset	Ostovelat

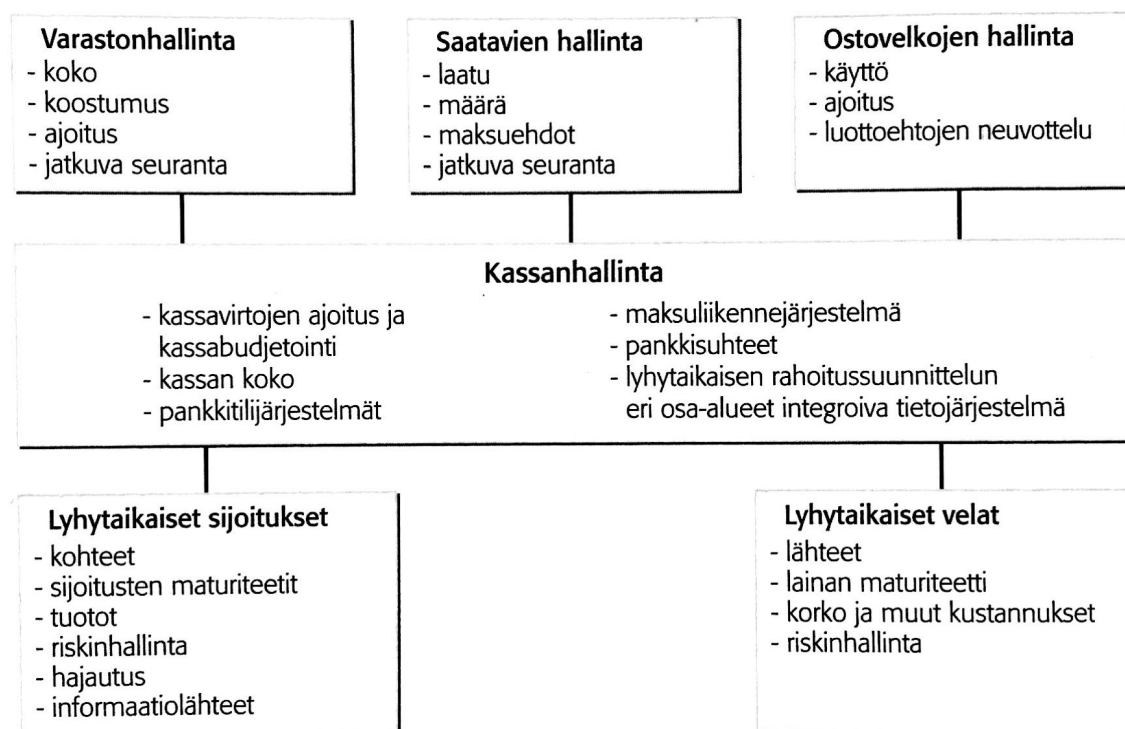
Kuvio 2: Käyttöpääoma taseessa (Niskanen & Niskanen 2013, 377)

Tasenäkökulmaa lyhytaikaisen rahoituksen tarkasteluun voidaan pitää jokseenkin ongelmallisena jo siitä syystä, että tilinpäätös on suoriteperusteinen ja lyhytaikaisen rahoituksen riittävyyden tarkastelun pitäisi kuitenkin painottua kassaperusteiseen tarkasteluun. Monia lyhytaikaisia rahoitukseen liittyviä päätöksiä ei myöskään aina esitetä taseessa ja osa on kirjattu taseeseen pitkäaikaisiin eriin. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat pitkäaikaiset investoinnit koneisiin ja kalustoon, jolloin kulut merkitään kirjanpitoon vasta poistojen yhteydessä, vaikka kassanhallinnan näkökulmasta kulu on hankintahetkellä. (Niskanen & Niskanen 2013, 377.)

Käytännössä lyhyen aikavälin rahoitus käsittelee kassaan maksuja, luottoja, ostolaskujen eräpäiviä, pankkitilien ihanteellisen rahamäärän tason, lyhytaikaisia sijoituksia ja rahoitustarpeen määrittämisen (Niskanen & Niskanen 2013, 374). Yrityksen lyhytaikaisessa rahoitussuunnittelussa pyritään aina turvaamaan yrityksen maksuvalmius. Suunnitelmassa pyritään ajoittamaan mahdolliset kassa-alijäämät ja kassaylijäämät sekä selvittämään niiden keston ja määrän, jotta saadaan rahoitus- tai sijoitussuunnitelma ajoissa tietouteen. Tuottamaton sitoutunut pääoma pyritään paikallistamaan ja tehostamaan. Lyhyen aikavälin rahoituksen osa-alueeseen kuuluu myös rahoittajiin kohdistuvan suhteen ylläpito. (Ikäheimo & Laitinen & Laitinen & Puttonen 2011, 160.)

Lyhytaikainen rahoitus jaetaan yleensä kuuteen oleelliseen osa-alueeseen Kuvio 3 mukaisesti, joita ovat kassan-, varaston-, myyntisaatavien ja ostovelkojen hallinta sekä lyhyen aikavälin

sijoitukset ja velat. Kassanhallinta perustuu kassabudjetointiin, johon on oleellista saada budjetoitua mahdollisimman tarkat luvut, jotta saadaan varmistettua lyhyen aikavälin sijoitusten ja velkojen hyvä suunnittelu. Varastohallinta tähtää optimoimaan varaston sellaiselle tasolle, jolla saadaan kustannukset sekä epävarmuustekijät minimiin. Myyntisaatavien osalta pohdinta perustuu kenelle ja millä perusteella maksuaikaa voidaan lisätä, mitkä ovat maksuehdot ja miten niitä seurataan. Ostovelloissa puolestaan mietitään, milloin ostolasku on optimaalisinta maksaa. Lyhytaikaisissa sijoituksissa ja veloissa keskitytään määrittelemään kassaylijäämissä tuottavin sijoituskohde ja kassa-alijäämissä edullisin rahoitusvaihtoehto. (Niskanen & Niskanen 2013, 375-376.)



Kuvio 3: Lyhytaikaisen rahoituksen osa-alueet (Niskanen & Niskanen 2013, 375)

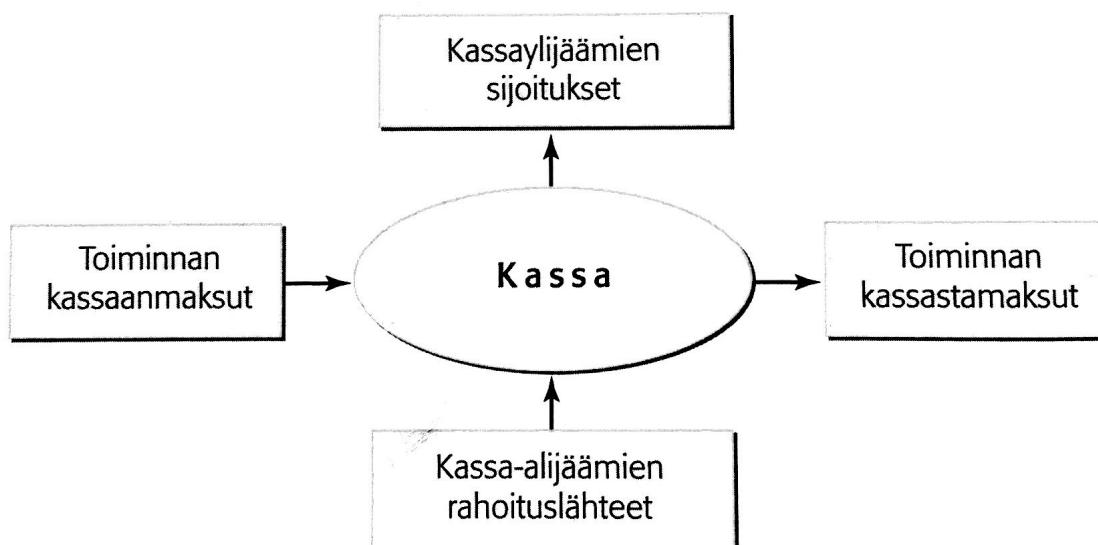
Lyhytaikaisen rahoituksen merkittävä rooli on kassahallinnalla, jolla suppeammillaan voidaan tarkoittaa käteiskassaa ja pankkitilejä. Laajemmassa mittakaavassa kassanhallinnalla tarkoitetaan koko käyttöpääomaa sekä lyhytaikaista velkaa. (Kinnunen & Leppiniemi & Puttonen & Virtanen 2002, 239.) Tässä opinnäytetyössä kassanhallinnalla tarkoitetaan jälkimmäistä näkökulmaa.

5.1 Kassanhallinta

Kassanhallinnalla on oleellinen rooli yrityksen lyhytaikaisessa rahoitussuunnittelussa. Kassanhallinta pyrkii optimoimaan lyhytaikaiselle pääomalle mahdollisimman suuren tuoton ja löytä-

mään edullisimpia lyhytaikaisia rahoitusvaihtoehtoja. Ensisijaisena tehtävänä kassanhallinnassa voidaan pitää varojen vapauttaminen ja varojen käytön kohdistaminen mahdollisimman tuottavasti, jossa painopiste suuntautuu huonosti tuottavien osa-alueiden määrittämiseen ja niiden tehostamiseen. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 89-90.)

Kassavirtaa voidaan havainnollistaa alla olevan Kuvan 4 kautta. Yritys myy tuotteita tai palveluita, joista se saa kassaan maksuja. Toiminnan ylläpitäminen aiheuttaa taas kassasta maksuja kuten raaka-ainemaksuja ja henkilöstökuluja. Usein rahoitusvastaavan henkilöstön aika uppoaa helposti lyhyen aikavälin rahoituksen pohdintaan, sillä kassaan maksut ja kassasta maksut eivät yleensä ajoitu ihanteellisesti. Tämä puolestaan aiheuttaa lyhytaikaisia kassaylijäämiä tai kassaalijäämiä, jotka synnyttävät lyhytaikaisia sijoitus-, tai rahoitustarpeita. Lyhyen aikavälin sijoituksia voivat olla korolliset pankkitilit, sijoitusrahastot tai lyhyen aikavälin jälkimarkkinainstrumentit. Lyhyen aikavälin rahoituksen puolestaan voi hoitaa luotto ominaisuudella varustetulla sekkitilillä, limiittiluotolla taikka yritystodistuksella. (Niskanen & Niskanen 2013, 376.)



Kuvio 4: Yrityksen kassavirta (Niskanen & Niskanen 2013, 376)

Kassanhallinnan avulla yritys pystyy myös välttämään mahdollista konkurssiriskiä, jota ei pystytä näkemään tuloslaskelmasta tai taseesta. Vaikka yrityksen tuloslaskelma voi olla monta vuotta tappiollinen se ei vielä tarkoita yrityksen konkurssivalmiutta. Sen sijaan voittoa tuottavalle yritykselle voi tulla eteen pysyvä maksukyvyttömyys, joka voi johtaa konkurssiin. Tällöin yrityksen omaisuus on yleensä niin epälikvidissä muodossa, ettei sitä ehditä muuttamaan rahaksi tarpeeksi nopeasti. (Mäkinen 2012, 18-22.) Tässä korostuukin kassanhallinnan tärkeys,

sillä kassahallinta käsittelee kaikkia niitä osa-alueita, joiden avulla varmistetaan yrityksen maksuvalmius ja ehkäistään konkurssiriski, sillä Konkurssilaki (1 §) mukaan konkurssiin voidaan asettaa pysyvästi maksukyvytön velallinen.

Maksukyvyyn mittausta voidaan jakaa kahteen staattiseen ja dynaamiseen näkökulmaan. Staattisen näkökulman olettamus on, että yrityksen toiminta kohtapuolin lakkaa ja maksukyvyyn tarkastelu perustuu omaisuuden ja velan suhteeseen. Mikäli maksukyvyyn tarkastelu perustuu lyhytaikaiselle aikavälille, mittareina voidaan käyttää edelläkin mainittuja quick ja current ratioita. Tällöin seurannan painopiste kohdistuu erityisesti nopeasti rahaksi muutettavaan omaisuuteen ja erääntyviin velkoihin. Maksukyvyyn heiketessä yrityksen omaisuus suhteessa velkaan yleensä vähenee, mikä hankaloittaa esimerkiksi lisäluoton saantia. (Laitinen & Laitinen 2004, 56.)

