



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Maksuehtojen kustannusvaikutukset

Yritys Oy Ab:ssä

Silmunen, Justus & Tuomisto, Teemu

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Maksuehtojen kustannusvaikutukset Yritys Oy Ab:ssä

Silmunen, Justus
Tuomisto, Teemu
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Silmunen, Justus & Tuomisto, Teemu

Maksuehtojen kustannusvaikutukset Yritys Oy Ab:ssä

Vuosi 2012 Sivumäärä 82

Opinnäytetyön aihe on selvittää yhteistyöyrityksen maksuehtojen vaikutuksia kustannusten kannalta. Vaikutuksia tutkitaan maksuehtojen erilaisissa kehitysnäkymissä sekä nykytilassa. Toimeksianto toteutetaan yhteistyöyrityksen tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yritykselle käyttökelpoista ja hyödyllistä tietoa heidän maksuehtojensa vaikutuksista. Tämän tiedon tarkoituksena on auttaa yritystä arvioimaan nykyistä ja tulevaa maksuehtopolitiikkaa.

Tutkimuksen pohjamateriaalina käytettiin yhteistyöyritykseltä saatuja tietoja sekä alan kirjallisuutta. Tutkimuksessa käsiteltiin myynnin ja ostojen maksuehtoja yrityksen sadan suurimman asiakkaan ja toimittajan tietojen osalta. Maksuehtojen vaikutuksia selvitettiin käteisalennuksen, aika-arvon, käyttöpääoman ja koron näkökulmista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin toiminnallista simulaatiota, jonka avulla eri maksuehtoskenaarioiden vaikutuksia tutkittiin.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen myynnin maksuehdoista koituvat kustannukset ovat selvästi suuremmat kuin ostojen maksuehdoista muodostuvat säästöt. Suurin vaikutus tähän on myynnin maksuehdoissa myönnettävillä käteisalennuksilla. Maksuehtojen aika-arvolla oli merkittävyyttä yritykselle vain korkojen ollessa huomattavan korkeat ja maksuaikojen selvästi nykyisiä pidemmät. Maksuaikojen pituudella todettiin olevan näkyvää vaikutusta yrityksen ostovelkojen ja myyntisaatavien määrään, joten tätä kautta myös yrityksen sitoutuvaan pääomaan.

Yritystä suositeltiin arvioimaan maksuehtopolitiikkansa toimivuus ja selvittämään, miksi ostojen kohdalla ei ole kyetty saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Yrityksen tulee selvittää, mitä rahallisten kustannusten ulkopuolisia vaikutuksia myyntien käteisalennuksen laskemisella olisi ja tämän jälkeen pyrkiä vähentämään käteisalennuksien määrää järkevästi. Ostojen osalta tulee varmistaa maksuaikojen riittävyys yrityksen sisäiseen laskujen käsittelyyn ja tämän jälkeen keskittyä lisäämään käteisalennusten määrää.

Asiasanat maksuehdot, kannattavuus, käteisalennus, aika-arvo, käyttöpääoma

Silmunen, Justus; Tuomisto, Teemu

Expenses of terms of payment

Year	2012	Pages	82
------	------	-------	----

The subject of this thesis is a study of the terms of payment and their effects on profitability within the case company. The effects of the terms of payment are examined in their current state and in different scenarios. The assignment is carried out according to the needs and wishes of the case company. The purpose of the research is to provide the case company with usable and beneficial information about the effects of their terms of payments. This information should help the company to evaluate their current and future terms of payment policies.

The research utilized data provided by the case company and drawn from the general literature of the field of study. The terms of payment used in the study include the information of a hundred customers and suppliers with most net sales and purchases. The effects of the terms of payment are studied from the perspective of cash discount, time value, working capital and interests. The method of research used in the study is functional simulation, which allows the study of terms of payment in different scenarios.

According to the study, the costs caused by the terms of payment used in sales are distinctly higher than the savings achieved from the terms of payment used in purchases. The main reason for this is the cash discounts granted by the terms of payment used in sales. The time values caused by the terms of payment were of substantial value only when interests were remarkably high and payment times noticeably longer compared to their current state. The payment times directly affected the number of accounts payable and sales receivable within the company and through this the amount of working capital tied down in the company.

The case company was advised to evaluate the functionality of their current terms of payment policy and to determine the reason for not reaching the goals set by the purchases in terms of payment policy. The company needs identify all the other effects outside the study caused by lowering the cash discount in sales and subsequently after this attempt to lower the cash discounts in a sensible way. The company should secure sufficient payment time needed for their internal invoice handling on purchases and only after this focus on increasing the amount of cash discounts received.

Key words terms of payment, profitability, cash discount, time value, working capital

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja aiheenrajaus	7
1.3	Työn rakenne ja toteutus	8
2	Yritysesittely.....	8
2.1	Perustiedot	9
2.2	Liiketoimintamalli ja ansaintalogiikka	9
2.3	Tuotteet, palvelut ja tuotekehitys.....	9
2.4	Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit	10
2.5	Markkinat ja asiakkaat	10
2.6	Markkinointi, imago ja yrityksen arvot	10
3	Tilinpäätösanalyysi.....	10
3.1	Tuloslaskelma	11
3.2	Tase vastaavaa	14
3.3	Tase vastattavaa	15
3.4	Tunnuslukuanalyysi	16
3.4.1	Kannattavuus	17
3.4.2	Vakavaraisuus	19
3.4.3	Maksuvalmius	21
3.5	Yhteenveto taloudellisesta tilasta	23
4	Teoreettinen osuus	24
4.1	Lyhyen aikavälin rahoituksen suunnittelu	24
4.2	Kassanhallinta.....	25
4.3	Saamisten hallinta	27
4.4	Ostomenojen hallinta	29
4.5	Materiaalihallinta	30
4.6	Sijoitustoiminta.....	31
4.7	Pääomien hallinta	32
4.8	Likvidien hallinta	34
4.9	Maksuliikenne	37
4.9.1	Uloslähtevä maksuliikenne.....	38
4.9.2	Sisääntuleva maksuliikenne	39
4.10	Myyntisaamisten rahoitus	39
4.11	Maksuehdot	40
4.12	Perintä.....	41
4.13	Diskonttaaminen	42
4.14	Kannattavuus	43

4.15	Toiminnallinen simulaatio.....	45
5	Tutkimuksen toteutus ja maksuehtojen lähtökohdat.....	48
5.1	Tutkimuksen alustus.....	48
5.2	Nykytila.....	49
5.3	Nykyinen maksuehtopolitiikka.....	49
5.4	Nykyinen perintäpolitiikka.....	50
5.5	Nykyiset maksuehdot.....	50
6	Toiminnallinen simulaatio.....	52
6.1	Käsitteellinen suunnittelu.....	52
6.2	Laskentamalli.....	53
6.3	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	54
6.4	Skenaarioiden muuttujien vaihteluvälit.....	54
6.5	Skenaarioiden toimeenpano.....	57
6.5.1	Käteisalennus.....	57
6.5.2	Aika-arvo.....	61
6.5.3	Maksuehdon kokonaisvaikutus.....	63
6.5.4	Käyttöpääoma.....	66
6.5.5	Koron vaikutus.....	71
6.6	Tulosten yhteenveto.....	73
7	Johtopäätökset.....	75
7.1	Maksuehtojen merkittävyys yleisesti.....	75
7.2	Menetelmä ja tulosten hyödynnettävyys.....	76
7.3	Nykytilan maksuehtopolitiikan onnistuminen.....	76
7.4	Maksuehtojen vaikutus yrityksessä.....	77
7.5	Toimintasuositukset.....	78
	Lähteet.....	80
	Taulukot.....	82
	Kuviot.....	82

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön pääaihealueena on maksuehdot. Niitä käsitellään yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Käytännössä maksuehdoilla tarkoitetaan niitä ehtoja, jotka sopimusosapuolet ovat keskenään sopineet tuotteen maksamisen suhteen. Näihin ehtoihin sisältyy maksutapa, -aika sekä mahdolliset käteisalennukset. Maksuehdot ovat yksi osa yrityksen kassanhallintaa, millä yritys voi pyrkiä parantamaan kannattavuuttaan ja tukemaan maksuvalmiuttaan. Maksuehtoja muokkaamalla pystytään vaikuttamaan yrityksen kannattavuuteen kustannuksia vähentämällä tai säästöjä lisäämällä. Tämän lisäksi maksuehtojen pituudella on merkitystä yrityksen maksuvalmiuteen ja sitoutuvan pääoman määrään.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Työn taustalla on yhteistyö Kalevala Koru Oy:n kanssa. Yrityksellä on ollut tarvetta selvittää maksuehtojensa kustannuksia ja muita vaikutuksia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä yhteistyöyritykseltä saatujen tietojen ja materiaalien pohjalta selvittämään nykyisten maksuehtojen rahalliset vaikutukset sekä tutkia, minkälaisia vaikutuksia mahdollisilla maksuehtojen muutoksilla olisi. Tavoitteena on pyrkiä selvittämään yhteistyöyrityksen nykyisten maksuehtojen vaikutukset ja antamaan näkemyksiä vaihtoehtoisten maksuehtojen kustannuksista.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheenrajaus

Tutkimusongelmana on selvittää, minkälaisia rahallisia vaikutuksia maksuehdoilla on yhteistyöyrityksessä. Selvitettäviä kysymyksiä ovat seuraavat; mitä maksuehtoja yrityksessä on käytössä ja kuinka ne ovat jakautuneet, onko nykyiset maksuehtopolitiikan tavoitteet saavutettu, miten eri maksuajat ja alennukset vaikuttavat kannattavuuteen ja käyttöpääomaan sekä miten korkokanta vaikuttaa kustannuksiin.

Yrityksestä tehdään nykytila-analyysi neljän vuoden tilinpäätöstietojen pohjalta. Tarkoituksena tässä vaiheessa ei ole niinkään löytää mahdollisia kehityskohteita vaan luoda parempi näkemys ja ymmärrys yrityksestä. Nykytila-analyysiä pyritään myös hyödyntämään pohjamateriaalina myöhemmissä vaiheissa työtä. Tutkimusosiossa keskitymme suurimpien toimittajien ja asiakkaiden vaikutukseen tutkittavissa tekijöissä. Eri maksuehtojen käyttömääristä osto- ja myyntipuolella tehdään tilastot. Pidemmistä ja lyhyemmistä maksuajoista sekä alennuksista lasketaan euromääräiset hyödyt tai haitat. Maksuehtojen muokkaamisen vaikutuksista tehdään esimerkkejä. Eri vaihtoehtojen suhteellista hyötyä tai

haittaa selvitetään ja pohditaan, onko yrityksen syytä ryhtyä toimenpiteisiin maksuehtojen suhteen ja minkälaisia nämä toimenpiteet voisivat olla.

1.3 Työn rakenne ja toteutus

Työn rakenteeseen kuuluu neljä pääaluetta. Yritysesittelyssä käydään läpi yrityksen yleisiä tietoja sekä keskitytään tarkemmin sen taloudelliseen tilaan. Taloudellista tilaa tutkitaan yrityksen tuloslaskelman ja tase-erien avulla. Tämän lisäksi kartoitetaan yrityksen taloudellista tilaa terveyskolmion avulla, jonka osa-alueet ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Näistä kolmesta tekijästä lasketaan niiden tärkeimmät tunnusluvut ja tehdään niiden avulla huomioita yrityksen taloudellisesta tilasta.

Teoriaosuudessa on kerätty aihepiiriin liittyviä taustoja eri liiketalouden kirjallisuuden lähteistä. Tässä osuudessa tullaan antamaan kuva yleisistä yrityksen kassanhallintaan liittyvistä toimista, niitä lähestytään jakamalla ne eri osa-alueisiin ja selvittämällä niiden sisältöä ja merkitystä. Tähän osuuteen sisältyy myös selvitys työssä käytetystä tutkimusmenetelmästä eli toiminnallisesta simulaatiosta, lisäksi käsitellään maksuehtojen teoriaa sekä kannattavuutta, siltä osin kuin tutkimuksella pystytään siihen vaikuttamaan.

Tutkimusosuudessa käsitellään kohdeyrityksen maksuehtojen nykytilaa ja pyritään selvittämään maksuehtojen erilaisia vaikutuksia haluttuihin tekijöihin. Menetelmänä käytetään toiminnallista simulaatiota, jonka yhtenä osana luodaan erilaisia skenaarioita käytössä olevien muuttujien pohjalta. Näiden avulla pyritään hahmottamaan maksuehtojen, käteisalennusten ja korkokannan eri vaikutuksia yhteistyöyrityksen kannalta.

Johtopäätökset osuudessa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja tulosten käyttökelpoisuutta yrityksen kannalta. Yritykselle tärkeimmät tutkimuksen tuottamat havainnot pyritään tuomaan esille ja näiden pohjalta muodostamaan toimintasuosituksia jatkoa varten.

2 Yritysesittely

Tässä osiossa käydään läpi kohdeyrityksen Kalevala Koru Oy:n tietoja (jatkossa esitetty lyhyesti termillä Kalevala Koru), joita on kerätty yritykseltä saaduista tilinpäätösasiakirjoista sekä Kalevala Korun muista julkisista lähteistä. Tarkoituksena on antaa yleiskuva yrityksen nykytilasta liiketoiminnallisesti sekä taloudellisesti ja tämän kautta luoda pohjaa tutkimukselle ja sen tulkitsemiselle. Esittelyssä painotetaan enemmän taloudellista puolta, koska tutkimus tulee käsittelemään tätä aluetta.

2.1 Perustiedot

Kalevala Koru on vuonna 1937 perustettu Suomessa toimiva osakeyhtiö, joka valmistaa ja myy koruja sekä koriste-esineitä. Se on osa Koru Konsernia, johon kuuluu myös Lapponia Jewelry Oy. Kalevala Koru toimii konsernin emoyhtiönä. Yrityksen pääasiallinen toimitila sijaitsee Helsingin Pitäjänmäellä, Kalevala Kartanossa. Tuotanto, varasto ja toimisto toimivat kaikki saman katon alla. Tämän lisäksi yrityksellä on kolme omaa myymälää, joista yksi sijaitsee Kalevala Kartanossa ja toiset kaksi Helsingin Kampissa sekä Unioninkadulla. Koru Konserni työllisti vuonna 2011 yhteensä 208 henkeä, joista 163 on töissä Kalevala Korussa. Konsernin liikevaihto vuonna 2011 oli 21,4 miljoonaa euroa, josta emoyhtiö Kalevala Korun osuus oli 18,9 miljoonaa. Kalevala Koru Oy on 100 %:isesti Kalevalaisten Naisten Liitto Ry:n omistuksessa, joka alun perin käynnisti idean perinteikkäiden korujen valmistuksesta ja perusti yrityksen tätä toteuttamaan. (Kalevala Koru Oy 2011a; Kalevalaisten Naisten Liitto ry 2011.)