Dynaaminen näkökulma taas otaksuu liiketoiminnan jatkuvan ja ottaa huomioon omaisuuden ja velan lisäksi tulevaisuuden tulorahoituksen. On hyvin mahdollista, että staattisen maksuvalmiuden tunnusluvut ovat heikot suuren velan ja vähäisen omaisuuden johdosta, mutta dynaaminen maksuvalmius on vahva, hyvän tulorahoituksen johdosta. Tulorahoitus taas saadaan selville kassavirran avulla. Dynaamisen maksuvalmiuden pääpaino onkin kassavirrassa, sen ennakoinnissa (Laitinen & Laitinen 2004, 57.) ja kassavirtaan vaikuttavissa erissä, joita käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

5.1.1 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma kertoo nimensä mukaisesti yrityksen kyvystä rahavarojen muodostamiseen ja selkeyttää rahan käyttöä. Laskelma ottaa huomioon rahavirtaan suoraan vaikuttavat maksetapahtumat eli laskelma muodostetaan maksuperusteiseen muotoon, jossa myynti-, tai ostokirjaus tehdään heti myydyin tavaran tai palvelun maksun vastaanottamisesta tai ostoksen maksun yhteydessä. Toisin kuin yrityksen virallisessa tilinpäätöksessä, joka laaditaan suoriteperusteisesti. Tulot kirjataan laskelmaan, vaikka maksu ei ole vielä toteutunut. Siitä huolimatta, että yrityksen talouden hallinnassa tuloslaskelman ja taseen tärkeyttä tiedonlähteinä ei voida tarpeeksi korostaa antavat ne vähäisen kuvan rahavarojen muodostumiseen. (Kallunki 2014, 47; Salmi 2014, 230; Niskanen & Niskanen 2004, 164.) Kassavirtalaskelman maksuperusteinen kirjaustapa mahdollistaakin ajankohtaisten kassavarojen seurannan, mikä havainnollistaa hyvin yrityksen maksuvalmiutta lyhytaikaisten velkojen suorittamiseen.

Kassavirtalaskelman perusrakenteen voidaan ilmaista Kuvion 5 kautta, jossa laskelma on jaettu kolmeen juoksevaan, - investointien sekä rahoituksen kassavirtaan. Juoksevaan kassavirtaan kirjataan kaikki operatiivisesta toiminnasta johtuvat kassavirrat kuten ostolaskut ja myyntilaskut. Yrityksen kassavirran ollessa terve tämä kassavirta on yleensä positiivinen. Investointien kassavirta sisältää pitkävaikutteisten investointien ostoista aiheutuvia kuluja tai

investointien myynnistä kassatuloja. Investoinnin kassavirta on yleensä negatiivinen, sillä yritys harvoin myy pitkäaikaista omaisuutta pois. Investointien positiivinen kassavirta voikin viestiä huonontuneesta taloudellisesta tilasta, jolloin yritys on joutunut myymään pitkäaikaisiksi tarkoitettuja investointeja. Rahoituksen kassavirta sisältää otetut lainat, jotka merkitään positiivisena tai lainojen takaisin maksut, jolloin ne merkitään negatiivisena lukuna. Rahoituksen kassavirran tarkoitus on tuoda balanssi kassavirran lopussa olevaan lukuun niin, että luku jää positiiviseksi, (Mäkinen 2012, 44-45.) välttämällä kassa-alijäämän muodostumista.

	Kassa alussa
+	Juokseva kassavirta
-	Investointien kassavirta
+/-	Rahoituksen kassavirta
	Kassa lopussa

Kuvio 5: Kassavirtalaskelman perusrakenne (Mäkinen 2012, 44)

Kassavirtalaskelmasta käy ilmi missä vaiheessa rahat ovat loppuneet ja onko kassavirran alijäämä rahoitettu omalla tai vieraalla pääomalla. Riittävä tulorahoitus on kuitenkin kannattavan yritystoiminnan jatkumisen edellytys. Kassavirtalaskelmasta selviää myös, miten mahdollinen raha ylijäämä on yrityksessä hyödynnetty. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2017, 61.)

Kassavirtalaskelman tulkinnan avulla yritys pystyy seuraamaan, miten hyvin tulorahoitusta on riittänyt pakollisten menojen eli operatiivisesta toiminnasta johtuvien kulujen kattamiseen. Tämä juokseva kassavirta havainnollistaa paljon tulorahoitusta on jäljellä sen jälkeen, kun kaikki pakolliset menot on maksettu ulos ja kertoo, paljon tulorahoitusta on jäljellä mahdollisia investointeja ja rahoitusmenoja varten. Tulorahoituksen ja pakollisten menojen erotusta kutsutaan myös toimintajäämäksi. Toimintajäämän on oltava toistuvasti positiivinen, jotta yritystoiminta olisi kannattava. Kuitenkin voimakkaasti kasvavilla yrityksillä toimintajäämä saattaa jäädä negatiiviseksi, jolloin useimmiten käyttöpääoma sitoo itseensä poikkeuksellisen paljon rahavaroja. Positiivinen toimintajäämä viestii myös siitä, että tulorahoitus riittää myös jokseenkin investointien kattamiseen sekä luultavasti myös lainojen lyhennyksiin. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2017, 55-60.)

Toimintajäämän ja investointien kassavirran erotusta kutsutaan nimellä investointijäämä, joka kertoo, miten tulorahoitus on riittänyt investointien rahoittamiseen. Mikäli investointijäämä on positiivinen, yritys on pystynyt rahoittamaan tulorahoituksellaan sekä pakolliset operatiiviset kulut että investoinnit. Investointijäämän jälkeen tulee rahoituksen kassavirta, joka

erittelee, miten positiivinen investointijäämä on käytetty. Investointijäämän ollessa negatiivinen rahoituksen kassavirrasta selviää, miten kassa-alijäämä on katettu. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2017, 61.)

Kassavirran tulkinnassa on myös kiinnitettävä huomiota osto-, siirto- ja muihin lyhytaikaisten velkojen muutokseen. Mikäli lyhytaikaiset velkaerät ovat kasvaneet on syytä miettiä, yrittääkö kassavirtaa kohentaa hetkellisesti, jolloin on selvittettävä millä lyhytaikaiset velkaerät saadaan maksuun. Muita kassavirran hetkellisesti kohentavia keinoja ovat esimerkiksi perintätoimien kiristäminen. Yleisesti kassavirtaa on syytä tarkastella kolmen tai viiden vuoden ajanjaksolta, mikäli arvioidaan yritystoiminnan toimintaedellytyksiä, jolloin saadaan satunnaisia heilahteluita karsittua ja enemmän todellisuutta kuvaava kokonaiskuva. Tulorahoituksen riittävyyden arvioinnissa on otettava huomioon mahdolliset investoinnit sekä lainojen lyhennykset. Kassavirtalaskelma antaa yritykselle lisäarvoa myös nopean reagoinnin johdosta, jolloin toimintamuutokset näkyvät kassavirrassa paljon nopeammin kuin tuloslaskelmassa. Tällöin myös yritys pääsee reagoimaan nopeasti toiminnan muutokseen. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2017, 61.) Yksinkertaisena esimerkkinä voidaan pitää myynnin kirjauksia, jotka merkitään tuloslaskelmaan tavaran myytyä asiakkaalle ja kassavirtalaskelmaan vasta maksun saapuessa. Myyntisaatavien ollessa myöhässä kassavirtalaskelmassa tieto näkyy saman tien.

Maksuvalmiuden seuranta ja hallintasuunnitelma ovat oleellisessa osassa maksuveloitteiden ajantasaisessa suorittamisessa. Mikäli likvidien varojen hallinta ei ole systemaattista yrityksen maksuvalmiuden ylläpito voi vaikeutua ja yritys ei kykene suoriutumaan veloistaan ajoissa. (Riskikompassi 2016b.) Maksuperusteisen kassavirtalaskelman periaatetta voidaan hyvin mallintaa investointien kirjauksissa. Investointihankinta kirjataan taseeseen omaisuuseräksi, vaikka tuloslaskelmaan investoinnista johtuva kulu huomioidaan vasta hankinnan poistojen yhteydessä. Toisin kuin kassavirtalaskelmassa, jossa investoinnista johtuva kulu merkitään laskelmaan heti maksun yhteydessä. Tämän johdosta tuloslaskelma ei kerro kassavarojen todellista ja ajankohtaista tilaa rahavaroista, jonka johdosta se ei sovellu lyhyen tähtäimen maksuvalmiuden suunnitteluun. (Niskanen & Niskanen 2004, 164.) Koska kassavirtalaskelma kertoo mistä rahaa on tullut ja minne rahaa on mennyt, on maksuvalmiuden varmistamiseksi hyvä laatia odotettavissa olevista kassavirroista budjetti.

5.1.2 Kassabudjetti

Budjetointi on yksi käytetyimmistä strategisen suunnittelun ja seurannan työkaluja siitä huolimatta, että strategista suunnittelua ja seuranta budjetoinnin avulla on harvoin näkyvissä (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 165). Yleisesti budjetilla tarkoitetaan rahamääräistä suunnitelmaa tiettyä toimintaa varten, joka on laadittu mahdollisimman taloudellisesti. Budjetti laaditaan aina määritetylle ajanjaksolle sisältäen aikataulut, vastuuhenkilöt, suunnitel-

lut toiminnot sekä resurssit. Yrityksillä on yleensä käytössä kaksi pääbudjettia suoriteperusteinen tulosbudjetti ja maksuperusteinen kassabudjetti, jotka kootaan yleensä osabudjeteista. Osabudjetit voivat olla myös toimialakohtaisia, mutta yleisimpiä osabudjetteja ovat myynti-, valmistus-, osto-, varasto-, kustannus sekä investointibudjetteja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231-236.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään pelkästään kassabudjettia, jonka tavoitteena Neilimo ym. (2005, 236) mukaan on kustannustehokkaan rahoituksen riittävyyden varmistus.

Kassabudjetissa yrityksen menneet kassavirtatapahtumat yhdistyvät tulevaisuuden näkymiin tässä hetkessä, jolloin kassabudjetin perustana toimii kassakirjanpidosta saatu informaatio. Ostolaskuista ja myyntilaskuista saadaan lähitulevaisuuden tieto kassavirroista. Koska käyteen maksuehto on 14 päivää netto, tulevaisuuden kassavirtatieto saadaan yleensä parin viikon päähän tulevaisuuteen. Tästä pidemmälle aikavälille suunnittelun mahdollistaa kun kassabudjetissa otetaan huomioon kassavirtaan vaikuttavia sopimuksia, osto-, ja myyntilauksia, tarjouksia sekä suunnitelmia. (Mäkinen 2012, 43-44.)

Yrityksen kassavirtoihin perustuva budjetointi selventää paljon yrityksellä on odotettavissa olevia kassaan maksuja ja kassasta maksuja. Tämän avulla yritys pystyy ennakoimaan tulevia kassaylijäämiä tai kassaalijäämiä sekä varmistamaan edullisimman rahoitusvaihtoehdon tai tehokkaamman sijoitusvaihtoehdon. Kassabudjetti voidaan laatia kuukausitasolla seuraavaan 12 kuukauden keskipitkälle aikavälille tai juoksevasti lyhyelle yhden tai kahden viikon pituiselle aikavälille. Keskipitkän aikavälin budjetissa ei yleensä näe kuukauden sisällä mahdollisesti tapahtuvaa kassa-alijäämää, kun taas lyhytaikainen budjetti paljastaa kuukauden sisällä mahdollisesti odotettavissa olevat alijäämät. (Niskanen & Niskanen 2013, 401-402.)

Kassasuunnittelu mahdollistaa yritykselle lyhytaikaisen kassavarojen seurannan ja on siten yksi oleellisimmista työkaluista rahan riittävyyden onnistuneeseen varmistamiseen (Niskanen & Niskanen 2013, 401). Kassabudjetin tarkoitus on selvittää mahdollinen kassa-alijäämä ja tästä johtuva rahoitustarve sekä mahdollinen kassaylijäämän määrä ja ajoitus, jotta voidaan suunnitella sijoituskohteet. Muutosten ennakointi mahdollistaa löytämään optimaalisimmat ratkaisut lähestyviin tarpeisiin. (Niskanen & Niskanen 2013, 364.) Yrityksen päätökset koskien käyttöpääomaeriä vaativat myös kassabudjetin antamia tietoa. Esimerkiksi maksuehtojen muutospäätöksissä tarvitaan kassabudjetin tietoja kassavirran määrästä sekä ajoituksesta. Kassabudjetti on myös loistava seurannan työkalu. Budjetti laaditaan kyseisen hetken tulevaisuuden näkemyksen perusteella. Budjetoitujen lukujen toteutumista seurattaessa poikkeustapahtumiin voidaan reagoida saman tien. Mikäli myyntituotot eivät ajoitu suunnitellusti voidaan tehostaa perintätoimia ja korjata maksuehtoja niiden asiakkaiden osalta, joiden maksut ovat myöhässä. (Niskanen & Niskanen 2013, 401.)

5.1.3 Kassa-alijäämän ja kassalijäämän hallinta

Kuten edellä mainittiin yritykselle voi muodostua kassa-alijäämiä, johtuen tulojen ja menojen eriaikaisesta kassavirrasta. Kassa-alijäämää voidaan parantaa yrityksen sisäisillä tekijöillä kuten taseen lyhytaikaisiin eriin sitoutuneen pääoman vapauttamisella. Näitä keinoja voivat olla varaston kiertonopeuden tehostaminen, muuttamalla myyntisaamisten maksuehtoja kuten poistamalla käteisalennukset ja lyhentämällä maksuaikaa sekä lykkäämällä ostovelkojen maksajankohtaa. (Yritys-suomi 2017.)