2.2 Liiketoimintamalli ja ansaintalogiikka

Kalevala Koru valmistaa tuotteensa itse Suomessa. Raaka-aineet käsitellään tuotantolaitoksessa ja niistä muokataan eri valmistusprosesseilla valmiita myytäviä koruja. Korut pakataan asiakkaiden toiveiden mukaisesti, ja ne toimitetaan postitse tai suoraan varastolta noudettuna. Asiakkaat ovat pääasiallisesti jälleenmyyjäyrityksiä, jotka myyvät korut omissa liikkeissään suoraan kuluttajille. Koruja myydään myös omissa myymälöissä suoraan kuluttajille, liikelahjoiksi yrityksiin tai esimerkiksi yhdistyksiin ja seuroihin lahjoiksi sekä palkinnoiksi. Kalevala Korun tuotto muodostuu lähes täysin suoralla ansaintalogiikalla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys saa rahansa myydyistä tuotteista, niiltä tahoilta joille tuotteet on myyty. Lisäksi yritys tarjoaa korujen korjauspalvelua. Tuottoa syntyy myyntikatteesta, jossa liikevaihdosta on poistettu muuttuvat kulut. Näitä kuluja ovat raaka-aineet, tuotannon palkat ja toimituskulut. Tästä saadusta tuotosta pitää kyetä kattamaan muut henkilöstön kulut, suunnittelijoiden rojalit, rahoituskulut, ulkopuoliset palvelut, vuokrat, investoinnit, osingot, hallintokulut ja kaikki muut kiinteät kulut. (Kalevala Koru Oy 2011a).

2.3 Tuotteet, palvelut ja tuotekehitys

Kalevala Korun tuotteet valmistetaan kolmesta eri päämateriaalista pronssista, sterlinghopeasta ja 14 tai 18 karaatin kullasta, lisäksi valmistukseen käytetään myös monia eri korukiviä, helmiä ja timantteja. Yrityksellä on pitkät perinteet korujen valmistuksesta ja tätä kautta kehittyneet tuotantomenetelmät, joiden avulla saadaan valmistettua laadukkaita tuotteita. Tuotteissa painotetaan suomalaista valmistusta ja suunnittelua, laatua sekä

tarinaa korujen takana. Valmistuksessa yhdistyy perinteinen käsityö ja korkeateknologia kuten nanotekniikka. Kalevala Koru on pyrkinyt pysymään mahdollisuuksien mukaan ajan tasalla teknologian kehityksessä. Perinteikkäisiin korun valmistusmalleihin on sisällytetty modernia teknologiaa, jota hyvin kuvastaa hankittu nanoteknologiaan perustuva laite. Uusien korutuotteiden suunnittelusta vastaa parikymmentä suomalaista muotoilijaa, ja heidän työnsä jälkiä näkeekin uusina mallistoina joka vuosi. (Kalevala Koru Oy 2011a.)

2.4 Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit

Kalevala Korun toiminta sisältää eri tasoja, joissa yhteistyötä tehdään eri toimittajien ja palveluntarjoajien kanssa. Raaka-ainetoimittajat myyvät ja tuovat tarvittavat metallit ja korukivet yrityksen käyttöön. Päivittäisen toiminnan sujuvuudessa avustavat turvallisuus-, puhtaanapito-, huolto-, muonitus- ja tietotekniikkapalvelut. Tuotteita toimitetaan asiakkaille erilaisilla postin palveluilla.

2.5 Markkinat ja asiakkaat

Kalevala Koru toimii lähes täysin Suomen markkinoilla. Ulkomaanvientiä ei juuri ole, vain noin reilu prosentti liikevaihdosta muodostuu ulkomaankaupasta. Kalevala Koru on suurin korujen valmistaja Suomessa. Korujen markkinat ovat varsin kausittaiset, selvästi suurin myynti on joulumarkkinoilla, muita kiireisiä aikoja ovat esimerkiksi erilaiset valmistujaiset. Kalevala Korun asiakkaat ovat lähinnä jälleenmyyjäyrityksiä, joilla on Suomessa omat liikkeensä, joista he myyvät koruja suoraan kuluttajille. Satojen yritysasiakkaiden lisäksi myyntiä on kolmessa omassa myymälässä, jotka vastaavat noin kuutta prosenttia kokonaisymyynnistä. Ulkomaan asiakkaat ovat Pohjoismaissa, Saksassa ja Englannissa. (Kalevala Koru Oy 2011a.)

2.6 Markkinointi, imago ja yrityksen arvot

Kalevala Korulla on oma markkinointiosastonsa, joka on vastuussa yrityksen myynnin edistämisestä. Yritys on ollut esillä erilaisissa sponsorointi- ja julkisuustapahtumissa. Sillä on myös yhteistyötä jälleenmyyjänsä kanssa mainostamisessa. Kalevala Korun imago on vahvasti suomalainen ja perinteikäs. Koruilla pyritään tuomaan esille tarinaa, ei vain koriste-esinettä. Tämä antaa tuotteista myös laadukkaan kuvan. Kalevala Koru pyrkii ottamaan toiminnassaan huomioon ammattimaisuuden, kokemuksen ja näkemyksen yhdistämisen, suomalaisten työllistämisen, ympäristörasituksen minimoimisen, tuoteturvallisuuden ja perinteiden ylläpitämisen, mutta myös uudistamisen. (Kalevala Koru Oy 2011a.)

3 Tilinpäätösanalyysi

Kalevala Korun taloudellista tilaa käsitellään tilinpäätösanalyysin avulla. Esiteltävät tiedot on saatu Kalevala Koru Oy:n vuosien 2008 - 2011 tilinpäätöksistä. Analyysin työvälineenä on käytetty Visma Navita Yrittymämalli- ohjelmaa. Kalevala Korun neljän vuoden tilinpäätöstiedot on syötetty ohjelmaan, joka näiden pohjalta tuottaa erilaisia raportteja sekä suorittaa tunnuslukulaskelmia. Näiden tietojen ja teorialähteiden pohjalta on suoritettu analyysia yrityksen taloudellisesta tilasta.

Kalevala Koru ei käytä tilikautenaan kalenterivuotta, vaan heidän tilikautensa alkaa 1.4. ja päättyy seuraavana vuonna 31.3. Tämän seurauksena puhuttaessa esimerkiksi tilikaudesta 2008 viitataan siinä päättymisvuoteen, eli käytännössä tilikauden kolme ensimmäistä kvartaalia on tapahtunut vuoden 2007 aikana ja vain viimeinen kvartaali sijoittuu vuoden 2008 puolelle. (Kalevala Koru Oy 2011b.)

3.1 Tuloslaskelma

Taulukossa 1 on yrityksen tiedot vuosilta 2008 - 2011. Tästä etsitään suurimmat vaihtelut ja pyritään selittämään niiden syitä. Lisäksi käydään läpi yrityksen viime vuosien yleisnäkymä.

Yrityksen liikevaihto on vaihdellut 22 ja 18 miljoonan euron välillä. Lamavuodet 2009 ja 2010 olivat kaikista heikoimmat, sillä korut ovat lähinnä ylellisyustuote, joista on helppo luopua, mikäli tarvetta supistuksille esiintyy. Taantuma näkyy tilivuosissa 2010 ja 2011, jolloin myynti jäi noin 4 miljoonaa pienemmäksi kuin niitä edeltäneenä vuonna. Kahtena viimeisenä tilikautena on näkyvissä suuri vaihtelu valmisteverastossa eli määrässä, kuinka paljon yrityksellä on valmiita tuotteita varastossa. Luvun vaihtelu on suorassa yhteydessä valmistettujen ja myytyjen tuotteiden määrään, kuitenkin huomioonottaen niiden arvonvaihtelut. Tästä voi päätellä, että tilikautena 2010 on alennettu tuotantoa, koska myynti on laskenut 4 miljoonaa ja silti valmisteverasto on vähentynyt 800 tuhannella. Tilikautena 2011 on valmisteverasto lisääntynyt 1,7 miljoonalla, vaikka myynti on kohentunut vain hieman. Yritys on valmistanut tuotteita selvästi enemmän kuin se on saanut myytyä. Tätä valmistusmäärän vaihtelua viimeisenä kahtena tilikautena vahvistavat myös tilikauden ostot. Ne laskivat tilikautena 2010 noin 1,5 miljoonaa edellisvuosilta, jolloin ne olivat olleet keskimäärin 6,5 miljoonan tasolla. Tilikaudella 2011 ostot kasvoivat lähes 4 miljoonaa ollen yhteensä 8,5 miljoonaa. Näihin ostoihin vaikuttaa myös selvästi globaali raaka-aineiden hintojen kehitys. (Kalevala Koru Oy 2011b; Kalevala Koru Oy 2011c.)

Kaksi Kalevala Korun tärkeintä raaka-ainetta ovat hopea ja kulta. Kuvioissa 1 ja 2 näkyy selkeästi, että niiden hinnat ovat olleet nousussa vuoden 2009 alusta asti. Tilikautena 2011, jolloin ostot olivat suuret, on hopean hinta ollut keskimäärin noin kaksinkertainen verrattuna tilikausiin 2008 ja 2009. Kullan hinta samalla ajanjaksolla on noussut hieman yli 50 %.

Henkilöstökulut ovat pysyneet melko samansuuruisina, vuosina 2009 ja 2011 ne olivat kuitenkin noin 500 000 euroa korkeammalla kuin muina vuosina. Tämä selittyy osaksi sillä, että näinä kahtena vuotena on ollut enemmän tuotantoa. Tilikaudella 2010 on tietoisesti laman takia vähennetty tuotantoa, jonka seurauksena koko henkilökunta oli lomautettuna muutaman viikon ajan. Liiketoiminnan muissa kuluissa ei ole juuri vaihteluita kuin hiljaisempina tilivuonna 2010, jolloin ne ovat olleet noin 500 000 euroa keskimääräistä alemmat. (Kalevala Koru Oy 2011b; Kalevala Koru Oy 2011c.)



Kuvio 1: Hopean hinnan kehitys (Taloussanomat 2011)



Kuvio 2: Kullan hinnan kehitys (Taloussanomat 2011)

Yrityksen rahoitustuotot tai -menot eivät juuri muuta liikevoittoa mihinkään suuntaan, niiden kokonaisvaikutus tulokseen on mitattavissa kymmenissä tuhansissa vuodesta riippumatta. Merkittävä tekijä tilikauden tulokseen puolestaan on satunnaiset kulut, jotka ovat tilinpäätöstiedoissa kirjattu konserniavustukseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että emoyhtiö Kalevala Koru on maksanut tytäryhtiölleen Laponia Jewelry Oy:lle konserniavustusta. Tällä pyritään vähentämään maksettavaa tuloveroa, sillä konserniavustus on vähennettävää menoa

emoyhtiölle ja verotettavaa tuloa tytäryhtiölle. Jotta tämä olisi järkevää, on tytäryhtiön tuloksen ennen satunnaisia eriä pitänyt olla tappiollista. Tilivuosina 2008 - 2010 on maksettu konserniavustuksia, sillä tulos ennen satunnaisia eriä on tämän mahdollistanut. Maksettava määrä on vaihdellut oletettavasti tytäryhtiön tappioiden mukaan 800 tuhannesta 1,4 miljoonaan. Tilikautena 2011 ei konserniavustuksia maksettu, sillä tytäryhtiö teki voitollisen tuloksen ja konserniavustusta ei tarvinnut antaa, eikä sillä olisi saatu verotuksellista hyötyä. Tämän lisäksi yrityksen 200 tuhannen tilikauden voitosta ei olisikaan kyetty maksamaan edelliskausien suuruisia konserniavustuksia. Kalevala Korun tilikauden voitto konserniavustusten ja verojen jälkeen on painunut kahtena viime vuotena selvästi alemmaksi kuin vuosina 2008 ja 2009. Hieman päälle miljoonan tuloksista on tiputtu vuonna 2010 nollatulokseen ja vuotena 2011 tilikauden voitto oli vain 150 tuhatta. (Finlex 2011; Taloussanomien 2011; Kalevala Koru Oy 2011b.)

Tuloslaskelma	2008/3 12	2009/3 12	2010/3 12	2011/3 12
1 Liikevaihto	20 260 765	22 280 537	18 297 858	18 861 941
2 Valmisteverastojen muutos (T) (lisäys +)	482 784	501 648	-819 343	1 716 485
3 Valmistus omaan käyttöön (T)	21 618	17 356	7 102	10 796
4 Liiketoiminnan muut tuotot	579 462	782 577	451 323	441 957
4.1 Konsernipalvelut	471 000	436 800	296 400	306 423
4.2 Vuokratulot	71 890	65 499	2 265	3 328
4.3 Muut tuotot	36 573	280 278	152 658	132 206
5 Ostot tilikauden aikana (T) / Ainekäyttö (S)	6 947 292	6 231 743	4 745 828	8 565 610
6 Varastojen muutos (T) (lisäys +)	732 410	-223 340	88 227	1 465 916
7 Ulkopuoliset palvelut	234 530	485 121	214 993	580 156
8 Palkat ja palkkiot	5 577 062	6 194 685	5 625 595	6 122 083
9 Eläkekulut	797 720	856 046	782 139	871 356
10 Muut henkilösivukulut	466 363	509 660	439 820	486 585
11 Sumu-poistot	398 195	500 525	354 272	365 561
11.4 Aineettomat oikeudet	55 482	139 026	62 363	128 545
11.10 Rakennukset ja rakennelmat	15 139	13 989	0	0
11.11 Koneet ja kalusto	304 788	347 511	291 909	237 017
11.20 Muut saamiset	22 786	0	0	0
15 Liiketoiminnan muut kulut	5 271 496	5 428 908	4 766 707	5 277 913
Liikevoitto	2 384 381	3 152 090	1 095 813	227 831
26 Muut korko- ja rahoitustuotot	61 320	94 318	12 015	14 688
26.1 Osinkotuotot pitkäaikaisista sijoituksista	7 020	1 440	3 240	3 450
26.2 Korkotuotot pitkäaikaisista sijoituksista	10 246	44 632	889	1 524
26.3 Korkotuotot konserni yrityksiltä	9 192	35 783	3 514	2 964
26.4 Muut korko- ja rahoitustuotot	34 862	12 463	4 372	6 750
32 Korkokulut ja muut rahoituskulut	74 625	60 311	19 221	35 377
32.1 Korkokulut	44 079	34 347	17 829	34 177
32.2 Muut rahoituskulut	30 546	25 964	1 392	1 201
Voitto ennen satunnaisiaeriä	2 371 076	3 186 097	1 088 607	207 142
34 Satunnaiset kulut	885 000	1 433 000	1 095 500	0
Voitto / tappio ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	1 486 076	1 753 097	-6 893	207 142
39 Tuloverot	391 859	447 683	0	55 715
41 Laskennallisen verovelan muutos (lisäys +)	10 782	0	0	0
42 Laskennallisen verosaamisen muutos (lisäys +)	0	0	15 343	0
Tilikaudenvoitto	1 083 435	1 305 413	8 452	151 427

Taulukko 1: Kalevala Koru Oy tuloslaskelma

3.2 Tase vastaavaa

Taulukossa 2 on näkyvillä tasekirjan vastaavaa puolen luvut tilikausilta 2008 - 2011. Luvuista käydään läpi suurimmat vaikuttajat sekä huomattavimmat muutokset.

Kalevala Koru on lisännyt aineettomia oikeuksiaan investoimalla, ne ovat lisääntyneet vuoden 2008 100 tuhannesta vuoden 2011 lähes 700 tuhanteen. Yrityksen omistuksessa olleet rakennukset ja rakennelmat on myyty vuonna 2008 eikä uusia ole hankittu. Uusia kalustohankintoja ei ole toteutettu 2009 vuoden jälkeen. Tytäryhtiölle myönnetty miljoonan pääomalaina on merkitty sijoituksena saman konsernin yrityksiin. Pysyvien vastaavien määrältään selvästi suurin osa muodostuu osuuksista saman konsernin yrityksiin, eli käytännössä tytäryhtiön Kalevala Kartano Oy:n osakkeiden arvosta. Se on kasvanut hieman päälle 200 tuhannella vuosittain, tilikaudella 2011 arvo oli yhteensä 7 miljoonaa. (Kalevala Koru Oy 2011b.)