Mikäli yrityksen sisäiset toiminnot eivät riitä parantamaan alijäämää voi yritys rahoittaa kassavajetta pääomarahoituksen lisäämisellä, lyhyen aikavälin pankkilainalla tai luotollisella tilillä (Yritys-suomi 2017). Kassa-alijäämää voidaan myös ehostaa lisämyynnillä, joka voi tapahtua esimerkiksi suorassa vuorovaikutuksessa myyjän ja asiakkaan välillä. Vaihtoehtona on myös kulujen karsiminen, jotta rahaa saadaan liiketoiminnan osalta vain pakollisiin menoihin. Investoinnit voidaan rahoittaa leasingilla tai lainalla, jolloin todelliset kulut saadaan jaksotettua pidemmälle aikavälille, jolloin saadaan pienennettyä investoinnin kertakustannusta.

Kassahallinnan tehtävänä on hallinnoida kassavaroja mahdollisimman tuottavasti ja tehokkaasti. Mikäli yrityksellä jää toistuvasti kassavaroja yli on syytä selvittää mahdollista kassanhallintamallia. Nordean mukaan kassalijäämä on suotavaa jakaa ensisijaiseen ja toissijaiseen varakassaan. Ensisijaisessa varakassassa rahat ovat käytettävissä heti, mikäli niille tulee tarve. Toissijaisessa kassassa ajatuksena on, ettei varoja tarvita lyhytaikaisella aikavälillä, jolloin sijoituksesta voi tehdä enemmän tuottavampaa. (Nordea 2017.)

5.2 Varastohallinta

Varastohallinnon tehtävänä on varmistaa optimaalisen varastotaso suhteessa asiakkaiden kysyntään ja käyttöpääoman kustannuksiin. Yrityksen varastossa on oltava kysyntää vastaava määrä tuotteita varastossa, etteivät asiakkaat käänny kilpailijayritysten suuntaan. Kuitenkin liian suuri varasto saattaa aiheuttaa kalliita lisäkustannuksia johtuen varastojen hallinnoinnista, vuokrista ja vakuutuksista. Lisäksi liian suuri varasto suhteessa kysyntään sitoo yrityksen rahavaroja, tavaran seisoessa paikallaan varastossa, mikä huonontaa yrityksen likviditeettiä. Tämän johdosta varastovastaavan on myös tiedostettava kassanhallinnan periaatteita. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 60; Niskanen & Niskanen 2013, 379.)

Pienen varaston etuna ovat pienet varastointikustannukset. Haittana voidaan mainita useista tilauksista johtuvat tilauskustannukset ja tavaran loppuminen kesken. Suuren varaston etu on päinvastoin se, ettei tavara yleensä loppu kesken. Kuitenkin suurempi varasto vaatii enemmän varastointikustannuksia ja sitoo itseensä enemmän käyttöpääomaa eli rahavaroja on sidoksissa varaston tavaraan eivätkä näin ollen ole heti käytettävissä. Yrityksen varastohallinnan

suurimpia epävarmuustekijöitä ovat tuleva kysyntä. Tämä puolestaan korostaa yritysten valmisteverastojen tärkeyttä, jotka auttavat reagoimaan yllättäväänkin kysyntään nopeasti. (Niskanen & Niskanen 2013, 379.)

Yleisesti varastojen ylläpitoon on havaittavissa neljä peruselementtiä. Nämä ovat liiketoiminta, varovaisuus, havittelu ja sopimukseen perustuva varastin ylläpito. Liiketoimintaan perustuva varaston ylläpitoelementin näkökulmassa varastoa ylläpidetään sellainen määrä, että odotettavissa olevaan kysyntään saadaan vastattua. Varovaisuuteen perustuvan varastoinnin taustalla on odottamattomaan kysyntään vastaaminen. Varaston havittelussa hyödykkeiden hintojen odotetaan nousevan, jonka johdosta yritys pyrkii saamaan varastoonsa enemmän hyödykkeitä kuin on tarvetta. Varaston tietty arvo saattaa olla myös sopimukseen perustuvaa. Tässä yritys on velvollinen pitämään varastonsa tietyllä sopimukseen perustuvalla tasolla. (Niskanen & Niskanen 2013, 380.)

Varastonhallinta auttaa yrityksiä säästämään kustannuksissa, kontrolloi epävarmuutta ja auttaa yleisesti talouden hallinnassa. Varaston ylläpidossa korostuvat yleensä tuleva kysyntä, varaston kustannukset sekä tilauskustannukset. Harvat ja suuret tilaukset yleensä kustantavat myös vähemmän kuin pienet ja usein tehdyt tilaukset. Kuitenkin suuret tilaukset vaativat myös isompaa varastotilaa, jolloin varastoinnista johtuvat kustannukset kuten varaston vuokra-, sähkö-, lämmitys ja vakuutuskustannukset sekä pääoman sitoutuneisuudesta johtuvat kulut nousevat. Tilaus-kustannuksiin taas luokitellaan mahdolliset toimitusmaksut, palkat ja puhelin-kustannukset. (Niskanen & Niskanen 2013, 380-381.)

Varaston kokonaiskustannuksiksi voidaan määrittää tilauksista ja varastoinnista aiheutuvat kustannukset. Mikäli tilattujen tuotteiden oletetaan saapuvan varastoon samaan tahtiin kuin tuotteita myydään, on varaston keskimääräinen koko yhtä kuin tilauksen koon ja loppuvaraston summa jaettuna kahdella. Kaava voidaan ilmasta seuraavalla tavalla: (Niskanen & Niskanen 2013, 381.)

Kokonaiskustannus = $(F \times (T/Q)) + (H \times (Q/2))$, jossa

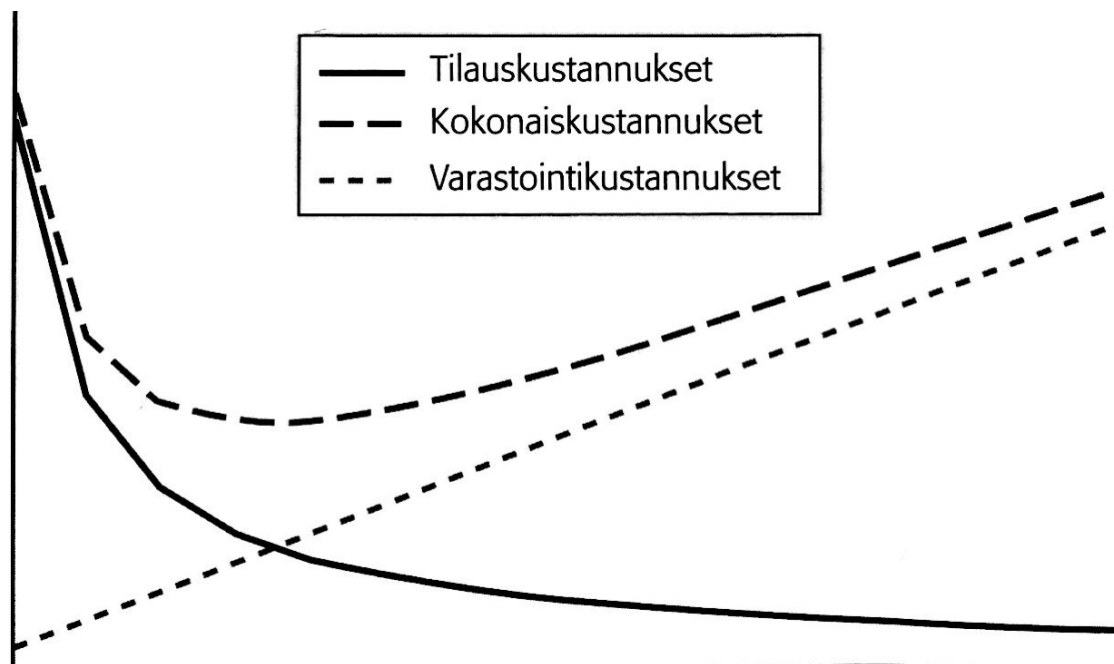
F = tilauksen kiinteät kustannukset

T = varastoyksiköiden lukumäärä

Q = tilauksen kappalemäärä

H = varastokustannukset per yksikkö

(Niskanen & Niskanen 2013, 381.)

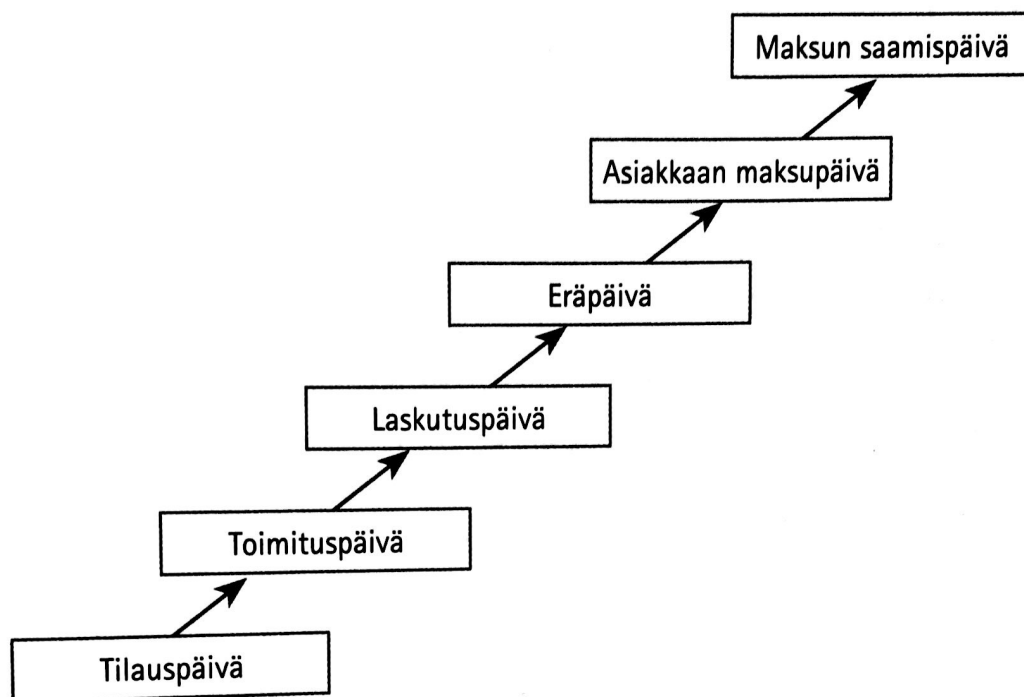


Kuvio 6: Kokonaiskustannusten määräytyminen (Niskanen & Niskanen 2013, 381)

Edellä olevassa Kuoissa 6 havainnollistetaan tilaukustannusten ja varastointikustannusten yhteyttä. Pystyviiva kuvaa kustannuksia ja vaakaviiva tilauksen kokoa. Kuvasta voidaan todeta varastointikustannusten kasvavan sitä mukaa mitä suurempi tilauksen koko on. Tilaukustannukset päinvastoin pienenevät kertatilauksen kasvaessa. Kokonaiskustannusten käyrästä voidaan todeta kokonaiskustannusten laskevan tilauksen koon kasvaessa kuitenkin siihen saakka, kun varastointikustannukset ylittävät suuren tilausmäärän tuoman edun. Tällöin tilaukustannukset jatkavat vähenemistään, mutta varastointikustannukset sen sijaan jatkavat kasvamistaan. Tästä voidaankin määrittää tilauksen kustannustehokkaimman koon, jossa kokonaiskustannukset ovat alhaisimmat. (Niskanen & Niskanen 2013, 382.)

5.3 Myyntisaatavien hallinta

Myyntisaatavat muodostuvat yrityksille, kun yritykset myöntävät maksuaikaa eli periaatteessa myöntävät luottoa asiakkailleen. Maksuajan myöntämisen taustalla on yleisimmin keskeisenä ajatuksena myynnin edistäminen. Maksuajan motiivit voivat myös vaihdella tilanteesta ja asiakassuhteesta riippuen. (Niskanen & Niskanen 2013, 387.)



Kuvio 7: Myyntisaatavan muodostuminen (Martikainen & Vaihekoski 2015, 91)

Yllä olevassa Kuviossa 7 on esitetty myyntisaatavan muodostumisprosessi, jossa laskun summa on yritykselle myyntisaatavaa aina laskutuspäivän ja maksun saapumispäivän välisen ajan. Myyntisaatavien kiertoaikaa voidaan nopeuttaa tehostamalla myyntisaatavien muodostumisen eri toimintoja kuten esimerkiksi tilausten käsittelyprosesseja ja varaston toimitusprosesseja. Laskutuspäiväksi on syytä tavoitella samaa päivää, jolloin tuote tai palvelu on saapunut asiakkaalle. Myös maksuehtoja lyhentämällä voidaan tehostaa myyntisaatavien kiertoaikaa. Mikäli maksu ei ole yrityksen mukaan saapunut kohtuullisen ajan sisällä eräpäivästä, voidaan turvautua myös perintätoimiin myyntisaatavan kotiuttamisessa. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 91-93.)

5.4 Ostovelkojen hallinta

Ostovelkojen osuus muodostaa yritykselle merkittävän rahoituksen lähteen, sillä yritykset hankkivat suurimman osan ostoistaan velaksi. Ostovelan oleellisuus rahoituslähteenä yritykselle on kuitenkin myös toimialakohtaista. Sitä käyttävät enimmäkseen heikon tulorahoituksen omaavat suuret pörssilistautuneet yritykset. Ostovelan suosio rahoituslähteenä myös kasvaa markkinakorkojen noustessa. Myös pk yritykset eli pienet ja keskiuuret yritykset suosivat ostovelkaa rahoituslähteenä, mikäli tulorahoitus on heikolla tasolla tai jos lainahakemus pankille on saanut kielteisen vastauksen. (Niskanen & Niskanen 2013, 394.)