Vaihtuvien vastaavien kasvu kattaa noin kaksi kolmasosaa koko taseen arvон kasvusta. Pääosa vaihtuvista vastaavista on sitoutunut aineisiin ja tarvikkeisiin sekä valmiisiin tuotteisiin. Tämä on mahdollista sen takia, että tuotteet ja raaka-aineet, joita tuotannossa käytetään, eivät pilaannu tai menetä arvoaan ikääntymisen takia. Suuren arvometallivaraston pitäminen on kuitenkin altis markkina-arvojen vaihteluille, jotka elävät talouden suhdanteiden mukaan. (Kalevala Koru Oy 2011b.)

Raaka-aine varastot ovat kolmena ensimmäisenä tilikautena olleet noin 2 miljoonaa euroa, mutta 2011 on tavaraa ollut varastossa 1,4 miljoonalla enemmän kuin edellisenä vuotena. Tämä varaston arvonnousu selittyy lähes täysin taulukoissa 1 ja 2 näkyvässä raaka-aineiden markkinahintojen kasvulla. Tilikautena 2011 on yrityksellä ollut myös enemmän valmista tavaraa varastossa kuin muina tarkasteluvuosina, noin 4,2 miljoonaa, kun sitä edeltäneenä vuonna sama arvo oli vain 2,4 miljoonaa. Tämä on osaksi seurausta siitä, että tuotteiden hinnat on päivitetty vastaamaan nykyisiä kustannuksia, mutta myös siitä että yritys halusi nostaa palvelutason takaisin edellisvuosien tasolle. Samaan aikaan vuoden 2011 tilikauden ostot ovat nousseet. Edelliseen vuoteen 2010 verrattuna näissä kaikissa kolmessa, tilikauden ostoissa sekä raaka-ainevarastossa että valmisteverastossa, on tapahtunut suurta kasvua, kaikissa yli 75 %. Vaikka samaan aikaan liikevaihto on noussut 550 tuhannella, eli noin 3 %, yritys on silti ostanut ja valmistanut varastoon tavaraa paljon enemmän kuin se on saanut myytyä. (Kalevala Koru Oy 2011b; Kalevala Koru Oy 2011c.)

Saamiset tytäryhtiöltä ovat nousseet jokaisena peräkkäisenä tilikautena. 2008 Tilikautena ne olivat hieman päälle 400 tuhatta ja 2011 tilikauden loppuun mennessä ne olivat kohonneet jo 1,6 miljoonaan. Huomattavaa on, että yrityksen rahat ja arvopaperit ovat kadonneet täysin

tilikaudella 2011. Ne olivat laskeneet edelliskausien noin 1,2 miljoonasta 600 tuhanteen tilikaudella 2010 ja viimeisenä tilikautena jäljelle jäi 16 tuhatta. Tilikautena 2009 oli yritys realisoinut arvopaperinsa rahaksi varovaisuussyistä, koska osakerahastoissa oli selvää trendiä, että kurssit tulevat laskemaan. (Kalevala Koru Oy 2011b; Kalevala Koru Oy 2011c.)

Kalevala Korun taseen arvo on kolmena ensimmäisen tarkasteluvuonna ollut noin 17 miljoonaa euroa. Tilikaudella 2011 se on kuitenkin noussut 3 miljoonalla ollen 20 miljoonaa. Pääosa kasvusta on kohdistunut raaka-ainetarastoon, valmistetarastoon ja lyhytaikaisiin konsernisaamisiin. Taseen merkittävin laskeva tekijä oli rahavarat. (Kalevala Koru Oy 2011b.)

Tase vastaavaa	2008	2009	2010	2011
104 Aineettomat oikeudet / investoinnit (S)	121 107	213 226	534 903	680 821
110 Rakennukset ja rakennelmat / investoinnit (S)	192 115	0	0	0
111 Koneet ja kalusto / investoinnit (S)	982 722	1 042 533	875 726	711 050
114 Osuudet saman konsernin yrityksissä / investoinnit (S)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
119 Muut osakkeet ja osuudet / investoinnit (S)	13 928	13 928	13 928	13 928
152 Osuudet saman konsernin yrityksissä	6 325 146	6 542 205	6 758 617	7 000 658
Pysyvät vastaavat yhteensä	8 635 018	8 811 892	9 183 174	9 406 457
121 Aineet ja tarvikkeet	2 069 575	1 846 235	1 934 462	3 400 378
122 Keskenäiset tuotteet	191 534	219 357	147 070	44 092
123 Valmiit tuotteet / Tavarat	2 695 866	3 169 691	2 422 635	4 242 096
139 Lyhytaikaiset myyntisaamiset	1 037 417	801 040	830 061	820 644
140 Lyhytaikaiset myyntisaamiset saman konsernin yrityksiltä	228 925	11 090	1 234 885	1 445 924
147 Muut lyhytaikaiset saamiset saman konsernin yrityksiltä	0	710 582	162 060	147 315
146 Muut lyhytaikaiset saamiset	20 503	23 354	11 268	17 879
149 Lyhytaikaiset siirtosaamiset	334 184	283 364	381 342	494 133
150 Lyhytaikaiset siirtosaamiset saman konsernin yrityksiltä	179 822	0	0	0
154 Muut arvopaperit	538 221	57 028	135 877	0
155 Rahat ja pankkisaamiset	643 723	1 133 355	479 713	16 268
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	7 939 770	8 255 096	7 739 373	10 628 729
Vastaavaa yhteensä	16 574 788	17 066 988	16 922 547	20 035 186

Taulukko 2: Kalevala Koru Oy tase vastaavaa

3.3 Tase vastattavaa

Taulukossa 3 on näkyvissä yrityksen tasekirjan tiedot tilikausilta 2008 - 2011. Niistä tuodaan esille merkittävimmät tekijät ja muuttujat.

Yrityksen osakkeiden omistajuussuhteissa ei ole tapahtunut muutoksia, uusia osakeanteja ei ole tehty, eikä omistajilta ole pyydetty pääomalainoja tai muuta rahoitusta. Tämä johtuu lähinnä siitä, että yrityksen omistaa Kalevalaiset Naiset ry eivätkä yksityiset sijoittajat. Kumulatiivista voittoa on taseeseen kertynyt vuoteen 2011 mennessä 13,7 miljoonaa euroa, osinkoa tästä on maksettu 150 - 200 tuhatta vuodessa. Osinko maksettiin myös tilikausina 2010, jolloin tulos oli vain 8 tuhatta, sekä 2011 jolloin yrityksen kassaan jäi rahaa vain 16

tuhatta. Kaksi viimeistä tilikautta ovat tuloksen valossa olleet todella huonot verrattuna kahteen aiempaan. Tilikauden voitto tippui yli miljoonasta ensin nolnaan ja sitten 150 tuhanteen. Oman pääoman määrä on pysynyt melko muuttumattomana viimeiset kolme tilikautta ollen noin 14 miljoonaa. (Kalevala Koru Oy 2011b.)

Vieraan pääoman puolella ensimmäisellä rivillä näkyy pitkäaikaiset vieraat lainat, joita yrityksellä ei ole juuri lainkaan. Vuonna 2008 pitkäaikaista lainaa oli noin 500 tuhatta, mikä on erittäin vähän suhteutettuna taseen arvoon. Nämä velat on maksettu takaisin lähes täysin, ja vuonna 2011 jäljellä oli vain 70 tuhatta. Yrityksen ostovelat ovat nousseet vain viimeisenä vuonna, jolloin ne olivat noin miljoona eli 300 tuhatta suuremmat kuin edellisinä vuosina. Tämä selittyy osaksi raaka-ainehintojen nousulla sekä sillä, että ostoja oli tehty huomattavasti enemmän viimeisellä tilikaudella. Merkittävin tekijä vieraan pääoman puolella on lyhytaikaisten velkojen kehitys. Yrityksellä loppuivat rahavarat tilikaudella 2011, ja toimintaa jouduttiin rahoittamaan ottamalla velkaa. Lyhytaikainen velka on lisääntynyt 3 miljoonalla tilikausien 2010 ja 2011 välillä, minkä seurauksena vieraan pääoman määrä on noin kaksinkertaistunut. Otettu 3 miljoonan velka kattaa täysin tasearvon nousun vastattavaa puolelta. (Kalevala Koru Oy 2011b.)

Tase vastattavaa	2008	2009	2010	2011
201 Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma / muutos (S)	151 369	151 369	151 369	151 369
210 Edellisten tilikausien voitto / muutos (S)	11 933 434	12 816 869	13 922 279	13 780 730
211 Tilikauden voitto (T)	1 083 435	1 305 411	8 451	151 427
Omapääoma yhteensä	13 168 238	14 273 649	14 082 099	14 083 526
222 Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta / muutos (S)	485 422	243 375	102 240	68 160
246 Lyhytaikaiset ostovelat	764 509	629 921	712 921	998 151
247 Lyhytaikaiset ostovelat saman konsernin yrityksille	0	0	340 271	171 419
251 Muut lyhytaikaiset velat	1 133 677	808 394	580 183	3 558 238
254 Lyhytaikaiset siirtovelat	1 022 942	1 111 649	1 104 834	1 155 695
Vieraspääoma yhteensä	3 406 550	2 793 339	2 840 449	5 951 663
Vastattavaa yhteensä	16 574 788	17 066 988	16 922 548	20 035 189

Taulukko 3: Kalevala Koru Oy tase vastattavaa

3.4 Tunnuslukuanalyysi

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tärkeimpiä yrityksen taloudellista tilaa käsitteleviä mittareita. Pohjana käytetään yrityksen terveyskolmiota (Erkki K. Laitinen) (kuvio 3), jossa on taloudellisia mittareita jaettu kolmeen eri pääluokkaan. Nämä ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Kunkin luokan alle on kerätty tärkeimpiä sitä selittäviä tunnuslukuja. (Kaulio 2010.)

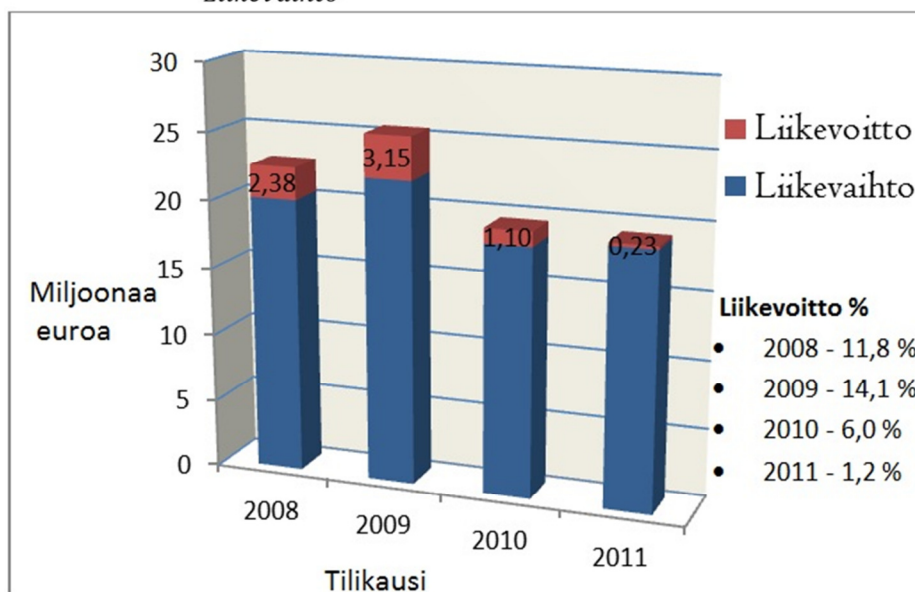


Kuvio 3: Yrityksen terveyskolmio

3.4.1 Kannattavuus

Tällä mittarilla selvennetään yrityksen toiminnasta syntyvää taloudellista hyötyä eri tahoille. Absoluuttinen kannattavuus kertoo tulojen ja menojen erotuksen, suhteellisella kannattavuudella tarkoitetaan tuloksen suhteuttamista esimerkiksi yrityksen pääomiin. Liikevoitto, eli liiketoiminnasta syntyvien kulojen erotus liikevaihtoon, kuvaa kuinka paljon yritys tekee tuottoa perusliiketoiminnasta. Huomioitavaa tässä on, että satunnaisia kuluja ei ole vielä vähennetty tässä vaiheessa. Liikevoiton ja liikevaihdon suhde on liikevoittoprosentti. kuviossa 4 näkyy tämän romahtaneen kahtena viimeisenä tilikautena 14,1 %:sta ensin 6,0 %:iin ja sitten 1,2 %:iin. Kun samaan aikaan on liikevaihtokin supistunut muutamalla miljoonalla, on kehitys ollut erittäin huonoa. Tilikauden 2010 liikevoittoprosentin hiipuminen selittyy myynnin supistumisella 4 miljoonalla, 2011 tilannetta on huonontanut voimakas raaka-ainekustannusten nousu. Ohjearvon mukaisesti yli 10 % on hyvä tulos ja alle 5 % heikko. (Kaulio 2010.)

$$\text{Liikevoitto \%} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}}$$



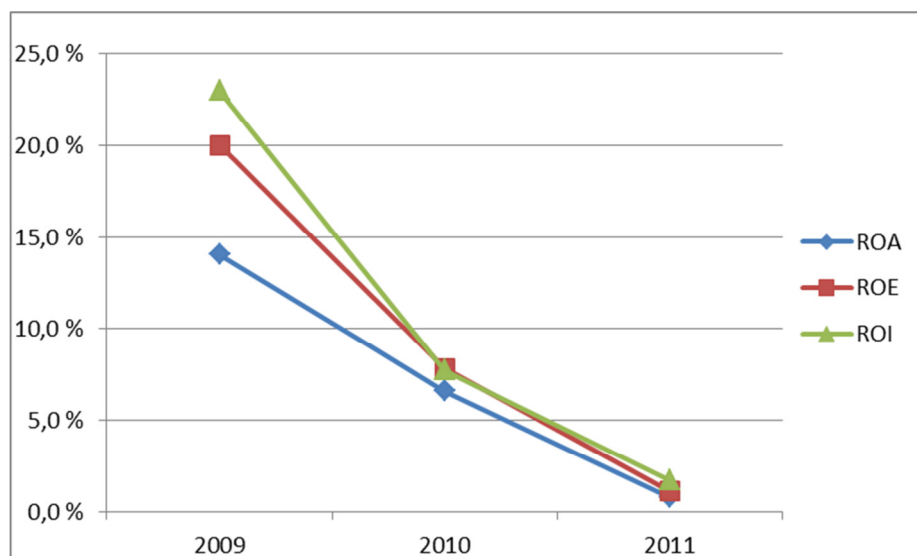
Kuvio 4: Kalevala Koru Oy:n kannattavuus liikevaihdossa