Tavarantoimittajien valinnassa on syytä kiinnittää huomiota tavarann hinnan lisäksi myös maksuehtoihin. Yleensä maksuaika on 14-60 päivää, mutta myös pidempää maksuaikaa voi olla käytössä jollain toimialoilla. Maksuehtoihin voi myös sisältyä käteisalennus, mikäli maksu suoritetaan tiettyyn päivään mennessä. Esimerkkinä käteisalennuksesta 3/14, netto 30 tarkoitetaan, että suorittaessa maksun 14 päivässä, laskulle myönnetään käteisalennusta 3%. Mikäli käteisalennusta ei käytetä on lasku suoritettava 30 päivään mennessä. (Niskanen & Niskanen 2013, 396.)

Ostovelkaan perustuva rahoitus voidaankin jakaa korottomaan ja korolliseen velkaan. Korottomassa velassa mahdolliset käteisalennukset on otettu käyttöön. Kuitenkin jos maksuehtoihin ei sisälly käteisalennusta on kyse myös korottomasta velasta. Mikäli ostaja ei käytä käteisalennusta tämän sisältyessä maksuehtoihin on kyse korollisesta velasta, jossa laina-ajaksi muodostuu käteisalennuspäivän ja maksupäivän välinen aika. Tällöin koroksi muodostuu käyttämätön käteisalennus. Koska laskun korkokustannus on suurimmillaan heti käteisalennuspäivän jälkeen ja edullisin viimeisenä sopimusehdon maksupäivänä on maksu suotavaa suorittaa käteisalennuskauden tai sopimusehdon viimeisenä päivänä. (Niskanen & Niskanen 2013, 396 - 397.)

Maksuehtoihin sisältyvät käteisalennukset on syytä hyödyntää aina, sillä käyttämättömän käteisalennuksen kustannus on yleensä kalliimpi kuin vaihtoehtoinen lyhytaikainen rahoitus. Tästä huolimatta pienistä ja keskisuurista suomalaisista yrityksistä vain 67% hyödyntää käteisalennusta ostovelkojen hallinnassa, vaikka käyttämättömän käteisalennuksen kustannus on yleensä merkittävä riippumatta maksuehdoista. Koska kokonaisuutena ostovelkarahoituksen hinta on suoraan riippuvainen maksuehdoista, on vaihtoehtoiset rahoituslähteet syytä ottaa vertailuun mukaan. Ostovelkarahoitukselle voidaan laskea todellinen vuosikorko, mikä mahdollistaa vaihtoehtoisten rahoituslähteiden keskinäisen vertailun. Ostovelkarahoituksen hinta saadaan seuraavan kaavan mukaan: (Niskanen & Niskanen 2013, 396 - 397.)

$$\text{Ostovelkarahoituksen vuotuinen korko} = \frac{\text{Alennus}(\%)}{100 - \text{Alennus}(\%)} \times \frac{365}{\text{Nettopäivät} - \text{Alennuspäivät}}$$

(Niskanen & Niskanen 2013, 396).

Ostovelkarahoituksen hinnan muodostuminen on siis suoraan riippuvainen maksuehdoista ja maksupäivästä, jolloin lasku suoritetaan. Mikäli ostolasku suoritetaan käteisalennukseen oikeutettujen päivien yli, on ostolaskun hinta prosentuaalisesti paljon suurempi. Siinä tapauksessa kyseessä ei ole enää koroton laina vaan korollinen laina, jossa korko esittää käyttämättömäksi jäänyttä käteisalennusta. (Niskanen & Niskanen 2013, 396.)

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tutkimuksen toteutuksen kulusta käytännössä sekä käsitellään käytettyjä tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä. Tämän jälkeen käsitellään tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä.

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusosuuden tarkoitus oli selvittää miten case -ketjuun kuuluvat franchiseyrittäjät hallinnoivat maksuvalmiutta sekä konkretisoida aihealueen mahdollisia ongelmakohtia. Tutkimusosuuden toiminnallinen osuus toteutettiin haastattelemalla viittä ketjuun kuuluvaa franchiseyrittäjää kevään 2017 aikana ja tarkastelemalla kolmelta yrittäjältä saatuja tilinpäätöstietoja maksuvalmiuden näkökulmasta.

Jotta maksuvalmiuden hallinnan ongelmakohdat saataisiin paremmin esille, haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan yrittäjät, joilla on tai on joskus ollut havaittavissa hankaluuksia maksujen suhteen. Opinnäytetyöntekijä sai vapaat kädet itse valita haastateltavat yritykset. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jossa mukana olivat haastattelija ja haastateltava. Aihetta voidaan pitää yleisesti jokseenkin arkana ja franchising suhde ketjun ja yrittäjän välillä voi tuoda aiheeseen lisäjännitettä, mikä voi alentaa haastattelujen informatiivista sisältöä, sillä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona case -ketjulle. Jännitetason alentamiseksi haastattelut kerrottiin pidettävän anonyymeina ja opinnäytetyössä käsitellään vain tutkimustulosten asiasisältöä.

Haastattelukysymykset muodostettiin nojaten teoriapohjan viitekehykseen ja haastattelutilanteen mukaa esitettiin tarkentavia- tai lisäkysymyksiä sekä pyrittiin varmistamaan, että haastateltava ymmärtää kysymyksen sekä käytettävät termit. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastatteluun olisi ollut mahdollisuus perehtyä paremmin litterointivaiheessa ja ettei haastatteluun menisi liikaa aikaa, jos haastattelut olisi kirjoitettu ylös haastattelutilanteessa, jolloin tutkimuksen luotettavuus olisi voinut myös kärsiä. Nauhoitettuja haastatteluja ei anneta missään vaiheessa toiselle tai kolmannelle osapuolelle ja nauhoitteet poistetaan heti opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset litteroitiin ja koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi per haastatteluteema.

Tilinpäätöstiedot hyödynnettiin laskemalla maksuvalmiuden tunnuslukuja kahdelta viimeiseltä vuodelta, joilla kuvataan yrittäjien tilinpäätöshetken maksuvalmiuden tilaa ja maksuvalmiuteen vaikuttavien erien tehokkuutta. Tunnusluvut tulkitaan ja tarkastellaan mitkä erät ovat vaikuttaneet tunnuslukujen tilaan ja muutokseen sekä, miten hyvin tunnusluvut tukevat haastatteluvastauksia. Yrittäjiltä saatuja tilinpäätöstietoja ei myöskään jaeta kolmansille osapuolille. Maksuvalmiuden tunnusluvut on tuotu tutkimukseen mukaan tukeakseen haastatteluvastauksia.

tauksia ja saadakseen tutkimukseen mukaan toista näkökulmaa toteutuneiden maksuvalmiusmittareiden muodossa. Kahden tutkimusmenetelmän käytöllä on pyritty saamaan myös syvällisempää tietoa aiheesta ottaen huomioon sekä yrittäjien sisäisen näkökulman että tilinpäätöstiedoista saadut maksuvalmiuden mittarit.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkittavan asian luonteen johdosta tutkimusmenetelmäksi muodostui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusnäkökulma. On kuitenkin syytä tiedostaa, että tutkimukset harvoin täyttävät vain yhden tietyn tutkimusmenetelmän kriteerit. Monissa tutkimuksissa on havaittavissa monen eri tutkimusmenetelmän vivahteita enemmän tai vähemmän. Heikkilä (2014, 15-16) mukaan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen tavoitteena lisätä ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tutkittavien määrä on yleensä suppea ja tarkasti valikoitu verrattuna kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, jossa tutkittavien määrä on huomattavasti suurempi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ei tapahdu strukturoidusti kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu lähteinä käytetään yleensä kirjeitä, päiväkirjoja, omaelämäkertoja, havainnointia ja haastatteluja.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa on käytetty suhteellisen pientä otantaa, joiden avulla on pyritty vastaamaan kysymykseen, miten eli kuvaamaan, miten maksuvalmiutta hallitaan. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty tilinpäätöstietoja sekä teemahaastattelua, joihin haastattavat oli tarkoin valittu. Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu soveltuu parhaiten kyseisen asian tutkimiseen, kun pyrittiin saamaan yksilöllinen, kattava ja yksityiskohtainen haastattelutulos, jolloin kysymykset eivät ole strukturoituja ja tarkentavilla kysymyksillä saadaan vastauksista syvällisempiä. Haastattelutuloksia pyrittiin täydentämään yrittäjiltä saatujen tilinpäätöstietojen avulla ja samalla tuomaan staattisen maksuvalmiuden näkökulmaa tutkimusosuuteen, joissa tarkastelun kohteeksi valittiin teoriaosuudessa käsitellyjä maksuvalmiuden tunnuslukuja. Tilinpäätöstiedoista johdetuista maksuvalmiuden tunnusluvuista on tarkoitus tuoda esille, millainen maksuvalmius todellisuudessa on ja kuinka tehokkaasti maksuvalmiuteen vaikuttavat erät toimivat.

Tutkimusstrategiaksi muodostui tapaustutkimus, jonka ominaispiirteitä ovat Hirsjärvi & Remes & Sajavaara (2009, 134-135) mukaan yksittäisen tapauksen tai pienen ryhmittymän keskenään sidoksissa olevien tapausten yksityiskohtaista tutkimista. Tapaustutkimuksen päämääränä voidaan pitää jonkin tietyn ilmiön kuvaamista.

Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi muodostuikin pienen yritysjoukon maksuvalmiuden hallinnan tutkiminen, jossa tapaustutkimuksen tunnusmerkkejä ovat tutkittavien pieni määrä ja tavoit-

teena saada tutkittavasta aiheesta yksilöityä tietoa, jota pyritään kuvaamaan tutkimustulosten avulla ja vastaamaan kysymykseen, miten. Haastatteluvastauksia täydentämään on myös tuotu mukaan haastateltavien tilinpäätöstiedoista laskettuja maksuvalmiuden tunnuslukuja kuvaamaan maksuvalmiuden tilaa samalla vahvistaen haastattelutuloksia ja tuoden staattisen maksuvalmiuden näkökulmaa tutkimukseen.

6.2 Luotettavuuden arviointi

Yleisesti kirjallisuudessa painotetaan, että jokaisen tutkimuksen osalta on syytä tiedostaa, ettei mikään tutkimus tuota täysin oikeaa kuvaa tutkittavasta aiheesta. Jokainen tehty tutkimus on enemmän tai vähemmän tutkittavan aiheen pintapuolista tarkastelua eikä tutkimus tuota koskaan täydellistä ymmärrystä tutkimuskohteesta. Tutkimuksen tekijällä, tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä ja tutkimuksen lukijoilla on kaikilla oma henkilökohtainen tietoausta, arvot, normit, intressit, puheilmaisu, ynnä muuta, jotka kaikki vaikuttavat omalta osalta tutkimuksen toteutukseen, kulkuun, tulkintaan ja niin edelleen. Jolloin ei myöskään voida olettaa minkään tutkimuksen olevan omassa kokonaisuudessaan täysin validi. Mikäli haastateltava kokee haastattelukysymyksen liian henkilökohtaiseksi voi haastateltava pyrkiä tietoisesti ohittamaan kysymyksen vastaamalla ympärilyöreästi tai suppeasti, jolloin vastaus ei tue todellisuutta täydellisesti. Samoin tutkimuksen eri lukijakunta voi tulkita tutkimusta eri tavoin riippuen omista henkilökohtaisista ominaisuuksista, jolloin tutkimuksesta voidaan saada hyvin erilainen kuva eri lukijakunnilla.

Validiteetti ja reliabiliteetti käsitteitä käytetään usein tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Validiteetilla pyritään arvioimaan, kuinka hyvin tutkimuksessa ollaan onnistuttu tutki-
maan sitä, mitä tutkimuksen oli tarkoitus tutkia. Haastatteluissa, jotka ovat osa laadullista tutkimusmenetelmää validiteetin tarkastelu kohdistuu ennen kaikkea haastattelukysymyksiin, jossa arvioidaan tukevatko haastattelukysymykset tutkimusongelmaa. Reliabiliteetilla taas mitataan tutkimuksen toistettavuutta eli päädytäänkö samoihin tuloksiin toisella tutkimuksella ja tilanteella. (Heikkilä 2014, 176-178.) Kyseisen tutkimuksen osalta voidaan todeta validiteetin olevan suhteellisen korkea, sillä haastattelukysymykset muodostettiin tutkittavan aiheen teoriaosasta, jossa käsiteltiin maksuvalmius aiheita monesta eri näkökulmasta. Tällöin myös kysymykset olivat johdonmukaisia tutkimusongelman kanssa ja kysymykset varmistettiin myös toimeksiantajan kanssa.

Koska itse haastattelutilanne tapahtui kasvotusten, haastattelun toteuttaja pääsi haastattelutilanteessa myös varmistamaan, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen ja termistön. Samalla tilanteessa pystytään myös seuraamaan haastateltavan kehonkieltä, kannustamaan, luomaan luotettava ilmapiiri ja toimimaan tilanteen mukaan. Haastattelut nauhoitettiin, joka omalta osalta poisti muistivirhemahdollisuuden tulosten litterointivaiheessa. Samoin maksu-

valmiuden tunnuslukuanalyysissä tarkasteltiin suoraan maksuvalmiutta mittaavia tunnuslukuja, joita käsiteltiin myös teoriaosuudessa. Maksuvalmiuden tunnuslukuanalyysin avulla pyrittiin tuomaan toista näkökulmaa aiheeseen ja samalla tukemaan haastattelutuloksia. Kahden lähestymistavan avulla, jotka käsittelevät sekä yrittäjän sisäistä näkökulmaa että tilinpäätöstietoihin perustuvia maksuvalmiuden mittareita on myös pyritty nostamaan haastattelutulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen reliabiliteettia oli astetta hankalampi todentaa, sillä vastaavia saman näkökulman omaavia tutkimuksia löytyi harvakseltaan. Voidaan kuitenkin mainita Anne Raiskin tekemän opinnäytetyön aiheesta "Maksuvalmiuden hallinta Vihdin alueen pienyrityksissä" tutkimustulosten jokseenkin tukevan tässäkin opinnäytetyössä saatuja tuloksia. Molemmista tutkimuksista tuli ilmi, että pienissä yrityksissä maksuvalmiutta harvoin seurataan järjestelmällisesti jonkin ohjelman avulla vaan seuranta ja hallinnointi tapahtuvat useimmiten silmämääräisesti. Samoin kassavirtaan pohjautuvia laskelmia sekä kassabudjetoimia tehdään hyvin harvassa pienessä yrityksessä.

7 Haastattelun tulokset

Seuraavaksi esitetään haastatteluista saatuja tuloksia. Haastattelujen tulokset eivät ole esitetty sanataarkasti vaan enemmänkin yleiskielellä, sillä vain haastattelun asiasisällöllä on painoarvoa tutkimusosuudessa. Kuitenkin tietyntasoinen vastausten yksilöllisyys on pyritty säilyttämään. Tulokset on koottu yhdeksi kokonaisuudeksi haastatteluteeman mukaan, jolloin jokaisen teeman alle on koottu keskitetysti kaikkien haastateltavien vastaukset.

7.1 Maksuvalmiuden hallinta

Haastateltavien yrittäjien arvio yrityksensä tämänhetkisestä tulojen riittävyyden tilasta oli osakseen samantapainen ja suurin osa arvioi tulojen riittävyyden olevan hyvä. Vain yksi yrittäjistä mainitsi tulojen riittävän juuri ja juuri, joihin vaikuttavat suoraan myös yksityisotot sekä velat. Yksi yrittäjistä totesi tulojen riittävyyden tilanteen olevan ihan hyvä ja menevän pienesti plussan puolelle, jolla toistaiseksi katetaan vanhempia tappioita, mutta yleisesti positiivinen tilanne kuitenkin. Lisäksi kahdella yrittäjällä on myös olemassa rahapuskuri yllättäviä tilanteita varten. Toisella yrittäjistä rahapuskuri on yrityksen itse keräämä ja toisella on käytössä luottolimiitti.

Yksi yrittäjistä mainitsi, että varmistaa yrityksen maksuvalmiuden monella tapaa. Yrittäjällä on esimerkiksi kaikki turhat kulut leikattu pois, ylläpitää rahapuskuria yllä ja varmistaa oikean tavarantoimitusmäärän. Yrittäjä myös panostaa työntekijöiden viihtyvyyteen, jolloin sairaslomia tulee erittäin harvoin. Samainen yrittäjä myös painottaa, että työntekijöiden työsopimukseen on myös kiinnitettävä huomiota, sillä työntekijän osaamisen kasvaessa työntekijän työtunteja

ei enää tarvita yhtä paljon kuin alussa. Toinen yrittäjä sanoi, että on luotettava liikepaikan myyntiin. Kolmannella yrittäjällä on käytössä luottolimiitti ja tehdessään tiukkaa maksujen suhteen yrittäjä arvioi mistä kuluista voisi nipistää kuten esimerkiksi olla nostamatta omaa palkkaa. Neljäs yrittäjä kertoi, ettei oikein pysty tällä hetkellä varmistamaan rahan riittävyttä, kun uudesta investoinnista tuli sen verran takapakkia. Sitä mukaan, kun tuloja tulee maksetaan kaikki ulos. Tavoitteena olisi kuitenkin saada jonkunnäköinen rahapuskuri ajallaan. Viides yrittäjä mainitsi varmistavansa rahan riittävyttä enimmäkseen seuraamalla myyntilukuja ja karsimalla menoja tarpeen mukaan.

Kassa-alijäämän rahoituksella oli näkyviä eroja haastateltavien kesken. Yksi yrittäjistä ylläpitää tilillään yllä yrityksen keräämää rahapuskuria, ettei kassa-alijäämä pääse yllättämään. Toinen yrittäjä totesi käyttävänsä pankilta saatua luottolimiittiä ja suunnitteli pitävänsä limiittiä yllä edullisten kustannusten johdosta, vaikka oma taloustilanne on huomattavasti parantunut. Kolmella yrittäjistä minkäänlaista lainanotto suunnitelmaa yllättäviin menoihin ei ollut varalla ja kahdella jo siitä syystä, että velkaa on muutenkin niin paljon. Toinen yrittäjistä totesi kokeilleensa luottolimiittiä, mutta sen ollessa koko ajan miinuksella luopui ajatuksesta. Samainen yrittäjä yritti kovasti myös kerätä rahapuskuria, mutta yllättävät menot tuntuivat ehtivän kuluttaa puskuria ennen kuin rahaa oli saatu kunnolla kerättyä. Yksi yrittäjä mainitsi pienentävän omia menoja, mikäli rahaa ei riitä laskujen maksuun.

Neljä yrittäjää olivat sitä mieltä, että yrityksen maksuvalmius vaihtelee kuukauden ja vuoden aikana jonkin verran ja hetkellisesti, mutta ei oleellisesti. Yksi yrittäjä koki, ettei maksuvalmius oikeastaan pääse oleellisesti huonontumaan, kun seuraa kuluja tarkasti. Tilikauden aikana maksuvalmiuden vaihtelu johtuu yleensä myyntipiikeistä, verkkokauppa- ja luottokortti-saamisista, jotka saattavat alentaa maksuvalmiutta lievästi hetkeksi.

Neljä yrittäjää mainitsivat seuraavansa tulojen ja menojen kehitystä sähköisen kirjanpito-ohjelman avulla, joko päivittäin tai monta kertaa viikossa. Ennen sähköistä kirjanpitoa yksi yrittäjistä oli tehnyt seurantaan Excelillä. Toinen yrittäjä oli maksuvalmiuden heiketessä tehnyt kassavirtapohjaista laskelmaa paperille. Kolmas yrittäjä kertoi, ettei paljon seuraa tuloja ja menoja eikä siihen ole käytössä varsinaisia työkaluja. Yksi yrittäjistä painotti seuraavansa tuloja ja menoja enimmäkseen käytännön kautta ja vähemmän kirjanpidollisten aineistojen avulla. Viides yrittäjä sanoi seuraavansa tuloja ja menoja jonkin verran, mutta mitään tulojen ja menojen järjestelmällistä laskentaa hän ei tee.

Kaikilla haastateltavilla oli yhtenäistä se, että mitään varsinaista järjestelmällistä kassavirta-budjetointia ei tehdä. Mikäli budjetointia tehdään, sitä tehdään silmämääräisesti noin viikon parin päähän. Silmämääräinen budjetointi tapahtuu tarkastelemalla mitä maksuja on lähiaikoina erääntymässä, jota verrataan toteutuneeseen myyntiin ja mitä kassaan maksuja on

vielä tulossa. Yksi yrittäjistä nosti esille vielä sen, että tiukempaan aikana oli tehnyt paperille kassavirtaan perustuvaa budjettia, josta koki saaneensa apua ja mielenrauhaa. Toinen yrittäjä taas lisäsi, että olisi hyvä, jos kassavirtabudjetointia tekisi, mutta kuitenkin tukihenkilön avustaessa.

7.2 Ostolaskujen-, varaston- ja myyntisaatavien hallinta

Suurimmalla osalla haastateltavista on käytössä sähköinen ostolaskujen tarkistus- ja hyväksymisohjelma, jonka yrittäjät kokivat hyvin käytännölliseksi. Yhdellä haastateltavista yrittäjistä ei ollut käytössä sähköistä laskujen kierrätys järjestelmää ja laskun maksu tapahtuu manuaalisesti. Eräs yrittäjä mainitsi, että laskujen ajoissa maksu on helppoa, kun tilillä on rahaa. Kaksi yrittäjää sanoivat laittavansa laskut maksuun sen puitteissa mitä tilillä on rahaa.

Kaikkien haastateltavien mielestä varastonhallinta pyörii suurimman osan ajasta hyvin, eikä hävikkiä tule kuin minimaalinen määrä ja varaston määrä on suurimmaksi osaksi riittävä. Yksi yrittäjistä kertoi pyrkivänsä pitämään varastoa suunnilleen samana ja tekevänsä tilaukset mututuntumalta käytännön pohjalta. Toinen yrittäjä sanoi tietävänsä mitä myynti on ollut ja tekee sen pohjalta tilaukset, jolloin ei tule hirveitä heittoja. Yrittäjä myös mainitsi seuraavansa vaistoa, että varasto on kohtuullisella tasolla, kun ei ole järkeä pitää rahaa kiinni varastossa. Kolmas yrittäjä kertoi, että toisinaan tulee hävikkiä jostain tavarasta ja toisinaan taas samaa tavaraa ei ole tarpeeksi. Haastateltava oli sitä mieltä, että varastonhallinta saattaa välillä aiheuttaa päänvaivaa, mutta kuitenkin suurimmaksi osaksi varastonhallinta toimii hyvin. Varastonhallinnasta yrittäjä myös mainitsi seuraavansa ostojen suhdetta myyntiin. Neljäs yrittäjä sanoi koittavansa pitää varastoa mahdollisimman pienenä, eikä hävikkiä käytännössä ehdi syntyä. Samoin viides yrittäjä oli sitä mieltä, että varasto toimii suurimman osan ajasta hyvin.

Asiakkaat maksavat ostoksensa suurimmaksi osaksi suoraan käteisellä tai kortilla, jolloin myyntisaamisia ei pääse kertymään oleellisia määriä. Suurempien erien osto laskulla tapahtuu harvakseltaan. Kuten yksi haastateltavista totesi myyntisaatavien osuuden olevan sen verran pieni, ettei se oleellisesti vaikuta taloustilanteeseen. Kuitenkin myyntisaamisia kertyy jonkin verran, joita seurataan suoraan kirjanpito-ohjelman avulla. Myyntisaamisia kerryttävät enimmäkseen verkkokauppa- ja luottokorttisaatavat sekä harvakseltaan myyntilaskut. Verkkokauppa- ja luottokorttisaamiset tilitetään yrittäjille toimittajan puolelta noin kahden viikon välein riippuen toimittajasta. Yksi yrittäjistä mainitsi huomaavansa joskus vasta muutaman kuukauden päästä, jos jokin lasku on jäänyt maksamatta, jolloin lasku karhutaan.

7.3 Maksuvalmiuden sudenkuopat ja parannusehdotukset

Yleisesti kaikki yrittäjät kokivat maksuvaikeuksia jossain yrittäjyyden vaiheessa, mutta maksuvaikeuksien syyt poikkeavat hieman toisistaan. Kuitenkin yhteneväistä oli se, että neljä viidestä yrittäjästä kuitenkin mainitsivat työntekijäkulujen syövän paljon tulosta. Mikäli nämä kulut eivät ole hallinnassa maksuvaikeudet ovat nopeasti vastassa.

Esimerkiksi yhden yrittäjän mielestä maksuvaikeudet johtuvat enimmäkseen liian suurista työntekijäkuluista, jotka juontavat juurensa siitä, että työntekijöitä kirjataan vuoroon enemmän kuin tarve vaatii. Yrittäjä kritisoikin ketjun alkukoulutusta siitä, että uusia yrittäjiä ei kouluteta tarpeeksi myyntivilkkaassa paikassa. Tällöin haastateltavan mielestä uuden yrittäjän osaaminen kasvaisi nopeammin ja uusi yrittäjä saisi paremmin tuntumaa asioiden tekoon sekä osaisi käytännön pohjalta arvioida työvoiman määrän tarvetta kustannustehokkaammin. Vanhojen työntekijöiden motivaatiota on myös tärkeää pitää yllä, koska uuden työntekijän kouluttaminen on niin kallista.

Epäonnistuneen kommunikoinnin kirjanpitäjään koettiin myös horjuttaneen yrityksen maksuvalmiutta aikoinaan. Tällöin yrittäjällä ei ollut pääsyä talouspuolen ajankohtaisiin lukuihin eikä lukujen kehitystä päässyt seuraamaan, mikä esti korjaavien toimenpiteiden toteuttamista ja oli puolestaan aiheuttanut ongelmia maksuvalmiudessa. Tällä hetkellä samainen yrittäjä kokee tilanteen olevan hallussa, kun pääsee vaivattomasti itse tarkistamaan ajankoh- taista tuloslaskelmaa, tasetta sekä reskontraa.