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata myös koko, oman ja sijoitetun pääoman tuotolla. ROA eli return on assets kuvastaa yrityksen kokopääoman, eli taseen loppusumman suhdetta tulokseen. ROE eli return on equity puolestaan tarkoittaa oman pääoman suhdetta tulokseen. ROI eli return on investment kertoo sijoitetun pääoman tuottavuudesta. Kalevala Korussa ei ole juuri sijoitettua pääomaa lisääviä eriä, kuten pitkäaikaisia lainoja. Tämän takia oman ja sijoitetun pääoman määrä on lähes sama ja sen seurauksena ROE ja ROI prosentit ovat hyvin samanlaisia, kuten kuviossa 5 näkyikin. Pääomien tuotot laskevat selvästi, koska liiketulos on pienentynyt. Tilikaudella 2009 sijoitetun pääoman tuotto oli 23 %, oman pääoman 20 % ja kokopääoman tuotto 14 %. Vuotta myöhemmin kaikki kolme olivat 6,6 - 7,8 % sisällä ja 2011 ne olivat laskeneet kaikki alle kahden prosentin. Pääoman tuottoon voi suhtautua kuten muihinkin sijoituskohteisiin eli tuottoa pitäisi syntyä. Ohjearvoina voi käyttää kokonaispääomalle arvoja yli 10 % hyvä ja alle 5 % huono. Omalle pääomalle vastaavat arvot ovat yli 20 % hyvä ja heikko alle 10 %. Sijoitetun pääoman ohjearvoina toimivat yli 15 % hyvä, 10 - 14 % tyydyttävä, välttävä 0 - 9 % ja heikko alle 0 % (Rahoituksen suunnittelu syyskuu 2010). Yritys on siis lähtenyt kaikissa kolmessa hyvältä tasolta, mutta lasku on ollut huomattavaa, ja viimeisenä tilikautena on päädytty heikolle tasolle. (Knüpfer & Puttonen 2004, 202-204.)

$$ROI = \frac{(\text{Tulos rahoituserien jälkeen} + \text{Rahoituskulut} - \text{kurssierot}) \cdot 24}{(\text{Sijoitettu pääoma kauden alussa} + \text{Sijoitettu pääoma kauden lopussa}) \cdot \text{Tilikauden pituus}} \quad |$$

$$ROE = \frac{(\text{Tulos rahoituserien jälkeen} - \text{Tilikauden verot} - \text{Laskennallisen verovelan/verosaamisen muutos}) \cdot 24}{((\text{Sijoitettu pääoma} - \text{Korolliset velat kauden alussa}) + (\text{Sijoitettu pääoma} - \text{Korolliset velat kauden lopussa})) \cdot \text{Tilikauden pituus}}$$

$$ROA = \frac{\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{Taseen loppusumma}}$$



Kuvio 5: Kalevala Koru Oy:n kannattavuus pääomissa

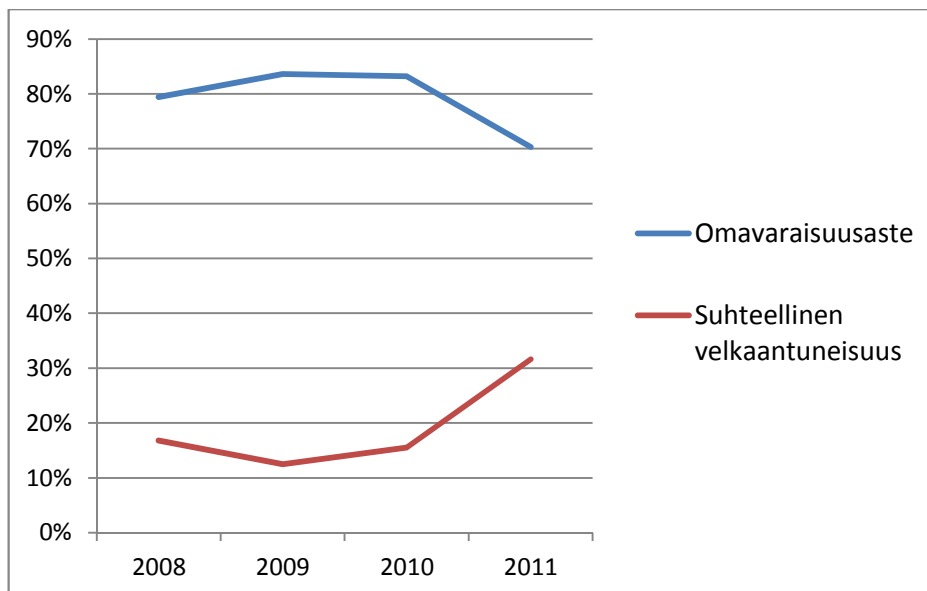
3.4.2 Vakavaraisuus

Vakavaraisuuden mittareilla kuvataan yrityksen rahoitusrakennetta. Kuinka paljon yrityksen omaisuudesta on rahoitettu vieraalla lainapääomalla, ja kuinka suuri osuus on omaa pääomaa. Mittarit kertovat myös, kuinka hyvin yritys selviää lainojen korkokuluista ja kuinka suuri osa veloista pystyttäisiin kattamaan likvideillä rahavaroilla. (Martikainen & Martikainen 2006, 130 - 131.)

Omavaisuusasteella tarkoitetaan yrityksen oman pääoman suhdetta taseen arvoon, ja suhteellisella velkaantuneisuudella tarkoitetaan vieraan pääoman suhdetta taseen arvoon. Tutkittaessa yrityksen omavaraisuusastetta ja suhteellista velkaantuneisuutta nähdään kuviossa 6, että Kalevala Korun omavaraisuusaste on ollut tilikausina 2008 - 2010 korkealla tasolla noin 80 % prosentissa. Suhteellinen velkaantuneisuus on ollut tänä ajanjaksona alle 20 %. Omavaraisuusaste on näin korkealla tasolla, sillä yrityksellä on taseessa edellisten tilikausien voittoja noin kolme neljäsosaa taseen arvosta, ja vierasta pääomaa ei ole paljoa. Yrityksen oma pääoma taas muodostuu lähes täysin edellisten tilikausien voitoista, sillä osakepääomaa on vain 150 tuhatta. Tilikautena 2011 on näissä vakavaraisuuden mittareissa tapahtunut huomattavia muutoksia, sillä omavaraisuusaste on laskenut noin 70 %:iin, ja suhteellinen velkaantuneisuus on noussut noin 32 %:iin. Nämä muutokset ovat seurausta yrityksen lisääntyneestä lyhytaikaisesta velasta, jota on otettu noin 3 miljoonaa euroa. (Niskanen & Niskanen 2003, 55 - 57; Martikainen & Martikainen 2006, 130 - 131; Knüpfer & Puttonen 2004, 205 - 206; Kaulio 2010; Kalevala Koru Oy 2011b.)

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Konsernireservi} + \text{Vähemmistöosuus} + \text{Tilinpäätössiirtojen kertymä} + \text{Oma pääoma}}{\text{Vastattavaa yhteensä} - \text{Saadut lyhyt- ja pitkäaikaiset ennakot}}$$

$$\text{Suhteellinen velkaantuneisuus} = \frac{\text{Vieras pääoma yhteensä} + \text{Pakolliset varaukset} - \text{Saadut lyhyt- ja pitkäaikaiset ennakot}}{\text{Liikevaihto (12 kk)}}$$



Kuvio 6: Kalevala Koru Oy:n vakavaraisuuden mittareita

Korkojen hoitokatteella tarkoitetaan yrityksen kykyä huolehtia sen velkojen aiheuttamista kustannuksista lyhyellä aikavälillä, siinä verrataan siis liikevoittoa korko- ja muihin rahoituskuluihin. Gearing prosentilla eli nettovelkaantumisasteella selvitetään yrityksen velkaantuneisuutta siten, että korollisesta vieraasta pääomasta vähennetään yrityksen likvidit rahavarat ja verrataan tästä saatua nettovelkaa omaan pääomaan. (Niskanen & Niskanen 2003, 55 - 57; Martikainen & Martikainen 2006, 130 - 131; Knüpfer & Puttonen 2004, 205 - 206; Kaulio 2010; Kalevala Koru Oy 2011b.)

Taulukossa 4 on näkyvissä näiden vakavaraisuuden mittareiden neljän viimeisen tilikauden muutokset. Korkojen hoitokatteessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia tilikausina 2008 - 2010. Yrityksen rahoituskulut liikkuvat kymmenissä tuhansissa, kun taas liikevoitto on ollut parhaimmillaan jopa 3 miljoonaa, eli rahoituskulujen merkittävyys on ollut vähäinen. Viimeisenä vuotena tuloksen tippuessa noin 200 tuhanteen ovat yrityksen pienetkin rahoituskulut alkaneet vaikuttaa yrityksen tilikauden tulokseen. Seurauksena tästä yrityksen korkojen hoitokate on tippunut huomattavasti vuonna 2011 ollen 6,4. Yhden käytetyn ohjesäännön mukaan korkojen hoitokate ei saisi laskea alle kolmen (Dun & Bradstreet 2011). Kalevala Korun Gearing prosentissa näkyy selkeästi tilikauden 2011 lisääntynyt korollinen velka, lisäksi tähän vaikuttaa selvästi vähentyneet likvidit rahavarat. (Niskanen & Niskanen 2003, 55 - 57; Martikainen & Martikainen 2006, 130 - 131; Knüpfer & Puttonen 2004, 205 - 206; Kaulio 2010; Kalevala Koru Oy 2011b.)

$$\text{Gearing} = \frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{Rahat ja pankkisaamiset} - \text{Rahoitusarvopaperit}}{\text{Konsernireservi} + \text{Vähemmistöosuus} + \text{Tilinpäätössiirtojen kertymä} + \text{Oma pääoma}}$$

$$\text{Korkojen hoitokate} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Rahoituskulut}}$$

	2008	2009	2010	2011
Korkojen hoitokate	32,0	52,3	57,0	6,4
Gearing %	3,3	-1,0	0,5	25,6

Taulukko 4: Kalevala Koru Oy:n vakavaraisuuden mittareita

3.4.3 Maksuvalmius

Näillä mittareilla kuvataan yrityksen kykyä selvitä rahallisesti päivittäisestä liiketoiminnastaan. Riittävätkö rahavarat ostojen ja muiden laskujen kattamiseen ajallaan, vai onko vaarana maksujen viivästyminen ja luottotietomerkinnot. Tarkasteltavana on myös varojen sitoutuminen lyhytaikaisiin kohteisiin, ja kuinka paljon yritys ylipäätään tarvitsee joustovaraa. (Niskanen & Niskanen 2003, 57 - 59; Martikainen & Martikainen 2006, 132 - 133.)

Kaksi yleisimmin käytettyä mittaria ovat quick ratio ja current ratio. Näillä kuvataan nopeiden rahavarojen määrää lyhytaikaisiin velkoihin. Quick ratio sisältää vain rahoitusomaisuuden eli käteisvarat ja rahoitusarvopaperit. Current ratiioon sisällytetään myös yrityksen valmiste- ja raaka-ainevarastot, tämän takia sen katsotaan kuvaavan hieman pidempää aikaväliä kuin quick ratio. Kummatkin mittarit kuvaavat ainoastaan sitä hetkeä, jolloin ne on laskettu, siksi ne voivat antaa epätodenmukaisen kuvan yrityksen maksuvalmiudesta sen koko tilikauden aikana. Kuten taulukossa 5 näkyy ei Kalevala Korulla ole näiden kahden mittarin ohjearvoasteikoiden mukaan suuria maksuvaikeuksia. Quick ratiolla mitattuna yli yhden arvo on hyvä, ja current ratiolla vastaava raja-arvo on 2. Tilikauden 2011 lyhytaikaisen velan lisääntyminen näkyy selvästi molemmissa mittareissa, quick ratio on laskenut hieman päälle yhdestä 0,5:een eli tyydyttävään. Current ratio on laskenut lähes kolmesta 1,8:aan, joka on alle hyvän ohjearvon. Kalevala Korun myyntisaatavat ovat pysyneet melko tasaisella tasolla huolimatta vuosien myynninvaihteluista ja muista muutoksista. Maksuvalmiutta heikentävä tekijä on kuitenkin se, että heidän rahoitusomaisuutensa on hävinnyt lähes täysin kahtena viimeisenä tilikautena. Lyhytaikaisissa veloissa kasvanut osuus on lyhytaikaista korollista velkaa, jota on jouduttu ottamaan maksukyvyyn ylläpitämiseksi. Current ratiota pitää viimeisenä vuotena korkeammalla tasolla voimakkaasti noussut vaihto-omaisuuden määrä, muuten sekin olisi laskenut enemmän. (Niskanen & Niskanen 2003, 57 - 59; Martikainen & Martikainen 2006, 132 - 133; Kaulio 2010; Kalevala Koru Oy 2011b; Kalevala Koru Oy 2011c.)

$$\text{Quick Ratio} = \frac{(\text{Lyhytaikaiset saamiset} + \text{Rahoitusarvopaperit} + \text{Rahat ja pankkisaamiset})}{(\text{Lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{Lyhytaikaiset saadut ennakot})}$$

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Vaihtuvat vastaavat}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

	2008	2009	2010	2011
Quick Ratio	1,0	1,2	1,2	0,5
Current Ratio	2,7	3,2	2,8	1,8

Taulukko 5: Kalevala Koru Oy:n maksuvalmiuden mittareita

Kolmas yleisimmin käytetyistä mittareista on nettokäyttöpääomaprosentti. Se sisältää yrityksen käyttöpääoman eli kaiken mitä yrityksellä on sitoutunut liiketoiminnan pyörittämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa vaihtuvia vastaavia, eli vaihto-omaisuutta sekä rahoitusomaisuutta. Tästä bruttokäyttöpääomasta poistetaan lyhytaikaiset velat, jolloin saadaan nettokäyttöpääoma, joka kertoo kuinka paljon käyttöpääomasta on rahoitettu omalla tai pitkäaikaisella pääomalla. Kun nettokäyttöpääoma suhteutetaan liikevaihtoon, selviää kuinka paljon likviditeettiä on sitoutunut liiketoimintaan yritykseen toiminnanvolyyymiin verrattuna. Kuten taulukossa 6 näkyy, on yrityksen nettokäyttöpääomaa ollut tasaisesti noin neljäsosa liikevaihdon arvosta. (Niskanen & Niskanen 2003, 57 - 59; Martikainen & Martikainen 2006, 132 - 133; Kaulio 2010; Kalevala Koru Oy 2011b.)

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

	2008	2009	2010	2011
Nettokäyttöpääoma %	24,8	25,6	27,3	25,2

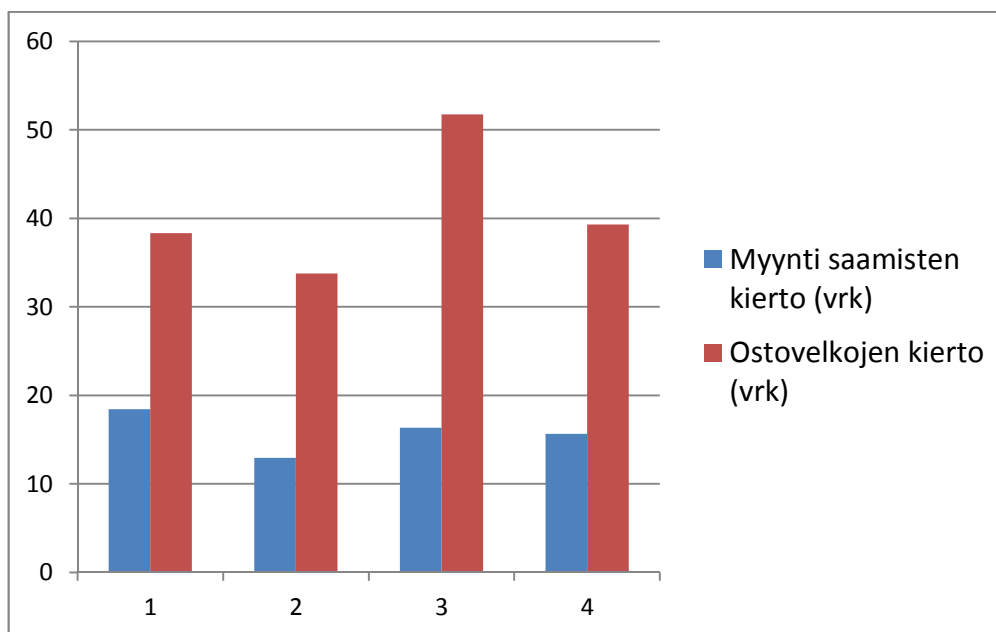
Taulukko 6: Kalevala Koru Oy:n nettokäyttöpääoma prosentti

Käyttöpääomaerien kiertonopeutta voidaan käyttää myös mittaamaan yrityksen maksuvalmiutta, sillä niiden kautta saadaan selityksiä mihin käyttöpääomaa on sitoutunut ja kuinka pitkäksi ajaksi. Tärkeimmät mittarit ovat myyntisaamisten, ostovelkojen ja varaston kiertoajat. Nämä luvut kertovat kuinka monta päivää keskimäärin saatavia odotetaan, maksuja pantataan ja varastot seisovat paikallaan. Mitä lyhyemmät kiertoajat ovat, sen tehokkaampaa toiminta on. Kuviossa 7 näkyy Kalevala Korun myyntien ja ostojen kiertoaikojen olevan yrityksen kannalta hyvässä suhteessa. Yrityksen ostojen maksamisessa on keskimäärin kulunut yli kaksinkertainen aika verrattuna asiakkailta saatuihin suorituksiin.

(Niskanen & Niskanen 2003, 57 - 59; Martikainen & Martikainen 2006, 132 - 133; Kaulio 2010; Kalevala Koru Oy 2011b.)

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika (vrk)} = \frac{(360 (365) \cdot \text{Lyhyt- ja pitkäaikaiset myyntisaamiset})}{\text{Liikevaihto (12 kk)}}$$

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika (vrk)} = \frac{(360 (365) \cdot \text{Lyhytaikaiset ostovelat})}{(\text{Ostot tilikauden aikana} + \text{Ulkopuoliset palvelut}) \cdot 12 \text{ Tilikauden pituus}}$$



Kuvio 7: Kalevala Koru Oy:n maksuvalmius kiertonopeuksissa

3.5 Yhteenveto taloudellisesta tilasta

Kalevala Koru on tehnyt hyvää tulosta tilikausina 2008 ja 2009. Sen liikevoitto on ollut hyvällä tasolla ja liikevaihtokin on kasvanut. Vuosina 2007 - 2009 vaikuttanut finanssikriisi ei vielä näy tilikausien 2008 ja 2009 tuloksissa. Tilikausina 2010 ja 2011 yrityksen liikevaihto ja liikevoitto romahtivat selvästi alaspäin. Pääsyyinä tähän olivat myynnin väheneminen ja raaka-ainehintojen merkittävä nousu. Yrityksen kannattavuus on siis kaikilla mittareilla mennyt alaspäin ja on heikolla tasolla. Tilikauden 2011 ostot ovat rahallisesti melkein kaksinkertaiset verrattuna edelliseen tilikauteen. Tämän ja valmistevaraston arvon päivittämisen seurauksena raaka-aine- ja valmistevarastojen arvot ovat nousseet huomattavasti. Yrityksen maksamat noin miljoonan konserniavustukset heikentävät huomattavasti tilikausien 2008 - 2010 tilikauden voittoja. Konserniavustukset ovat satunnaisia kuluja, eikä niitä huomioida liikevoitossa, josta suurin osa kannattavuuden mittareista lasketaan. (Valtioneuvoston kanslia 2011; Kalevala Koru Oy 2011b.)

Kalevala Korun pääomarakenteen merkittävimmät tekijät ovat oman pääoman muodostuminen lähes täysin edellisten tilikausien voitosta, omistajilta ei ole saatu rahoitusta eikä uusia osakeanteja ole suoritettu. Pitkäaikainen vieraspääoma on maksettu melkein kokonaan pois. Näiden seurauksena yrityksen omavaraisuusaste on korkea ja suhteellinen velkaantuneisuus matala. Tilikautena 2011 3 miljoonalla lisääntynyt lyhytaikainen velka heikentää molempia tunnuslukuja hieman. (Kalevala Koru Oy 2011b.)

Kalevala Korun maksuvalmius on tilikausina 2008 - 2010 pysynyt melko muuttumattomana. Tilikautena 2011 yrityksen käteisvarat ovat loppuneet, eikä kaikkia ostoja ole pystytty kattamaan tulorahoituksella, ja tämän seurauksena on otettu lyhytaikaista velkaa. Käteisvarojen loppumisen syinä ovat maksetut konserniavustukset, kaksi tuloksellisesti huonoa tilikautta ja maksetut osingot. Kun tähän lisätään vielä raaka-ainehintojen ja varastojen arvon nousu, niin on yritys ajautunut pieniin maksuvaikeuksiin. (Kalevala Koru Oy 2011b.)

4 Teoreettinen osuus

Tässä osiossa käydään läpi eri liiketalouden kirjallisista lähteistä löytyvää opinnäytetyöhön liittyvää materiaalia. Ensin käsitellään yrityksen kassanhallintaa ja sen eri osa-alueita, tämän jälkeen käydään läpi muita työn kannalta tärkeitä asioita, kuten maksuehtoja, diskonttausta ja kannattavuutta, lisäksi selvitetään käytettävä tutkimusmenetelmä.

4.1 Lyhyen aikavälin rahoituksen suunnittelu

Yrityksen rahoituksen- tai kassavirtojensuunnittelu voidaan jakaa pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitteluun. Pitkän aikavälin suunnittelulla pyritään selvittämään kannattavuutta sekä ylläpitämään rahoituksen tasapaino. Lyhyen aikavälin suunnittelu keskittyy varmistamaan, että yrityksen maksuvalmius pysyy kunnossa eli rahat riittävät liiketoiminnan päivittäiseen pyörittämiseen. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 39.)

Suunniteltaessa esimerkiksi investointeja pyritään selvittämään maksavatko siihen sijoitetut varat itsensä takaisin ja syntykö siitä loppujenlopuksi voittoa. Rahankulut ja lähteet pyritään yhdistämään ja tasapainottamaan keskenään, mikä on tyypillistä pitkän aikavälin suunnittelua. Lyhyellä aikavälillä ei tämä kuitenkaan ole käytännössä järkevää, koska yleisesti ottaen kulut maksavat itsensä takaisin vasta myöhemmin, ja saatavat tulot ovat seurausta aikaisemmin tapahtuneista investoinneista. Yhtenä lyhyen aikavälin suunnittelun tavoitteena onkin selvittää, kuinka paljon näitä maksuja voidaan siirtää lähemmäksi tulon tai menon kohdetta häiritsemättä liikaa itse toimintoja. Tämän pohjalta kyetään suojautumaan maksuvaikeuksilta järjestämällä lyhyen aikavälin rahoitusta sekä hyötymään väliaikaisesti liiallisista varoista. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 39 - 40.)

Mikäli yritys kykenee arvioimaan ja ennakoimaan kassatapahtumansa tehokkaasti, sen ei tarvitse varata niin suurta joustovaraa kuin huonommin suunnitellussa tilanteessa. Tämän seurauksena yritykseen sitoutuneet rahat kyetään käyttämään ja suunnittelemaan tehokkaammin, mistä voi hyötyä alentuvina rahoituskustannuksina sekä suurempana tuottona maksuvalmiusreserville. Edellytyksenä suunnittelun onnistumiselle on erittäin tarkka ja ajantasainen raportointijärjestelmä, jolla pystytään tarkkailemaan yrityksen rahavirtoihin vaikuttavia tapahtumia ja päätöksiä. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 40 - 42.)

Lyhyen aikavälin rahoituksen aikarajana pidetään yhtä vuotta, mutta järkevämpää se on jakaa vielä lyhyempiin osiin ja toteuttaa rullaavalla menetelmällä, johon tietoja päivitetään sitä mukaa kun niitä selviää. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 42.)

Yhtenä lyhyen aikavälin rahoituksen suunnittelun tärkeimmistä tehtävistä on yrityksen rahoituksen joustokohtien suunnitteleminen ja ylläpitäminen. Näitä joustomahdollisuuksia tarvitaan, koska suuri osa yrityksen rahavirroista ei ole täysin heidän omassa hallinnassaan. Ulkoiset talousyksiköt määräävät pitkälti esimerkiksi kassaan maksujen ajankohdat. Vaikka näihin pystytään vaikuttamaan alennusmyynneillä, käteisalennuksilla, viivästyskoroilla ja muulla maksupolitiikalla, yritys ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan täysin asiakkaiden maksupäätösten syntymisen ajankohtaan. Vaikka liian kassalijäämän välttäminen ja järkevä käsittely voi tuottaa ylimääräistä voittoa yritykselle, on tärkeämpää kuitenkin varautua ennakoimattomiin kassa-alijäämiin. Joustosuunnitelma sisältää lyhyen aikavälin rahanlähteet, tiedot siitä kuinka ne saadaan likvidoitua ja kuinka nopeasti sekä mitkä niiden kustannukset ovat. Yleisesti ottaen mitä paremmin joustokohdat kyetään ennakoimaan, sitä edullisempia vaihtoehtoja niiden kattamiseen kyetään käyttämään, niin alijäämän kuin ylijäämänkin osalta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 44.)

Kiteytettyä lyhytaikaisen rahoitussuunnitelman on tarkoitus pyrkiä selvittämään mahdollisten kassa-alijäämien ajankohdat ja pituus sekä luetella niiden rahoitusvaihtoehdot. Kassalijäämien kohdalla tulee kertoa milloin ja kuinka pitkällä aikavälillä ylimääräistä rahaa tulee olemaan, sekä luoda niille sijoitussuunnitelma maksureservin puitteissa. Kolmantena tulee kyetä lisäämään kurinalaisuutta rahoituksen raportoinnissa sekä kasvattamaan vastuuhenkilöiden motivaatiota. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 43.)

4.2 Kassanhallinta

Yritys pyrkii kassanhallinnalla tehostamaan kassavirtojen ja maksuliikenteen toimintaa. Pohjimmaisena tavoitteena on parantaa yrityksen varallisuuden tuottoa sekä alentaa vieraan pääoman kustannuksia. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että yritykseen ei sidota liikaa

tuottamatonta varallisuutta kuten varastoja sekä kassaa. Kuitenkin niin, että maksuvalmiusreservi pysyy tarpeeksi korkealla ja näin kyetään välttämään turhat lyhytaikaiset velat. Tätä kautta kyetään parantamaan koko yrityksen kannattavuutta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 45; Leppiniemi 2009, 165 - 166.)

Kassanhallintaan voidaan sisällyttää eri osa-alueita yrityksen rakenteen ja kassanhallintaprosessien mukaan. Kaikki erät ovat kuitenkin taseen osia vastaavaa ja vastattavaa puolelta. Edellytyksenä kassanhallinnan toteuttamiselle on yrityksen prosessien tarkka tuntemus ja hallinta, tämän lisäksi tarvitaan toimiva laskenta- ja raportointijärjestelmä, josta saadaan tarvittavat ajantasaiset tiedot kassanhallinnan käyttöön. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 45 - 47.)

Eri tapoja käsitellä kassanhallintaa on kuvattu kuviossa 8. Tämän mallin mukaisesti suppeimmillaan kassanhallinnasta puhuttaessa voidaan tarkoittaa vain käteistä rahaa ja pankkitilejä. Tavanomaisempaa on kuitenkin sisällyttää kassanhallintaan rahojen lisäksi muukin rahoitusomaisuus sekä lyhytaikainen vieraspääoma, jolloin kyseessä on yrityksen nettorahoitusomaisuus eli quick-rahoitus. Kun kassanhallinnon piiriin sisällytetään vielä materiaalin- eli vaihto-omaisuuden hallinta, aletaan tätä kutsua jo laajaksi lähestymistavaksi. On mahdollista laajentaa kassanhallinnan lähestymistapa koskemaan koko yritystä, jolloin käsitteen piiriin otetaan lisäksi pääomanhallinta, joka sisältää käyttöpääoman, pitkät sijoitukset, pitkän vieraanpääoman sekä oman pääoman rahoituksen. Tässä vaiheessa on tyypillisempää puhua jo taseenhallinnasta, vaikka lähestymistapa on sama kassanhallinnan periaatteiden kanssa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 45 - 46.)

		Tase	
		Vastaavaa	Vastattavaa
		Pysyvät vastaavat	Oma pääoma
Tasehallinta		Aineettomat hyödykkeet	Tilinpäätössiirrot
		Aineelliset hyödykkeet	Pakolliset varaukset
		Sijoitukset	Vieraspääoma
		Vaihtuvat vastaavat	Pitkäaikainen vieras pääoma
Laaja	Vaihto-omaisuus	Lyhytaikainen vieras pääoma	
Tavanomainen	Saamiset	Rahalaitoslainat	
	Rahoitusarvopaperit	Siirtovelat	
	Suppea	Rahat ja pankkisaamiset	Muutvelat

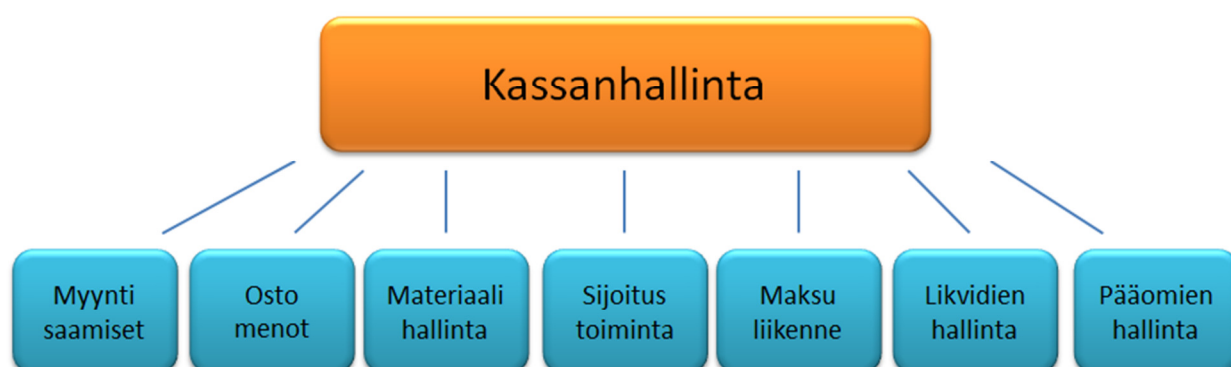
Kuvio 8: Kassanhallinnan eri käsitteet

Leppiniemi ja Puttonen (2002, 47) ovat kiteyttäneet kassanhallinnan onnistumisen kannalta tärkeitä osaamisen ja tietämisen periaatteita seuraaviksi tekijöiksi: toiminnan ja raportoinnin kurinalaisuus, jokahetkinen tietäminen, ennusteiden jatkuva tarkentaminen,

neuvotteluallttius, jouston ylläpito ja reagoitiherkkyys. Jotta kassanhallintaa pystytään toteuttamaan, tulee sen siis olla tiiviisti sidoksissa yrityksen suunnittelu- ja raportointityökaluihin. Esimerkkejä tästä ovat rahoitus- ja kassabudjetit, joiden tulee olla ajan tasalla ja päivittyä sitä mukaan, kun uutta tietoa tulee. Raportointijärjestelmien toimivuuden tärkeyttä kuvaa hyvin se, että oletettuihin tulovirtoihin on usein sidottu jokin meno. Mikäli tähän suunniteltuun myyntiin tulee poikkeus, esimerkiksi asiakkaan maksuvaikeuksien takia, on siitä tultava tieto rahoituksesta vastaavalle, jotta edellä mainitulle menolle kyetään hahmottamaan uusi rahoituksen lähde. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 47.)