Yksi yrittäjistä totesi maksuvaikeuksien tulleen vastaan monta kertaa yrittäjyyden aikana jo henkilökohtaisten syiden johdosta, jolloin aina ei ollut itse paikalla töissä. Tällöin työntekijä- kulut saattavat nousta niin huomattavasti, että niitä saa paikkailla pitkään. Kulut on myös tärkeää pitää kurissa ja tietää mitä tulosta yritys tekee ja elää sen mukaan. Yrittäjä oli sitä mieltä, että maksuvalmiutta horjuttavat lisäksi yllättävät menot ja mainitsi käyneensä lähellä konkurssia huonon alueellisen liikepaikan johdosta, kun myynti oli ollut niin heikkoa.

Samoin kolmas yrittäjä totesi kohdanneensa maksuvaikeuksia huonon myynnin johdosta, jol- loin laskuja maksettiin myöhässä. Tällöin tuloja ei ollut riittävästi ja palkkakulut söivät paljon tulosta. Tilannetta on kuitenkin saatu tästä parannettua kun myynti on kehittynyt ja turhia kuluja karsittu. Yrittäjä oli suoranaisesti sitä mieltä, että maksuvalmius saadaan paremmin hallintaan seurannalla ja kassavirtalaskelmalla. Yrittäjä mainitsi, ettei moni yrittäjä tee kas- savirtalaskelmaa eikä moni ymmärrä mitä on kassavirran seuraaminen. Mikäli laskelmia tekisi itse ja niitä seurattaisiin olisi ehkä paremmin ymmärrettävissä millä logiikalla rahaa tulee ja lähtee, jolloin pystyy maksuvalmiutta hallinnoimaan paremmin.

Myös neljäs yrittäjä kertoi kohdanneensa maksuvaikeuksia monta kertaa. Ensimmäiset maksuvaikeudet alkoivat jo heti ensimmäisenä vuonna, jolloin budjetoitu liikevaihto ei vastannut todellisuudesta. Seuraavat maksuvaikeudet alkoivat uuden investoinnin johdosta, joka lisäsi kuluja tuntuvasti ennen kuin tuloja ehti syntyä. Tässä vaiheessa yrittäjä harmitteli, ettei alkanut seurata todellista tulojen ja menojen kehitystä aikaisemmin ennen kuin maksuvaikeuksia ehti syntyä. Nykyisin mikäli alkaa näkymään tappion merkkejä tarkastelee kirjanpidosta mitä kuluja voisi karsia. Samainen yrittäjä pitää tulojen ja menojen seurantaan tärkeänä, jotta saadaan selville mikä ja miten maksukykyä pidetään yllä.

Viides yrittäjä sanoi pitävänsä myyntiään hyvin korkeana, mutta silti kohdanneensa maksuvaikeuksia. Siinä vaiheessa yrittäjä mainitsi, että yrittää karsia menoja, mikäli maksuvaikeuksia tulee vastaan. Myynnin vaihdellessa kuitenkin tietyt sopimusluonteiset kulut pysyvät vakiona, mikä puolestaan saattaa heikentää maksuvalmiutta. Yrittäjä mainitsi, että tarvitaan 100% panostusta yrittäjältä itseltään, jotta maksuvalmius saadaan hallintaan, kun ei ole aikaisempaa kokemusta siitä, miten tuloja ja menoja kuuluu todellisuudessa seurata.

7.4 Ketjun vaikutus maksuvalmiuden paranemiseen

Yksi haastateltavista mainitsi, että se mistä raha tilille syntyy, on yrittäjän omat käytännön asiat, joita ketju ei voi oikein opettaa. Välillä yrittäjille pidetään lisämyyntikoulutuksia, jotka ovat kuitenkin kohdistettuna vain yrittäjille, eikä yrittäjien työntekijöille ole tarjolla käytännönpohjaisia myyntikoulutuksia. Yrittäjän mielestä yleinen asiakaspalvelukoulutus sekä lisämyyntikoulutus olisivat hyviä työntekijöille, jotka motivoivaisivat työntekijöitä, kun pääsisi keskustelemaan ulkopuolisen kanssa ja ymmärtäisi oman ammattitaidon tason. Työntekijöillä on monesti suppea kuva omasta ammattitaidosta eivätkä he siten ymmärrä tuoda sitä esille arjen tekemisessä. Toinen yrittäjä uskoo, että iso osa yrittäjistä tarvitsisi ohjausta siinä, että miten kassavirtaa kuuluu seurata ja on sitä mieltä, että monet yrittäjistä eivät ymmärrä mitä on kassavirran seuraaminen eivätkä monet seuraa kassavirtaa. Myös kolmas yrittäjä oli sitä mieltä, että jonkinlainen koulutus koskien rahavirtaa olisi hyvä. Kahdella haastateltavalla oli vaikeuksia vastata kysymyksen ja mainitsivat ketjulla olevan tiukat perintätoimet.

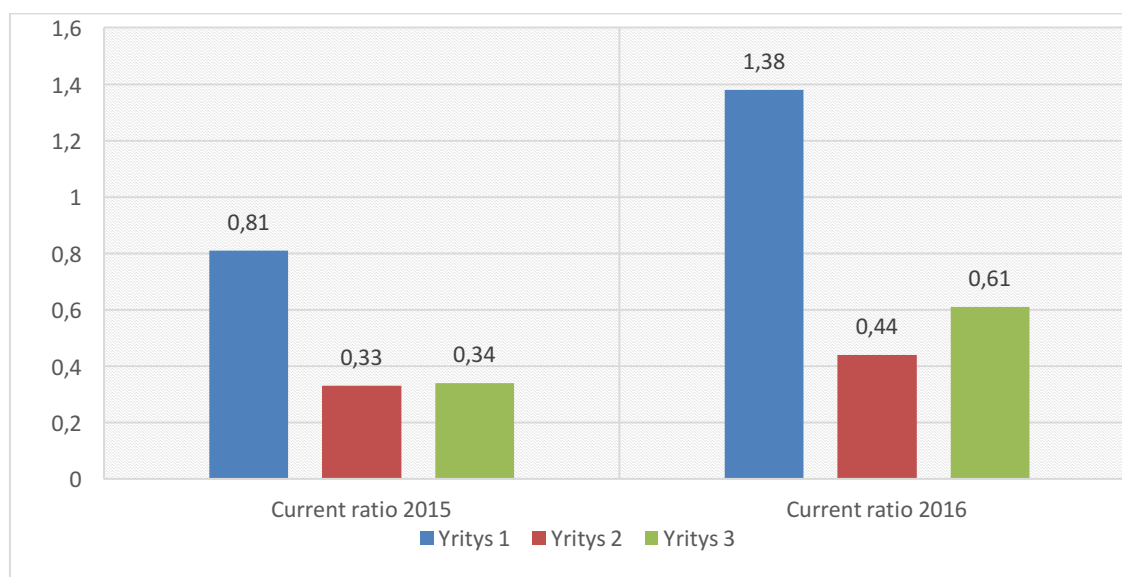
8 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Tässä luvussa käsitellään haastateltavilta saatujen tilinpäätöstietojen pohjalta laskettuja maksuvalmiuden tunnuslukuja. Tunnuslukujen laskentaa varten ei tehty tuloslaskelman ja taseen oikaisuja, sillä niiden vaikutuksen nähtiin vähäisenä pienillä yrityksillä. Käsiteltäviä tilinpäätöksiä oli yhteensä kolme. Tarkasteltaviksi tunnusluvuiksi valittiin myös teoriaosuudessa käsitellyjä maksuvalmiuden tunnuslukuja current- ja quick ratiota sekä käyttöpääomaerien kiertoaikoja. Monien tunnuslukujen osalta tarkastelun kohteena tulee olla etenkin tunnuslu-

vun kehitys kolmen tai viiden vuoden ajalta, jota ei tässä työssä kuitenkaan käsitellä. Tunnusluvut esitetään vain uusimpien tilinpäätöstiejoen pohjalta kolmen yrityksen tunnusluvut kootusti per tunnusluku, tarkoituksena havainnollistaa maksuvalmiuden tilaa kahdelta edelliseltä vuodelta. Tunnusluvuilla pyritään painottamaan maksuvalmiuden nykytilaa.

8.1 Current ratio

Current ratio tunnusluku kertoo, miten hyvin yritys pystyy hoitamaan lyhytaikaisia velkaeriä. Itse tunnusluku havainnollistaa kuinka monta kertaa yrityksen lyhytaikainen omaisuus pystyy kattamaan lyhytaikaiset velat. Tunnusluku mittaa käyttöpääoman suhdetta lyhytaikaisiin velkaeriin, joita verrataan viitteellisiin ohjearvoihin.



Kuvio 8. Current ratio kuvaajat 2015-2016.

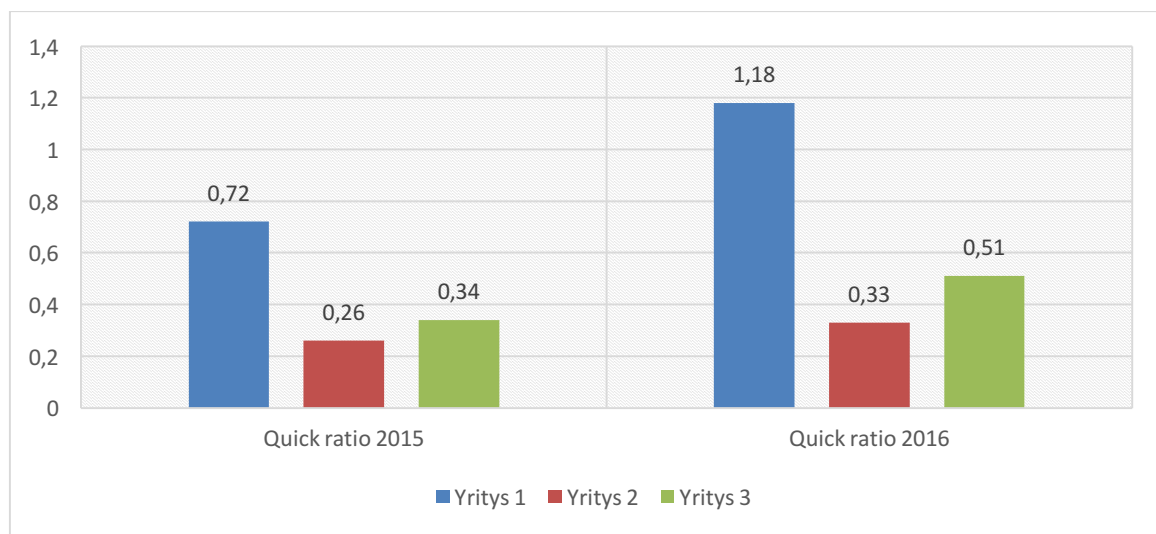
Kuvio 8 esittää kolmen haastateltavan yrityksen current ratio tunnuslukuja kahdelta edelliseltä vuodelta. Current ratio tunnusluvun voidaan tulosten perusteella todeta heikoksi kahdella yrityksellä kolmesta verrattessa tunnusluvun viitteellisiin ohjearvoihin. Yritys 1 vuoden 2016 current ratio arvo kuitenkin poikkeaa huomattavasti kahdesta muusta arvosta ollessaan 1,38, joka viestii tyydyttävästä maksuvalmiuden tasosta. Yritys onkin onnistunut parantamaan maksuvalmiuttaan huomattavasti vuodesta 2015 vuoteen 2016 heikosta tasosta tyydyttävään. Positiivinen muutos current ration osalta johtui siitä, että käyttöomaisuus kasvoi 15 prosenttia ja lyhytaikainen velka supistui peräti 32 prosenttia vuodesta 2015. Huomattavin muutos on kuitenkin tapahtunut rahojen ja pankkisaamisten osalta, jotka kasvoivat jopa 45 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna.

Kaikkien yritysten osalta current ratio tunnusluvut ovat parantuneet vuodesta 2015 vuoteen 2016. Vaikka muutos on ollut positiivinen, kahden yrityksen osalta current ratio on kuitenkin

noussut hyvin maltillisesti ja jäänyt heikolle tasolle molempina vuosina. Yritysten 2 ja 3 osalta heikot tunnusluvut, jotka jäivät alle yhden molempina vuosina, johtuivat negatiivisista rahoituskureista eli lyhytaikaista velkaa oli selvästi enemmän kuin lyhytaikaista käyttöomaisuutta. Tässä kohtaa on tärkeää kiinnittää katse kohti tulo-rahoitusta, jolla lyhytaikaiset velkaerät saadaan katettua ja miettiä kustannusten karsimista, jotta maksuvalmiutta saadaan parannettua. Tulorahoitus voi myös olla ratkaiseva tekijä haettaessa lainaa kun maksuvalmius on heikolla tasolla.