Kassanhallinnan kannalta on suositeltavaa, että yrityksessä olisi toimiva reskontra, jossa liiketoimia käsitellään jo tilausperusteella. Tämä siitä syystä, että kirjanpidollisesti suoritettavat kirjaukset ovat suoriteperusteisia, ja niiden pohjalta reagoiminen on liian myöhäistä. Tulevia liiketapahtumia on pystyttävä käsittelemään ja ennustamaan aikaisemmin kuin vasta tavarän lähtiessä varastosta tai maksun saapuessa tilille. Ennustettavuuden parantuaessa tarvittava käteispuskuri pienenee, samaten rahoituksellisista sitoumuksista pystytään tekemään vakaampia ja pitkäkestoisempia, mikä tarkoittaa alempia kustannuksia ja suurempia tuottomahdollisuuksia. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 47 - 48.)

Kassanhallintaa voidaan käydä läpi monien eri osa-alueiden kautta. Yksi jaottelutapa näkyy kuviossa 9. Siinä kassanhallinta käsite on pilkottu seitsemään eri osioon, joita käsitellään erillisissä kappaleissa. Jaottelulla pyritään selkeyttämään kassanhallinnan eri osa-alueita, sekä tuomaan esille kunkin alueen vaikuttavuutta kokonaisuuteen. Jaottelu pohjautuu Leppiniemen ja Puttosen (2002, 48; 2009, 166) näkemyksiin kassanhallinnan sisällöstä.

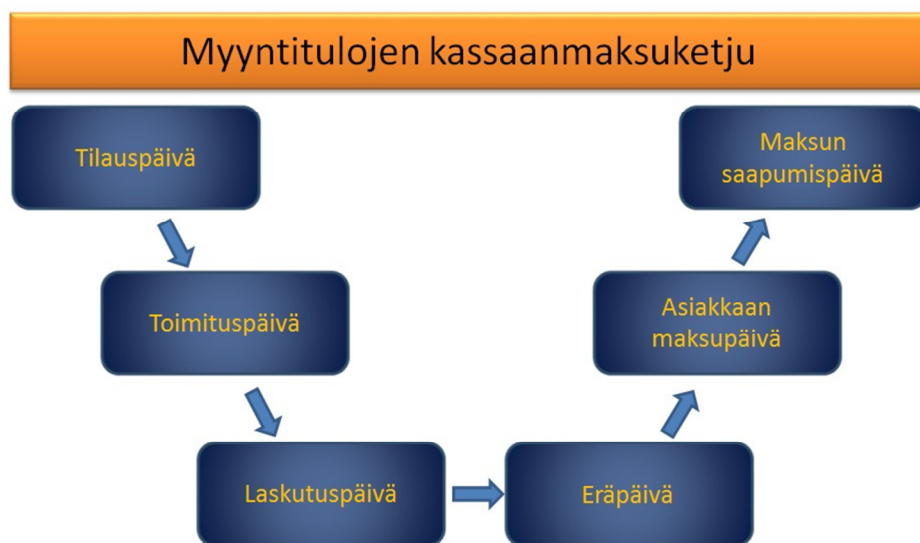


Kuvio 9: Kassanhallinnan osa-alueet

4.3 Saamisten hallinta

Kuviossa 10 pyritään havainnollistamaan myyntitulojen kassaanmaksuketjua. Kaaviossa esitetään vain yksi esimerkki ketjusta, sillä vaihteita voi olla myös useampia riippuen yrityksen

koosta, organisoinnista ja toimintatavoista. Kuviossa kaksi ensimmäistä kohtaa, tilauspäivä ja toimituspäivä, ovat osa yrityksen tuotantoprosessia ja materiaalitoimintojen hallintaa. Tätä ei yleensä ajatella rahoituskysymyksenä, vaikka näilläkin tekijöillä on suurta vaikutusta tulorahoituksen kertymiseen. Tilausten vastaanottamisessa ja niiden toimittamisessa tulee myös ottaa huomioon kassanhallinnan peruseriaatteet eli viiveiden karsiminen. Tällä voidaan osoittaa, että kassanhallinnan periaatteita hyödynnetään kaikissa yrityksen toiminnoissa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 49.)



Kuvio 10: Myyntitulon kassaanmaksuketju

Kassanhallinnan toimenkuvaan kuuluu hyödykkeen toimittamisen ja sen laskuttamisen ajan välisen viiveen pienentäminen. Tähän on mahdollista vaikuttaa laskutusrutiineja tehostamalla. Yrityksen perintäpolitiikka ja sen käyttämät maksuehdot vaikuttavat myös laskutuspäivän ja eräpäivän väliseen viiveeseen. Asiakkaan maksupäivän ja maksun saapumispäivän väliseen viiveeseen vaikuttaa yrityksen pankkisuhde ja sen kehittäminen. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 50.)

Myyntisaamiset ovat luotonantoa asiakkaalle, ja tähän liittyy luottoriski. Yritysten tehdessä kauppaa tuotteiden toimitusaika eroaa usein maksuhetkestä. Syntyy siis velkasuhde myyjän ja ostajan välille, joka kestää toimituksen ja maksun välisen ajan. Suurin osa kotimaan ja kansainvälisen tuotekaupan myynnistä tapahtuu vakuudettomasti eli luotolla. Myyjä ottaa siis tässä tapauksessa kauppasumman suuruisen luottoriskin. (Talponen 2002, 14.)

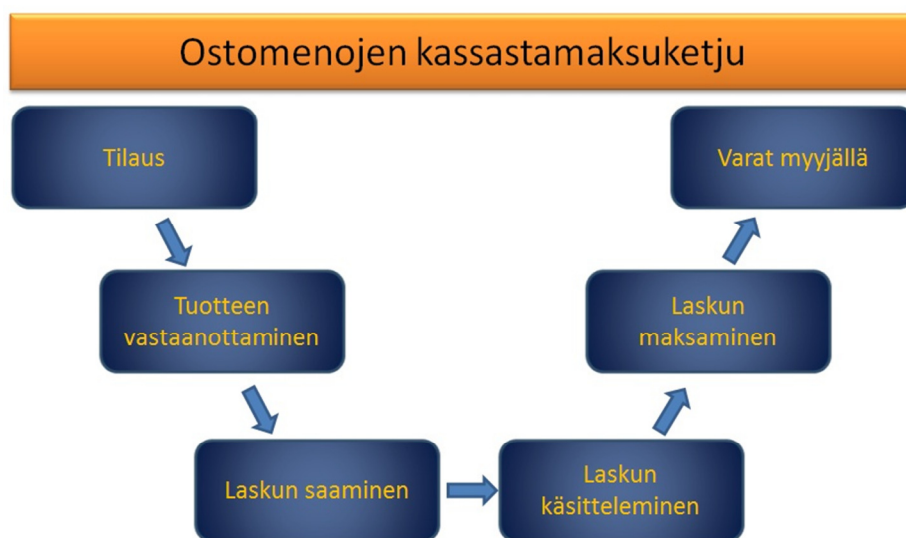
Luottoriskejä on kahta erilaista, puhutaan kaupallisesta ja poliittisesta riskistä. Kaupallisella riskillä tarkoitetaan ostajan kykyä suoriutua maksuvelvoitteistaan. Poliittista riskiä esiintyy vientikaupassa, kun ollaan tekemisissä muiden kuin kehittyneiden markkinatalousmaiden kanssa. (Talponen 2002, 14 - 15.)

Luottoriskien hallinnan pohjaksi tulisi kartoittaa ja analysoida myyntisaamisiin liittyvät luottoriskit. Kaikki luottokaupan välittömät tappiot tulee sisällyttää myös luottoriskien toteutumisen kokonaisvaikutuksissa. Yrityksen kykyä selvittää luottotappioista voidaan selvittää simuloimalla luottotappioiden aiheuttamia vaikutuksia. (Talponen 2002, 15.)

Luottotappiolla tarkoitetaan sitä, kun asiakkaalta ei saada perittyä maksua tälle toimitetuista tuotteista. Luottotappiot siis vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen vähentämällä myyntituloja. Luottotappioiden kattamiseksi tarvittava lisämyynti riippuu kaupan euomääräisestä arvosta sekä myynnin voittomarginaalista. Yrityksen voittomarginaalin ollessa pieni on siis korvattavan myynnin määrä suurempi, joten silloin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota asiakkaiden luottokelpoisuuteen. (Talponen 2002, 15 - 16.)

4.4 Ostomenojen hallinta

Yrityksen ostotoiminnan maksuketjun suunnittelu ja hallinnointi voidaan suorittaa samalla tavalla kuin myyntitapahtumankin. Kuviossa 11 on jaettu ostotapahtuma sen eri vaiheisiin. Ostoja käsitellessä tulee yleensä olla tavoitteena pitää varat yrityksen hallussa niin kauan kuin mahdollista. Ideaalitapauksessa maksut maksettaisiin siis juuri ennen mahdollisen käteisalennuksen umpeutumista tai mahdollisimman lähellä sen eräpäivää. (Leppiniemi 2009, 168 - 169.)



Kuvio 11: Oston kassaanmaksuketju

Yrityksen tulisi pyrkiä neuvottelemaan mahdollisimman pitkät maksuajat itselleen. Maksuaikoihin vaikuttavat useammat eri tekijät kuten tuotteen elinikä ja oston eräkoot. Lisäksi yrityksen koko sekä kilpailutilanne vaikuttavat sen neuvotteluasemaan.

Uloslähteviä maksuja maksetaan monessa yrityksessä päivittäin, mutta määrää harventamalla 1 - 2 kertaan viikossa säästetään työaikaa ja lisäksi helpotetaan kassanhallintaa. Ostolaskujen kierron tehostamista yrityksessä voi edesauttaa siirtyminen vähempiin maksukertoihin. Sillä usein ylimääräiset maksukerrat johtavat siihen, että laskut ovat kierrossa liian kauan ja ehtivät erääntyä ennen kuin ne on käsitelty. (Lahti & Salminen 2008, 70.)

Ostoreskontrassa muodostetaan maksuerä, johon sisältyvät tiettyyn maksupäivänä erääntyvät laskut. Tähän maksuerään lisätään mahdollisesti myös lähipäivinä erääntyviä maksuja, jotka ehtisivät erääntyä ennen seuraavaa maksupäivää. (Lahti, S. & Salminen, T. 2008, 70.)

4.5 Materiaalihallinta

Materiaalihallinnalla tarkoitetaan lähinnä tuotannon ohjausta ja suunnittelua, pääoman varastositoutuneisuutta sekä prosessien ja tuotteiden kehittämistä kustannusperusteisesti. Näihin käsitteisiin ei saada ratkaisuja yksistään kassanhallinnan ja rahoituksen pohjalta, mutta niitä käsitellessä on tärkeää pitää yhtenä näkökulmana juuri kassanhallinta. Tämä siitä syystä, että varsinkin tuotantoyrityksissä vaihto-omaisuuteen sitoutuneen pääoman määrä voi olla erittäin huomattava osa yrityksen tasetta ja täten selvästi kannattavuuteen vaikuttava tekijä. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 60; Leppiniemi 2009, 170.)

Materiaalihallinnan keskeisenä osa-alueena on jatkuva seuranta. Siihen voidaan liittää tavoitteita joihin seurannalla pyritään, kuten tietty katto sitoutuneelle pääomalle kokonaisuudessa, sitoutuneisuus tiettyihin raaka-aineisiin, valmistusasteisiin tai valmisteryhmiin. Mittareina näissä voidaan käyttää kiertonopeuden tunnuslukuja, mutta myös varastojen absoluuttisia arvoja, joita vertaillaan edelliskausiin. Jotta näistä eristä saadaan mahdollisimman optimaalisia, on kyettävä tekemään varaston hankintaeristä juuri oikean kokoisia ja suorittamaan hankinnat oikeaan aikaan. Samalla tulee ottaa huomioon mahdolliset lyhyellä aikavälillä tapahtuvat markkinamuutokset kuten hinnanvaihtelut ja tekniset uudistukset.

Tilausta suoritettaessa tulee ottaa huomioon ostoerän koko, tavaran käyttö tietyllä aikavälillä, tilauksen kertakustannukset ja varastointikustannukset. Tähän voi käyttää esimerkiksi Petri Kettusen (WSOY, 1971) Rahoitus-kirjassa löytyvää optimaalisen ostoerän suuruuden määrittävää kaavaa. Lisäksi pitää ottaa huomioon tarvittava varmuusvarasto, jonka koko määräytyy ostoprosessin hallittavuuden, myynnin epävarmuustekijöiden ja myytävien tuotteiden saatavuuden pohjalta. Tietyissä tapauksissa haluttuun varaston kokoon voivat vaikuttaa myös tavaroita ostettaessa myönnettävät määräalennukset, jolloin on määriteltävä onko määräalennuksen tuottama säästö tarpeeksi korkea suuremman varaston ylläpitämisen

kustannuksien kattamiseen. Materiaalihallinnan pohjimmaisena tavoitteena on ennakoitavuudella pyrkiä vähentämään sitoutuvaa pääomaa ja tätä kautta parantamaan kannattavuutta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 60 - 61; (Niskanen & Niskanen 2003, 358 - 359.)

Yrityksen kannalta yksi tärkeimmistä materiaalihallinnan tehtävistä on kuitenkin varmistaa, että yrityksen myytävät hyödykkeet eivät lopu kesken. Mikäli tuotteet loppuvat kesken, vaikka kysyntää olisi, on tämä suoraan pois yrityksen potentiaalisesta tulosta. Vaarana on myös, että asiakkaat kääntyvät kilpailijoiden puoleen, jolloin yritys menettää markkinaosuuttaan ja menettää sen ehkä pysyvästikin kilpailijalleen. Tämä johtaa tasapainotteluun liian suuren ja liian pienen varaston välillä, johon ratkaisuna ovat myynnin tehokas ennakoiminen, varaston rajapisteiden hälytysjärjestelmä sekä sujuva tilaus - toimitusketju. Hyvänkin ennakoinnin kanssa esiintyy aina epävarmuustekijöitä, joihin yritys joutuu varautumaan. Tuotannon joustavuutta tulee pitää yllä säilyttämällä jonkinasteisia valmiste- ja raaka-ainevarastoja, joiden avulla yritys onnistuu reagoimaan kysynnän vaihteluun tai tuotannossa ja raaka-aineiden saatavuudessa esiintyviin ongelmiin. (Niskanen & Niskanen 2003, 353 - 354.)

4.6 Sijoitustoiminta

Kassanhallintaan liitettyinä sijoitustoiminnalla pyritään saamaan yrityksen rahoitusomaisuudelle mahdollisimman hyvää sekä laajaa tuottoa ja tätä kautta parantamaan yrityksen kannattavuutta. Kassanhallinnan muiden osa-alueiden kautta pyritään vapauttamaan sitoutunutta pääomaa. Sijoitustoiminnan tarkoituksena on arvioida tarvitaanko tätä likvidoitunutta varallisuutta maksuvalmiusreserviin, tuleeko sitä käyttää oman tai vieraan pääoman palauttamiseen vai voiko sitä sijoittaa lyhyisiin tai pitkäaikaisiin tuottokohteisiin. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 62; Leppiniemi 2009, 174.)