8.2 Quick ratio

Alla esitetty Kuvio 9 kuvaa quick ratio tunnuslukuja, jotka mittaavat maksuvalmiutta kriittisemmin kuin edellä käsitelty current ratio, sillä tässä ei oteta laskelmiin mukaan varaston arvoa. Quick ratio on hyvä mittari niillä yrityksillä, joilla suuri vaihto-omaisuus sitoo paljon varoja tai joilla varasto kiertää hitaasti. Quick ratio ottaa huomioon laskentakaavassa pelkästään rahoitusomaisuuden ja näin kertoo todellisesta maksuvalmiuden tilasta perustuen vain nopeasti rahaksi muutettavaan omaisuuteen.

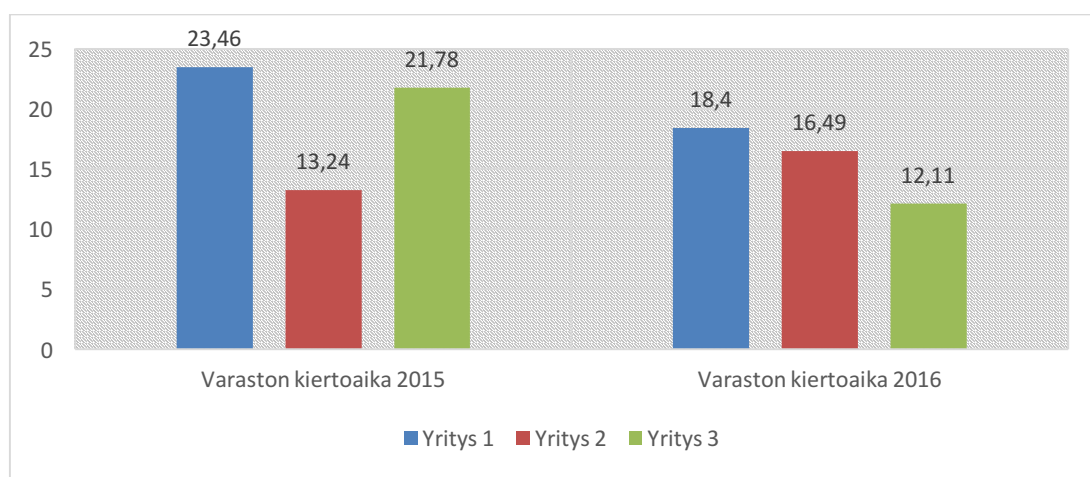


Kuvio 9. Quick ratio kuvaajat 2015-2016.

Kuviosta 9 voidaan huomata, että yritys 1 tunnusluku on parantunut vuoden 2015 tyydyttävältä tasolta vahvasti hyvälle tasolle ja yritys 3 heikolta tasolta juuri ja juuri tyydyttävälle tasolle. Yritys 2 quick ratio on myös parantunut, mutta silti jäänyt heikolle tasolle. Se, miksi muutos on ollut näinkin positiivinen, vaikka laskelmiin ei oteta mukaan vaihto-omaisuutta on se, että viitteelliset vertailuohjeavrot ovat hieman matalammat kuin current ratiassa ja tarkasteltavien yritysten osalta vaihto-omaisuuserät ovat suhteellisen pieniä. Tällöin tunnusluvun tarkastelema lyhytaikainen käyttöpääoma ei pääse paljon laskemaan, koska varasto ei sido itseensä paljon pääomaa.

8.3 Varaston kiertoaika

Kuvio 10 kertoo kuinka monta päivää varasto sitoo itseensä pääomaa ennen kuin varasto myydään eteenpäin eli kertoo kuinka tehokkaasti materiaalihallinta toimii. Varaston hidas kiertoaika viittaa epätehokkaaseen varastonhallintaan, joka sitoo itseensä turhaan rahaa. Tällöin yritys ei pysty käyttämään varastoon sidoksissa olevaa rahaa tuottavammin ja samalla myös maksuvalmius saattaa kärsiä, mikäli varastoa ei pystytä muuttamaan rahaksi riittävän nopeasti. Siinä tapauksessa varastonhallintaa on syytä tehostaa, jotta varoja saadaan vapautettua tehokkaampaan käyttöön. Tunnusluku on toimialakohtainen eikä sillä näin ollen ole yleisesti asetettuja ohjearvoja.

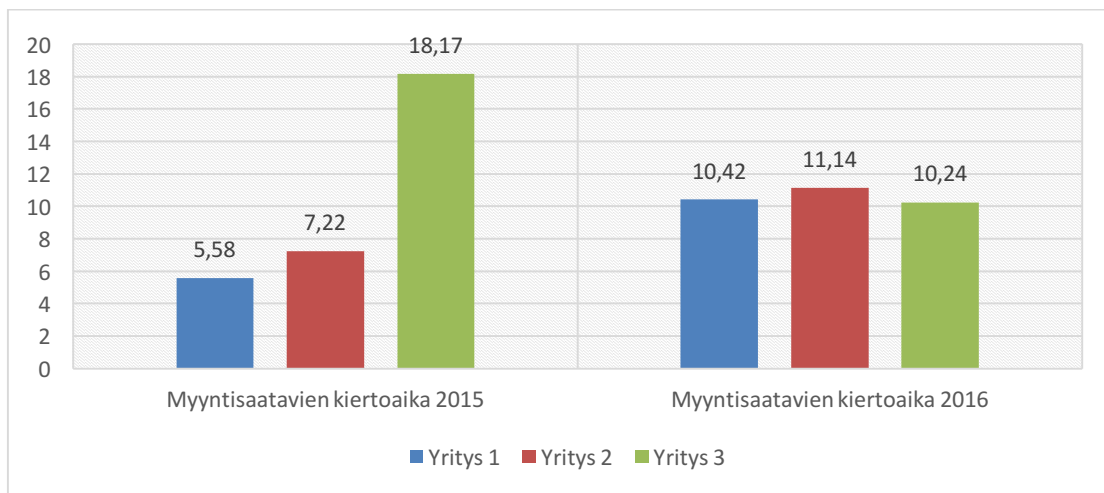


Kuvio 10. Varaston kiertoaika 2015-2016.

Yllä olevasta kuvio 10 voidaan todeta varaston kiertoajan laskeneen kahdella yrityksellä eli varastonhallintaa on saatu tehostettua. Yritys 2 kiertoaika on hieman noussut, mutta pysyy kuitenkin kyseisen vertailun keskiarvon tasolla. Yleisesti ajateltuna kiertoajat näyttävät varsin hyviltä, kun vuoden 2016 pisin varaston kiertoaika ylittää noin kahteen ja puoleen viikkoon, jolloin voidaan todeta pääoman kiertävän varastossa varsin tehokkaasti, jolloin varasto ei ehdi sitouttaa itseensä pääomaa turhan pitkäksi aikaa. Tunnusluvut tukevat myös haastattelutuloksia varsin hyvin, sillä haastateltavien mukaan varasto uusiutuu varsin tehokkaasti. Varasto ei siten sitouta itseensä varoja turhan pitkäksi aikaa ja varastoon käytetty pääoma pääsee kiertämään varsin tehokkaasti.

8.4 Myyntisaatavien kiertoaika

Kuvio 11 kuvastaa päivien lukumäärän ennen kuin myyntisaamiset on kirjautuneet yrityksen kassaan. Tunnusluku on sitä parempi mitä pienempi se on eli sitä nopeammin myyntisaamiset muuttuvat rahaksi. Tehokkaasti kiertävät myyntisaamiset viittaavat tehokkaaseen perintäprosessiin ja yrityksen lyhyisiin maksuehtoihin.

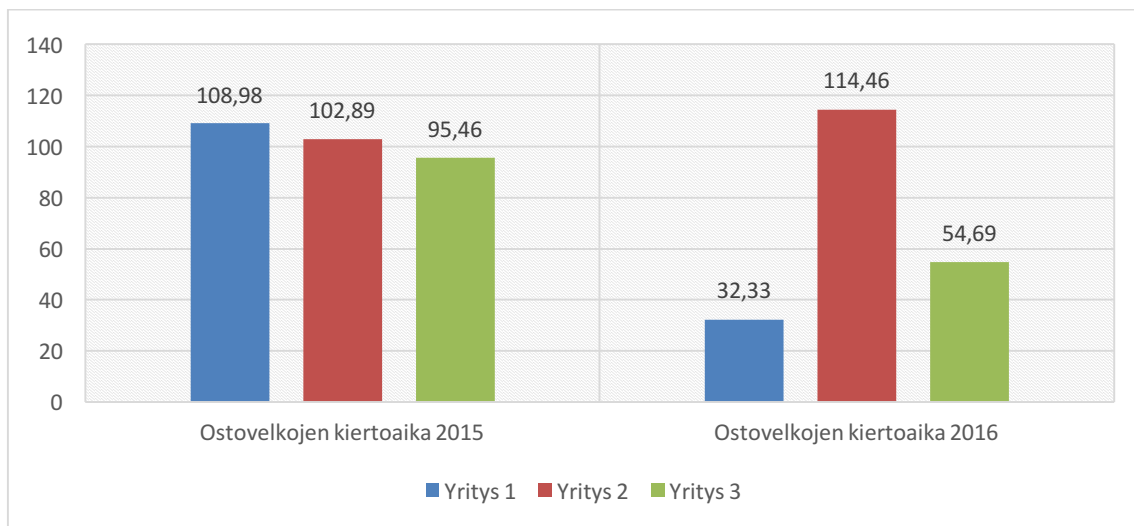


Kuvio 11. Myyntisaatavien kiertoaika 2015-2016.

Kuten haastattelujen tuloksissa ollaan mainittu, tarkasteltavat yritykset myyvät suurimmaksi osaksi käteisellä tai kortilla, jolloin myyntisaamisia ei pääse kumuloitumaan huomattavia määriä. Myyntisaamiset koostuvat suurimmaksi osaksi luottokorttisaamisista ja verkkokauppa-saamisista, jotka tilitetään noin viikon tai kahden välein riippuen toimittajasta. Kaikkien kolmen yrityksen vuoden 2016 myyntisaatavien kiertoaika näyttää kuvion 11 mukaan hyvin tasaiselta ollen noin 10,5 päivää. Tarkasteltavien yritysten osalta myyntisaamisten osuus liikevaihdosta oli noin kahden prosentin luokkaa, mikä myös tukee haastattelutuloksia, ettei myyntisaamiset vaikuta oleellisesti yrityksen talouteen. Myyntisaamisten kiertoaika ei myöskään näytä aiheuttavan heikkotasoisista maksuvalmiutta. Myyntisaamisia tilitetään yrittäjälle toimittajan, eikä asiakkaan toimesta, jolloin rahat löytävät perille varmemmin. Toiseksi myyntisaatavien osuus taseen eristä ei ole kovin oleellinen ja kolmanneksi kiertoajat näyttävät suhteellisen lyhyiltä eli ovat alle yleisimpiä maksuehtojen 14 päivää. Myyntisaatavien voidaan todeta kiertävän varsin tehokkaasti eikä myyntisaatavien eriä nähdä tarvetta tehostaa.

8.5 Ostovelkojen kiertoaika

Ostovelkojen kiertoaika kuvaa päivien määrää ennen kuin ostolasku maksetaan toimittajalle. Kiertoaika kertoo paljon yritys käyttää ostovelkarahoitusta hyväksi. Suuret kiertoajat voivat kertoa myös siitä, että laskuja maksetaan myöhässä. Tunnusluvun tulkinta on toimialasidonnainen, mutta yleisesti voidaan sanoa mitä matalampi tunnusluku on, sitä nopeammin yritys on pystynyt maksamaan ostovelkansa.



Kuvio 12. Ostovelkojen kiertoaika 2015-2016.

Kuten kuvio 12 osoittaa vuoden 2015 ostovelkojen kiertoaika oli poikkeuksellisen pitkä kaikilla kolmella yrityksellä, mutta kahdella yrityksellä kiertoaikaa on saatu tuntuvasti pienennettyä vuonna 2016. Kuitenkin yhden yrityksen osalta kiertoaika on jopa kasvanut. Ostovelkojen pitkä kiertoaika viittaa yleensä huonoon maksuvalmiuteen ja voi viestiä jopa maksuvaikeuksista. Balance Consulting (2017c) mukaan on kuitenkin huomioitavaa, että ostovelkoihin saatetaan joskus kirjata investointikuluja, mikä voi vääristää ostovelkojen kiertoaikaa. Finnvera Oyj (2017) julkaisemien tilinpäätöstilastojen mukaan saman toimialan ostovelkojen kiertoaajan mediaani on ollut vuonna 2015 noin 30 päivää. Tarkasteltavien yritysten vuoden 2016 kiertoaajat ovat kuitenkin enemmän tai vähemmän toimialan mediaania pidempiä, eikä myyntisaamisten- tai varaston kiertoaajoissa näy olevan tehottomuutta. Voidaan todeta, että ostoihin olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota ja tarkastella onko kuluja mahdollista karsia.