Arvioidessa sijoitettavaa varallisuutta tulee tarkkaan arvioida kassaylijäämän kesto ja määrä sekä vallitsevat markkinasuhteet ja mahdollisuudet. Sijoituskohteen tulee vastata näitä arviointeja. Rahoitusomaisuuden sijoittamisessa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti sijoituksen joustavuuteen, eli voiko siitä realisoida osia tai purkaa kokonaan ennen sijoitusajan päättymistä, sillä tämä on tärkeää reagointikyvyn ylläpitämiseksi. Muita arvioitavia tekijöitä on kohteen riskialttius. Mikäli sijoitukselle on suunniteltu etukäteen jo tuleva kulukohde, voi äkilliset arvon muutokset tai takaisinmaksuajan muuttuminen tuottaa ongelmia. Sijoituskohteen jälkimarkkinakelpoisuus lisää joustavuutta ja vähentää sijoituksen juoksuajan merkitystä. Näiden puitteiden valossa tulisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä saamaan parhain mahdollinen tuotto, mitä paremmin kassavirrat ovat ennakoitavissa, sitä

pidempiaikaisia ja usein korkeatuottoisempia sijoituskohteita kyetään valitsemaan. (Leppiniemi 2009, 174 - 175.)

Pankeilla ja muilla sijoituspalveluyrityksillä on tarjota vaihtoehtoja kassanhallinnan tueksi. Erilaisten tilien sidonnaisuusajat, tilien käytön kustannukset ja tuottoehdot tarjoavat mahdollisuuksia saada parempaa tuottoa. Nämä kohteet muuttuvat alati ja parhaan hyödyn saaminen edellyttää palveluntarjoajien kilpailuttamista sekä jatkuvaa tiedonhankintaa. Erilaiset sijoitusrahastot ovat hyvänä tukena kassanhallinnalle, ja usein näistä juuri korkorahastot soveltuvat parhaiten sijoitustarkoitukseen. Korkorahastojen hyvät puolet ovat sijoituksen helppo hajauttaminen, rahastosta helposti saatavat raportit, sidonnaisuusajan puuttuminen ja uusintahankintojen helppous. Sijoituskohteen voi valita muullakin kuin tuottoperusteella. Esimerkiksi valuutta- tai korkosuojaus, joille syntyy tarvetta muusta liiketoiminnasta, voidaan suorittaa kassanhallinnasta vapautuvalla pääomalla. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 62 - 63.)

4.7 Pääomien hallinta

Pääomien hallinnalla pyritään yrityksen hallussa olevien pääomaerien kannattavuuden kohottamiseen. Tähän pyritään soveltamalla kassanhallinnan periaatteita myös oman pääoman, velkojen ja käyttöpääoman hoidossa. Yksi kannattavuuden käytetyimmistä mittareista on juuri pääoman tuottoaste. Mikäli pääomien sitoutumista saadaan alennettua, parantaa se suoraan myös tätä tunnuslukua huomioimatta edes absoluuttisen voiton muutosta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 70.)

Kun pääomien hallintaa lähdetään tehostamaan, on aloitettava analysoimalla yrityksen käytössä olevat pääomat. Nämä kohteet voidaan jakaa kolmeen eri osioon. Tarkasteltavana ovat käyttöpääomat, oma pääoma sekä vieras pääoma. Jotta näitä eriä pystytään järkevästi analysoimaan, edellytetään yrityksen prosessien ja taloudellisen tilan syvällistä tuntemista, samaten tiedossa pitää olla mihin suuntaan yritys on pyrkimässä. (Leppiniemi 2009, 172; Alhola & Lauslahti 2005, 245.)

Taseen vastaavaa puolelta löytyvien käyttöpääomaerien kohdalla tarkastelussa on niiden tuottavuus. Kukin hyödyke arvioidaan erikseen ja vertaillaan keskenään, jotta ne kyetään listaamaan tuottavuuden kannalta paremmuusjärjestykseen. Seuraavana toimenpiteenä on selvittää kuinka yrityksen osalta kannattamattomimmista eristä päästäisiin eroon ja parempituottoisiin kyettäisiin keskittymään enemmän. Tätä menettelyä pystytään toteuttamaan yrityksen tarjoamien tuotteiden kohdalla, mutta myös kiinteään omaisuuteen kuten rakennuksiin ja laitteisiin. Näissä tapauksissa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että usein yrityksen kiinteä omaisuus on käytetty vakuuksiin, jolloin ne eivät ole vapautettavissa

ilman vakuuksien purkamista, mikä ei aina onnistu tai ainakin aiheuttaa lisäkustannuksia. Näissä tapauksissa mikäli realisointituotolla ei kyetä kattamaan vakuuden kohteena olevaa luottoa, ei ole todennäköistä, että taseenhallinnan toimenpidettä kyetään suorittamaan. (Leppiniemi 2009, 172; Leppiniemi & Puttonen 2002, 72.)

Käyttöomaisuutta, tai koko tasetakin, voidaan käsitellä erien likvidoitavuuden perusteella. Epälikvideimmät varat ovat taseessa ylhäällä, kun taas tasekirjassa alempana sijaitsevat erät ovat nopeammin realisoitavissa. Yrityksen jouston kannalta on parempi välttää sitoutunutta pääomaa, varsinkin hitaasti likvidoitavaa sellaista. (Alhola & Lauslahti 2005, 244.)

Yleisesti ottaen mikäli yritys kykenee vähentämään käyttöomaisuuttaan, sen toiminnan joustavuus siis paranee. Käyttöomaisuudesta vapautuneilla varoilla pystytään parantamaan taseen rakennetta ja parantamaan yrityksen taseen tunnuslukuja, mikä tarkoittaa riskitason vähentymistä sijoittajien näkökulmasta. Käyttöomaisuutta tarkasteltaessa on tärkeää miettiä, onko yrityksen tilanteessa järkevämpää vuokrata vai omistaa tarvittavia hyödykkeitä. Nämä ostot toimivat sijoitusten tavoin, joten on mietittävä kokonaiskustannuksia sekä yrityksen kykyä selvittää lyhyen ja pitkän ajan maksuista, joita hankinnasta syntyy. (Alhola & Lauslahti 2005, 246.)

Oman pääoman hallinnassa analysoitavana ovat sen hankinnasta syntyvät kokonaiskustannukset. Vaikka tämä rahoituksen tyyppi on yleisesti ottaen yritykselle mieluista, on kuitenkin tärkeää hahmottaa sen kokonaisvaikutus. Oman pääoman rahoituksen hyviä puolia ovat se, että sen hallussapitoaika on lähtökohtaisesti määräämätön, eli ei ole mitään ennalta määrättyä ajankohtaa, jolloin se pitäisi maksaa takaisin. Samaten korkea oman pääoman määrä yrityksessä edesauttaa myöhempää velansaantia vierailta tahoilta ja vaikuttaa myönteisesti sen hinnoitteluun. Omasta pääomasta maksettava korvaus on joustavaa ja voi mukailla yrityksen sen hetkistä varallisuutta. Oman pääoman sijoitukset tuovat kuitenkin mukanaan myös ongelmia. Omistajat ovat enemmän sitoutuneita maksamiinsa rahoihin, ja heidän sitominen pitkäaikaisiin projekteihin tai investointeihin vaatii enemmän suunnittelua. Selvitettäviä asioita ovat myös omistussuhteiden muutokset, osinkopolitiikka, suhtautuminen oman pääoman lisäämiseen tai vähentämiseen ja tuottovaatimukset. Vaikka oman pääoman korvaukset ovat joustavia, halutaan niistä pitkällä aikavälillä useimmiten korkein tuotto eri rahoitusmuodoista, joka tulee ottaa huomioon investointien kokonaistuottavuutta käsitellessä. (Leppiniemi 2009, 170.)

Vieraan pääoman eli velkojen hallinnan ennakoitavuus ja suunnitelmallisuus ovat edellytyksiä sille, että järkeviä ratkaisuja kyetään tekemään. Vieras pääoma tulee analysoida siten, että näkökulmana ovat lainan kustannukset, joissa on otettu huomioon lainan erääntymiseen, takaisinmaksuun, joustavuuteen, velvoittavuuteen ja uusittavuuteen vaikuttavat tekijät.

Yritys etsii mahdollisimman edullista lainaa, joka kuitenkin vastaa rakenteeltaan sen rahoitustarvetta. (Leppiniemi 2009, 170 - 171.)

Taseen rahoituserien analysoinnin perusteella eritellään eniten kustannuksia tuottavat rahoituslähteet ja niistä pyritään hankkiutumaan eroon ja välttämään tulevaisuudessa. Näitä velkoja voidaan maksaa takaisin käyttöpääomasta vapautuneella varallisuudella, mikäli se olisi kannattavampaa kuin sijoittaa varat eteenpäin investointeihin tai rahoitusmarkkinoille. Tässä painottuu taas yrityksen toiminnan läpikotainen tuntemus, jota ilman ei tuottavuutta saada täysin optimoitua. (Leppiniemi 2009, 172.)

Taseenhallintaan liittyvien toimenpiteiden ajoitus on merkittävä tekijä niiden onnistumisen kannalta. Mikäli toimenpiteitä aletaan suorittaa vasta pakon edessä kriisin ollessa päällä, ei usein kyetä käyttämään edullisimpia vaihtoehtoja tai mahdollisesti koko toimenpidettä ei pystytä toteuttamaan määräaikaan mennessä. Suhdanteiden vaikutus tiettyjen hyödykkeiden myyntiarvoon vaikuttaa selvästi saatavaan tuottoon, erityisen tärkeää tämä on esimerkiksi toimitiloja myytäessä. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 71.)

Rahoitusvaihtoehdot ovat sitä edullisempia, mitä alhaisemman riskin lainaa haluava yritys aiheuttaa. Tämän takia lainojen uudelleenjärjestelyt ja muut rahoitustoimet olisi hyvä suorittaa yrityksen normaalin toiminnan aikana, eikä odottaa todellisten ongelmien esiintymiseen asti. Tämä koskee erityisesti rahoituslaitoksilta otettuja lainoja, mutta myös julkinen erityisrahoitus myönnetään helpommin yritykselle, joka on terveellä pohjalla ja elinvoimainen. Etukäteen kerätty rahoituksellinen apu helpottaa esimerkiksi vakuuksien välttämistä, joka tulevaisuudessa lisää yrityksen joustovalmiutta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 71.)

4.8 Likvidien hallinta

Yrityksen likvidien rahavarojen hallinnassa tärkeä apuväline on kassabudjetointi. Se on työkalu, jolla kassanhallintaa valvotaan käytännön tasolla. Käytännössä sen tulee näyttää yrityksen kassaan- ja kassastamaksut keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Toimivan kassabudjetoinnin avulla pystytään toteuttamaan lyhytaikaiset sijoitukset ja rahoitustoimenpiteet, joiden kannattavuuteen ja edullisuuteen vaikuttaa paljolti ennakoitavuus sekä ajoissa toimiminen. Muiden yrityksen kassanhallinnan toimenpiteiden edellytyksenä on tarkka rahavirtojen tunteminen. Kassabudjetointi on juuri niitä käsittelevä työkalu ja tarjoaa tätä kautta välttämätöntä tietoa muiden toimien pohjaksi. Kassabudjetti on myös hyvä indikaattori yrityksen lyhytaikaisesta kehityksestä, mikäli kassaan maksuja ei tule sitä mukaan kun on arvioitu, saadaan siitä heti tieto ja on mahdollisuus reagoida ongelmakohtiin. (Niskanen & Niskanen 2003, 373 - 374.)

Kassabudjetoinnin pidemmän aikavälin muoto on kuukausittaisten kassaennusteiden luominen, joiden pohjana toimii vuoden arvioitu myynti jakautuneena kuukausitasolle. Kassabudjetointi on hyvä toteuttaa yhteydessä myynti-, osto-, ja valmistusbudjettien kanssa, koska niistä saatava tieto lisää kassabudjetin varmuutta. Likviditeetin ja lyhytaikaisen rahoituksen strateginen suunnittelu, kuten käteisalennusten käyttö ja myyntisaamisten maksuehdot, perustuvat juuri kuukausittaiseen kassavirtabudjettiin. (Niskanen & Niskanen 2003, 354.)

Kassabudjetointi perustuu myynnin kehityksen arvioon. Muiden erien ennusteet tuotetaan suhteessa tavallisimmin juuri myynnin näkemykseen. Myynnin kassaanmaksut kyetään arvioimaan tutkimalla asiakkaiden maksukäyttäytymistä aikaisemmillä ajanjaksoilla. Näiden tietojen pohjalta muodostetaan nettokassavirrat joka kuukaudelle. Riippuen niiden etumerkistä ja määrästä pystytään suunnittelemaan lyhyenajan sijoitus- ja rahoitustarpeita. Ongelmana on ,että vaikka kuukauden nettomäärä näyttäisikin positiiviselta, ei se kerro kuukauden sisäisestä tilanteesta juuri mitään. Tämän seurauksena esiintyviä kaikkein lyhytaikaisimpia kassan yli- ja alijäämiä ei kyetä vielä kuukausitasolla havaitsemaan, vaan tarvitaan vielä tiiviimpää seurantaa. (Niskanen & Niskanen 2003, 375 - 376.)

Kun kassavirtoja ruvetaan valvomaan päivä- tai viikkotasolla aletaan puhua lyhyen aikavälin kassabudjetoinnista. Tämän tarkoituksena on tuottaa juoksevaa budjetointia 7 - 14 päivää eteenpäin. Kassavirroista saadaan tarkkuudeltaan varsin hyviä, kun apuna käytetään tilauksia sekä laskuja. Vaikka tämän suuntaisen budjetoinnin avulla saadaan selville erittäin tarkasti lyhyen aikavälin kassan yli- ja alijäämää, on niiden pohjalta täysin optimaalisen sijoituskäyttäytymisen harjoittaminen käytännössä vaikeampaa. Tämä siitä syystä, että mahdollinen tuotto hukkuu useimmiten transaktiokustannuksiin, joita sijoituksen toteuttaminen aiheuttaisi. Jos rahaa vapautuu pidemmälle aikavälille, on rahojen siirtäminen pankkitililtä tuottavampaan kohteeseen järkevämpää. Mikäli yritykselle muodostuu paljon erittäin lyhytaikaisia alijäämiä, joita joudutaan kattamaan sekkitililimiitillä, on aiheellista miettiä pystyttäisiinkö maksureserviä nostamaan irrottamalla varoja esimerkiksi varastosta, myyntisaatavista tai ostoveloista, vai tulisiko pitkäaikaisen lainan nostaminen kannattavammaksi kuin useat pienet sekkitililylytykset. Lyhytaikaisen alijäämän rahoittaminen pitkäaikaisella rahoituksella tulee harkita tarkoin ja ottaa huomioon myös ajanjaksot, joilla alijäämää ei olisi. (Niskanen & Niskanen 2003, 376 - 378.)

Selvitettäessä kuinka suurenosan käteisestä tai pankkitilillä olevasta likvidistä varallisuudesta kyetään järkevästi sijoittamaan eteenpäin, puhutaan kassaoptimista. Sen tarkoituksena on minimoida yrityksen käteiset rahavarat siihen määrään mitä se kulloinkin tarvitsee kassasta maksujen kattamiseen, ja loput sijoitettaisiin paremmin tuottaviin arvopapereihin tai

korkorahastoihin. Vaikka yritys kykenisikin arvioimaan kulloisenkin rahantarpeensa lähes täydellisesti, on sijoituksissa taas otettava huomioon transaktiokustannukset, joita koituu yrityksen ostaessa tai myydessä sijoituksiaan. Tämän seurauksena on vaikeampaa arvioida, kuinka paljon yrityksen käytännössä kannattaa pitää käteisenä ja kuinka suuria sijoituksia kerrallaan tulee tehdä. (Niskanen & Niskanen 2003, 378.)