9 Johtopäätökset

Tutkimusosuuden tarkoitus oli tuoda esille franchiseyrittäjien maksuvalmiuden tilaa ja kuvata miten maksuvalmiuteen vaikuttavia eriä hallinnoidaan yrityksissä. Näiden tietojen pohjalta tavoitteena oli nostaa sellaisia seikkoja esille, jotka vaikuttavat negatiivisesti maksuvalmiuteen. Haastatteluista saatiin yrittäjien näkemys yrityksen maksuvalmiuden hallinnoinnista sekä organisoinnista ja tilinpäätöstietojen avulla saatiin havainnollistettua yrittäjien todellista maksuvalmiuden tilaa ja konkretisoitua epätehokkaita eriä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta yrittäjien maksuvalmiuden seurannan rajoittuvan enimmäkseen silmämääräiseen kirjanpidon tarkasteluun, josta ei kuitenkaan nähdä yrityksen toteutunutta kassavirtaa ja erilaisten kuluerien vaikutusta rahavaroihin. Seuranta ei ole suurimmaksi osaksi järjestelmällistä, eikä varsinaisia työkaluja seurantaan käytetä. Kuten

yksi haastateltavista totesi, että monet hänen kollegoista eivät tee kassavirtalaskelmia eivätkä monet ymmärrä, miten kassavirtaa kuuluu seurata. Myös toinen yrittäjä nosti esille sen, että ei oikein tiedä miten tuloja ja menoja kuuluu todellisuudessa seurata kun ei ole aikaisempaa kokemusta asiasta. Samoin kolmas yrittäjä mainitsi, että olisi hyvä jos kassavirtaan perustuvaa budjetointia tekisi, mutta kuitenkin tukihenkilön kanssa.

Pienissä yrityksissä tietoa yrityksen rahavaroista voisi pitää tärkeämpänä tietona kuin yrityksen tekemää tulosta, sillä pienissä yrityksissä volyymit ovat yleensä pienet, eikä rahaa liiku samoissa mittakaavoissa suurten yritysten kanssa, jolloin lainaakin voi olla vaikeampi saada. Konkurssin yleisempänä syynä pidetäänkin sitä, ettei rahojen loppumista huomata tarpeeksi ajoissa ja siten kohonneeseen konkurssiriskiä ei ehditä puuttua hyvissä ajoin. Tämän johdosta on sinänsä erikoista, ettei pieniä yrityksiä velvoiteta laatimaan kassavirtalaskelmaa. Siten kassavirtalaskelmaa tulee harvoin myös laadittua pienissä yrityksissä, koska ei ole pakkoa. Vaikka yrittäjät seuraavat säännöllisesti tuloslaskelmaa ja tasetta niillä ei voida suunnitella tulojen riittävyyttä kuten kassavirtalaskelmalla.

Vain yksi haastateltavista yrittäjistä oli tehnyt konkreettista kassabudjetointia ja kassavirtalaskelmaa paperille, mutta vasta silloin kun maksuvaikeudet olivat jo ehtineet syntyä. Samoin toinen yrittäjä oli suuremman investoinnin jälkeen tehnyt tulojen ja menojen seuranta Excelillä kun maksuvalmius oli heikentynyt oleellisesti. Kassavirtapohjaisen seurannan todettiin auttaneen viemään yrityksen maksuvalmiutta positiiviseen suuntaan ja helpotti saamaan menoja kuriin. Kolme muuta yrittäjää eivät tehneet kassabudjetointia, eikä kassavirtapohjaista laskelmaa rahavarojen riittävyyden varmistamiseksi. Ongelmana on se, että asioihin puututaan vasta silloin, kun ongelmia on jo ehtinyt syntyä ja jatkua jonkin aikaa. Toisin sanoen maksuvalmiudelle ei ole todelliseen rahavirtaan perustuvaa jatkuvaa taktista ylläpitoa, jolla maksuvaikeuksia pyritään ennaltaehkäisemään.

Kolme haastateltavista mainitsivat myös ettei kassa-alijäämille ole suunniteltuna mitään varasuunnitelmaa ja kassavirtalaskelmaa tekivät vain kaksi haastateltavista. Mikäli yritys ei seuraa maksuvalmiuttaan kassavirtapohjaisesti, eikä kassa-alijäämille ole suunniteltu mitään varatoimenpidettä, riski joutua maksuvaikeuksiin kasvaa.

Ongelmana voidaan pitää myös sitä, että yrittäjillä ei ole ajankohtaista ja oikeaa tietoa millä tasolla rahaa todellisuudessa on ja miten rahaa riittää tulevaisuudessa, kun seuranta kohdistuu lähinnä kirjanpidollisiin aineistoihin. Tämän johdosta kulujen ajoitusta ja tarpeellisuutta ei saada taktikoitua riittävän tehokkaasti, jolloin myös kassa-alijäämät huomataan liian myöhään eikä alijäämän kattamiseen ehditä tehdä rahoitussuunnitelmaa riittävän ajoissa. Koska kassavirtojen budjetointi on enemmän poikkeus kuin sääntö ja tuloja ja menoja seurataan kirjanpidossa noin parin viikon päähän, tästä eteenpäin menevästä ajasta ei ole suunnitelmaa.

Tämän johdosta lyhytaikaisen rahoituksen suunnittelua ja seuranta voidaan nähdä puutteellisena.

Haastattelujen tuloksissa tuli ilmi, etteivät myyntisaamiset tai varaston taso vaikuta yrityksen maksuvalmiuteen oleellisesti. Samoin tilinpäätöksistä lasketut myyntisaatavien- tai varaston kiertoajat tukevat samaa linjaa ja kyseisten erien todettiin kiertävän varsin tehokkaasti. Kuitenkin maksuvalmiuden mittarit current- ja quick ratio sekä ostovelkojen kiertoajat viestivät varsin ongelmallisesta maksuvalmiuden tasosta ainakin kahdella yrityksellä ja käsiteltäviä tilinpäätöksiä oli kolme. Kahden yrityksen osalta heikot maksuvalmiuden mittarit current- ja quick ratio johtuivat siitä, että lyhytaikaista velkaa on enemmän kuin käyttöpääomaa. Tällöin taseen omaisuuden ja velkojen suhde ei ole tasapainossa siltä osin, että lyhytaikaista vierasta pääomaa on enemmän kuin lyhytaikaista omaisuutta, jolloin lyhytaikainen velka on alkanut rahoittaa jo pitkäaikaista omaisuutta. Toimintatapa voi pitkässä juoksussa aiheuttaa lisää ongelmia maksuvalmiuden kanssa.

Kassavirtalaskelman avulla voidaan seurata miten tuloja riittää toteutuneisiin menoihin ja laskelman avulla on helpompi hahmottaa, suunnitella ja seurata todellista rahavirtaa. Laskelma havainnollistaa paljon rahaa jää pakollisten eli operatiivisten kulujen jälkeen investointeihin ja rahoitusmenoihin sekä jääkö kassavirta negatiiviseksi. Tämä voi auttaa ymmärtämään paremmin, miten kuluja voisi ajoittaa, miten eri kuluerät vaikuttavat kassaan ja mistä kuluista mahdollisesti voitaisiin luopua säilyttäkseen kassavirran positiivisena.

Haastattelussa todettiin kassavirtapohjaisen seurannan auttaneen viemään yrityksen maksuvalmiuden positiiviseen suuntaan ja helpotti saamaan menoja kuriin. Voidaankin todeta, että kassavirtapohjainen tulojen ja menojen järjestelmällinen suunnittelu ja organisointi olisi enemmän kuin suotavaa ottaa käyttöön laajemmin ja tehokkaammin, mikä omalta osaltaan auttaisi yrittäjiä pääsemään helpommin maksuvaikeuksien yli ja samalla ylläpitämään maksuvalmiutta. Kassavirran systemaattinen seuranta auttaisi yrittäjiä tiedostamaan paremmin, miten eri kuluerät vaikuttavat yrityksen rahavaroihin ja miten paljon menoja yritys voi kestää. Tämän johdosta esimerkiksi yrittäjille suunnatuissa koulutuksissa voisi painottaa kassavirran seurannan, suunnittelun ja organisoinnin tärkeyttä sekä tuoda esille konkreettisia työkaluja, miten tämä onnistuu perusarjessa.

Lähteet

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan yritysinformaatio.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY.
- Järvenpää, Partanen & Tuomela. 2003. Moderni taloushallinto- Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Prima.
- Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum Media.
- Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen, V., Virtanen, K. 2002. Tietoa Yrityksen taloudesta. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Laakso, H. 2005. Franchising- Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita Prima.
- Laitinen, E. & Laitinen, T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Helsinki: Talentum Media.
- Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. Porvoo: WSOY.
- Martikainen, M & Vaihekoski, M. 2015. Yritysrahoituksen perusteet. Helsinki: Sanoma Pro.
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. 7. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing.
- Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro.
- Ross, S. & Westerfield, R. & Jordan, B. 2008. Corporate Finance Fundamentals. 8. Painos. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Siikavuo, J. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media.
- Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki: Yrityskirjat.
- Wyatt, N. 2012. Budgeting and forecasting. Harlow: Pearson.
- Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.

Sähköiset lähteet

Balance Consulting a. 2017. Current Ratio. Viitattu 24.3.2017.
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/current_ratio

Balance Consulting b. 2017. Quick Ratio. Viitattu 24.3.2017.
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/quick_ratio

Balance Consulting c. 2017. Ostovelkojen kiertoaika. Viitattu 21.04.2017
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/ostovelkojen_kiertoaika

Case -ketjun kotisivut. 2012. Viitattu 18.04.2016.

European Franchise Federation. 2016. Viitattu 16.04.2016.
<http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html>

Finnvera Oyj. Tilinpäätöstilastot. 2017. Viitattu 29.04.2017
<http://www2.toimialaonline.fi/>

Konkurssilaki (1 §). Konkurssiin asettamisen edellytykset. Viitattu 11.02.2017
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2004/20040120?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=konkurssi#L2>

Nordea. 2017. Kassavarat tuottamaan. Viitattu 05.03.2017.
<https://www.nordea.fi/markets/tuotteet-ja-palvelut/Kaikki-Sijoitustuotteet/SijoittajanTo-distukset/Yritysten-kassanhallinta.html>

Riskikompassi a. 2016. Viitattu 21.06.2016
<http://riskikompassi.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit>

Riskikompassi b. 2016. Viitattu 21.06.2016
<http://riskikompassi.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/1-maksuvalmius>

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 27.09.2012. Viitattu 16.04.2016.
<http://www.franchising.fi/franchising>

Suomen Franchise-Yhdistys ry. Franchising Suomessa 2016. Viitattu 7.5.2016.
<https://flipflashpages.uniflip.com/3/100646/364453/pub/html5.html#page/1>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Talouden hallinta. Viitattu 30.10.2016.
<http://www.yrityssuomi.fi/talouden-hallinta>

Yrityssuomi. 2017. Rahoituksen suunnittelu. Viitattu 07.01.2017.
<https://yrityssuomi.fi/rahoituksen-suunnittelu>

Kuviot

Kuvio 1: Myyntisaatavat iän mukaan (Ross & Westerfield & Jordan 2008, 703).....	17
Kuvio 2: Käyttöpääoma taseessa (Niskanen & Niskanen 2013, 377)	20
Kuvio 3: Lyhytaikaisen rahoituksen osa-alueet (Niskanen & Niskanen 2013, 375)	21
Kuvio 4: Yrityksen kassavirta (Niskanen & Niskanen 2013, 376).....	22
Kuvio 5: Kassavirtalaskelman perusrakenne (Mäkinen 2012, 44)	24
Kuvio 6: Kokonaiskustannusten määräytyminen (Niskanen & Niskanen 2013, 381).....	29
Kuvio 7: Myyntisaatavan muodostuminen (Martikainen & Vaihekoski 2015, 91)	30
Kuvio 8. Current ratio kuvaajat 2015-2016.	40
Kuvio 9. Quick ratio kuvaajat 2015-2016.....	41
Kuvio 10. Varaston kiertoaika 2015-2016.	42
Kuvio 11. Myyntisaatavien kiertoaika 2015-2016.....	43
Kuvio 12. Ostovelkojen kiertoaika 2015-2016.	44

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymysten runko	51
--------------------------------------------	----

Liite 1. Haastattelukysymysten runko

1. Millaiseksi arvioisitte yrityksen tulojen riittävyyden tilan tällä hetkellä?
2. Seuraatteko tuloa ja menoja?
3. Koetteko haasteita maksuvalmiuden hallinnassa?
4. Vaihteleeke maksuvalmius paljon vuoden / kuukauden sisällä?
5. Kuinka myyntipiikit vaikuttavat maksuvalmiuteen?
6. Vaikuttavatko asiakkaiden erilaiset maksutavat yrityksen maksuvalmiuteen?
7. Onko yllättäviin menoihin olemassa varasuunnitelmaa, mikäli raha ei riitä laskujen maksuun?
8. Koetteko kohdanneesi maksuvaikeuksia? Millaisia ja mistä arvelette maksuvaikeuksien johtuneen?
9. Tehdäänkö tuloille ja menoille kassavirtapohjaista budjetointia ja miten pitkälle aikavälille?
10. Miten varmistetaan rahan riittävyys?
11. Toimiiko varastonhallinta mielestänne hyvin?
12. Miten seurataan, että laskut ehtivät ajoissa maksuun?
13. Miten myyntisaamisia hallinnoidaan?
14. Miten mielestänne maksuvalmius voitaisiin saada paremmin hallintaan ja mitkä ovat maksuvalmiuden ylläpidon ongelmakohdat?
15. Mitä ketju voisi tehdä paremmin, että maksuvalmiuden hallinta paranisi?