Kassaoptimia voidaan käsitellä esimerkiksi Baumolin mallin ja Miller-Orr-mallin avulla. Ne ovat molemmat matemaattisia kaavoja, jotka perustuvat oletuksiin yrityksen rahantarpeesta ja kassaan maksuista ja pyrkivät käsittelemään yrityksen kassaa varaston tavoin. Baumolin mallilla käsitellään transaktiokustannusten ja rahojen kassassa pitämisestä aiheutuvan vaihtoehtokustannuksen, eli mahdollisen tuoton menetyksen, muodostamaa kokonaiskustannusta ja pyritään minimoimaan se. Miller-Orr-malli keskittyy etsimään kassalle kontrollirajat, joiden välillä kassan arvon tulisi pysyä. Kun kassan arvo saavuttaa ylä- tai alarajan, päivitetään se palautustasolle joko lisäämällä tai vähentämällä sijoituksia. Kumpikin malli toimii lähinnä teoreettisena ohjeena, koska ne pohjautuvat lähes täysin oletuksiin, mutta niiden avulla pitäisi saada selkeä kuva mahdollisista optimitilanteista. Menetelmien soveltaminen käytännössä vaatii tarkkaa selvitystä yrityksen kassanvirtojen käyttäytymisestä. (Niskanen & Niskanen 2003, 378 - 380.)

Pyrittäessä kassaoptimiin kannattaa kuitenkin ottaa huomioon kolme syytä, joilla perustellaan riittävän kassareservin ylläpitoa. Transaktiomotiivilla tarkoitetaan halua varmistua siitä, että yrityksen maksuliikenne pysyy häiriöttömänä ja yrityksen liiketoiminnan menot saadaan maksettua sujuvasti. Varovaisuusmotiivilla pyritään varmistamaan yrityksen maksuvalmius myös silloin kun asiat eivät mene suunnitellusti, vaikka asiakkaan maksuvaikeuksien takia. Spekulaatiomotiivilla perustellaan kassareservin ylläpitoa siinä valossa, että yritys kykenisi käyttämään hyödykseen yllättävät tuottomahdollisuudet, kuten edulliset varastontyhjennykset tai konkurssimyynnit. (Ranimaa 1997, 38 - 39.)

Tilanteissa, joissa yrityksellä on useita toimipisteitä tai se on konsernimuotoinen, voidaan hyötyä suuresti kassavarojen keskittämisestä yhteisesti, josta käytetään termiä pooling. Yrityksen tai konsernin eri osat säilyttävät tileillään vain sen hetkisen tunnetun rahantarpeen suuruisen määrän ja loput varat yhdistetään sijoitettavaksi, myös rahoitustarpeet katetaan tästä yhteisestä osuudesta. Mikäli yrityksellä on tarvittavat resurssit voidaan yrityksen sisään perustaa pankki, joka helpottaa poolingin toteuttamista huomattavasti. Pienemmille yrityksille voi olla parempi vaihtoehto turvautua pankkien tarjoamiin konsernitileihin tai muihin pooling-järjestelmiin. (Niskanen & Niskanen 2003, 381.)

Yhtenä vaihtoehtona on, että pankki yhdistää yrityksen eri osastojen tilien saldot siten, että osa tileistä voi jäädä miinukselle, jos kokonaissaldo pysyy plussalla. Tällä kyetään välttämään

sekkitilien negatiivisen saldon korkokustannukset. Poolingin muina etuina on mahdollisuus pienentää kokonaiskassaa sekä saavuttaa parempi neuvotteluasema lainojen ja sijoitusten suhteen. Yhdistyneisyyden takia konsernin eri osien kyky itsenäiseen päätöksentekoon kuitenkin hieman heikkenee ja mahdollisuus käyttää hyväksi paikallisia pankkisuhteita karsii, koska kaikki konsernitilijärjestelmät ovat pankkikohtaisia ja pakottavat käyttämään yhden pankin palveluita. (Niskanen & Niskanen 2003, 379 - 380.)

4.9 Maksuliikenne

Yrityksen maksuliikenteen organisointi on tärkeä osa kassanhallintajärjestelmää. Erilaisilla maksuliikennetarkoituksilla pyritään lisäämään tuottoja ja vähentämään kustannuksia. Hyvillä maksuliikennetarkoituksilla voidaan myös edistää yrityksen toimintaa pelkän kassanhallintatarkoituksen lisäksi. Esimerkiksi pankit tarjoavat erilaisia informaatio- ja raportointipalveluita, joita voidaan käyttää osto- ja myyntien suuntaamisessa sekä erilaisten toimintavaihtojen kartoittamisessa. (Leppiniemi 2009, 180.)

Maksuliikennetarkoituksissa tärkein asia kassanhallinnan kannalta on maksun viipymisestä aiheutuvat kustannukset eli float time kustannukset. Näissä kustannuksissa on kyse yritykselle tuottamattomista päivistä eli siis niistä päivistä, kun maksu on matkalla. Maksujärjestelmää tehostaessa tulisi pyrkiä saamaan tiedot kertyneistä maksuista ajoissa, jotta rahat pystyttäisiin sijoittamaan riittävän nopeasti ja tuottavasti. Tehokkaisiin maksujärjestelmiin voidaankin siis yhdistää erilaisia automaattisia sijoituspalveluita. (Leppiniemi 2009, 180.)

Konsernin sisäisten yritysten maksuliikennettä voidaan tehostaa konsernitilejä käyttämällä. Konsernitilillä tarkoitetaan pankkitilien laskennallista yhdistämistä konsernin sisäisten yritysten kesken siten, että yhden yrityksen talletussaldo kattaa toisen saldovajausta. Tämän avulla pystytään välttymään koronmaksuilta ja pystytään alentamaan tarvittavia velkalimiittejä ja niihin liittyviä limiittiprovisioita. (Leppiniemi 2009, 181.)

Konsernitili voidaan muodostaa useammalla eri tavalla, mutta yleisin käytetty tapa Suomessa on se, että konsernin rahoituksesta vastaa emoyritys tai konsernin rahoitukseen keskittynyt tytäryritys. Tässä konsernitilin muodostustapauksessa yksi konsernin yrityksistä avaa tilin ja muodostaa pankkisuhteen yrityksen ja pankin välille. Muut konserniyritykset saavat pankista käyttöoikeustilit, jotka toimivat oman pankkitilin tavoin, mutta todellisuudessa kyseessä on konserniyritysten välisestä saamis- tai velkasuhteesta. (Leppiniemi 2009, 181.)

Kassanhallintaan liittyvä tekijä on myös yrityksen maksuliikenteen järjestämisestä syntyvät välittömät pankkikulut. Näitä kuluja voi muodostua järjestelmän luomisesta ja ylläpitämisestä, kuten maksujen lähettämisestä ja vastaanottamisesta. Näitä

maksuliikennekustannuksia paremmin hallitakseen tulee omata hyvä tuntemus pankkien tarjoamista tileistä, palveluista ja kilpailuttamisesta. Tavoitteena yrityksellä tulisi olla myös pankkipalveluiden määrän vähentäminen, eli pyrkiä konekieliseen pankkiasiointiin ja suoraveloituksiin asiakkailta. Yrityksen koon ja liikkuvien maksujen määrän mukaan voidaan valita joko itse hoidettava maksuliikennejärjestelmä tai pankkien tarjoamista palveluista koostuva järjestelmä. (Leppiniemi 2009, 181.)

4.9.1 Uloslähtevä maksuliikenne

Yrityksillä on yleensä seuraavanlaisia ulospäin suuntautuvia rahavirtoja: ostolaskujen maksu, matka- ja kululaskujen maksu, palkkojen maksu ja verojen maksu. (Lahti & Salminen 2008, 111.)

Ostolaskut lähtevät liikkeelle ostoreskontrasta, jossa avoimista laskuista voidaan muodostaa maksuerä, joka erääntyy tiettyyn eräpäivään mennessä. Säännöllisille maksuille voidaan luoda ostoreskontran maksatusohjelmaan säännöt, joiden mukaan ne jakautuvat eri tileiltä tehtäviksi maksuiksi. Tästä on hyötyä, jos yrityksellä on ostomaksuja useammalla eri valuutalla kuin euroilla. Esimerkiksi yrityksen USD-maksut voidaan suorittaa sen USD-pankkitililtä. (Lahti & Salminen 2008, 111 - 112.)

Kotimaanmaksuja maksettaessa tarvitaan maksunsaajan pankkitilinumero. Maksun vastaanottajalle välitetään myös yleensä maksun mukana maksuviite, jolla vastaanottajan on mahdollista kohdistaa maksut automaattisesti omaan myyntireskontraansa. Ostoreskontrajärjestelmän tulisi sisältää viitenumeron tarkistuksen, jotta mahdolliset virheelliset viitenumerot voidaan korjata jo reskontrassa, näin ollen suoritusten vastaanottaja ei saa maksuissa virheellisiä viitenumeroita. (Lahti & Salminen 2008, 112.)

Tapauksissa, joissa kotimaisen toimittajan laskulla ei ole viitenumeroa, tulee maksun saajalle välittää maksun mukana viestinä kyseisen laskun numero kohdistamisen helpottamiseksi. Ostoreskontranohjelman pitäisi toimia siten, että jos maksusta ei löydy maksuviitettä tulisi sen automaattisesti siirtää viestikenttään laskun numero. (Lahti & Salminen 2008, 112.)

Ulkomaan maksuissa pakollisia tietoja EU-maiden osalta ovat IBAN (International Bank Account Number) ja BIC (Bank Identification Code). SEPA:n (Single Euro Payments Area) myötä tulivat nämä tiedot myös pakollisiksi kotimaanmaksuissa. Maksettaessa EU:n ulkopuolelle tulee yleensä maksussa välittää maksunsaajan pankin nimi sekä osoite ja pankkitili paikallisessa muodossa, sekä lisäksi myös mahdollisesti maakohtaisia tunnuksia. (Lahti & Salminen 2008, 112.)

Matkalaskujen maksatus hoidetaan joko erillisen matkahallinnanjärjestelmän kautta, ostoreskontrasta tai palkanlaskennan kautta. Palkkojen maksu tapahtuu palkkajärjestelmän tekemän palkka-aineiston perusteella automatisoidusti. Verot ovat harvoja eriä, jotka joudutaan yleensä syöttämään manuaalisesti rahaliikenneohjelmaan. (Lahti & Salminen 2008, 112 - 113.)

Ulospäin menevät maksut sisältävät useimmiten suurimman väärinkäytöksen riskin. Ostoreskontrassa maksujen summat ja volyymit voivat olla erittäin suuria. Väärinkäyttöriskiä voidaan pienentää hajauttamalla työtehtävät useammalle eri henkilölle. (Lahti & Salminen 2008, 113.)

4.9.2 Sisääntuleva maksuliikenne

Yrityksen sisäänpäin tulevat rahavirrat voivat olla seuraavanlaisia: myyntireskontran suoritukset, käteismyynnin tilitykset ja pankki- ja luottokorttisuoritukset. (Lahti & Salminen 2008, 114.)

Kotimaiset myyntilaskujen maksut saadaan hyvin pitkälti kuitattua automatisoituna viitteiden avulla. Myyntireskontraan välitetään pankkiohjelman kautta pankin muodostamat saapuneiden viitemaksujen viitesuorituserät. Saadut suoritukset kuitataan automaattisesti viitteiden avulla avoimiin laskuihin. Manuaalisesti joudutaan käsittelemään sellaiset tapaukset, joissa maksusta on puuttunut maksuviite, maksuviite on virheellinen tai laskusta on maksettu virheellinen summa. (Lahti & Salminen 2008, 114.)

Ulkomaisissa myyntilaskuissa ei yleensä ole viitenumeroa, eikä välttämättä edes laskun numeroa, joten nämä suoritukset joudutaan kohdistamaan manuaalisesti. Automaattista kohdistusta voi yrittää tavoitella maksajan nimen tai laskunumeron perusteella tai näiden yhdistelmillä. Muissa valuutoissa kuin euroissa maksetuissa laskuissa pitää myös käsitellä maksusta syntynyt valuuttakurssiero, joka syntyy siitä, että valuutan kurssi on laskua kirjattaessa ollut eri, kuin mitä se on ollut pankin maksupäivänä. (Lahti & Salminen 2008, 114.)

4.10 Myyntisaamisten rahoitus

Yrityksen myyntisaamisiin sitoutuva käyttöpääoma on luonteeltaan erittäin pitkäaikaista ja se tuleekin rahoittaa omalla tai pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. Myyjällä on mahdollisuus muuttaa myyntisaamisensa arvopapereiksi ja hankkia niille pankin tai vakuutusyhtiön takaukset ja myydä ne eteenpäin markkinoille, jolloin korko on mahdollisimman alhainen.

Näin tekemällä yrityksellä vapautuu pääomaa yritysostoihin ja investointeihin ilman, että omavaraisuusaste alenee. (Talponen, H. 2002, 26.)

Yrityksellä on myös mahdollista käyttää factoringia, joka tarkoittaa myyntisaamisten myymistä rahoitusyhtiölle. Tämä sisältää rahoituksen lisäksi myös muuta palvelua. Rahoitusyhtiöllä on nykyään monia eri nimityksiä myyntisaamisten rahoittamiselle. Laskuluottoon tai laskujen myyntiin voi myös sisältyä erilaisia palvelupaketteja, joilla yrityksen on mahdollista ulkoistaa myyntireskontran hoito, luotonvalvonta ja perintä. (Talponen, H. 2002, 26.)

Rahoitus voi siis käytännössä toimia kuten joustoluotto tai luotollinen sekkitili. Tällainen rahoitusmuoto tekee myös maksuvalmiuden suunnittelun helpommaksi. Yrityksen myydessä saatavat rahoitusyhtiölle kassavirrat saadaan aikaistettua, ja näin ollen rahankierto nopeutuu. Rahoitusyhtiöt veloittavat korkoa käytön mukaan. Rahat tulevat heti yrityksen kassaan käytettäväksi, jolloin voidaan hyödyntää kassa- tai käteisalennukset, joista saadulla hyödyllä voidaan kattaa yrityksen rahoituskuluja. Myyntisaamiset toimivat siis vakuutena ja ne siirretään rahoitusyhtiölle. Samaa toimintatapaa on mahdollista käyttää myös vientikaupassa, jossa rahoitusyhtiö sopimuksen mukaan kattaa sekä kurssi- että luottoriskin. (Talponen 2002, 26.)

Pääomahyödykkeiden tarjoaja voi järjestää ostajalle valmiita rahoituspaketteja, joissa riskin voi kantaa sopimuksen mukaan joko ostaja tai myyjä. Keskisuurten ja suurten yritysten on edullisempaa neuvotella rahoitus itse. Myös omalla luotonhallinnalla on selvästi suurempi merkitys isommille yrityksille. (Talponen 2002, 26.)

4.11 Maksuehdot

Maksuehdoilla voidaan määritellä mihin päivään mennessä maksu tulee suorittaa. Lisäksi maksuehdoissa voidaan ilmoittaa mahdollisesta käteisalennuksesta ja yliaikakorosta. Tavallisia maksuehtoja voi olla esimerkiksi 14 pv -5 %, 30 päivää netto. Tässä maksuehdossa maksuaikaa on siis 30 päivää ja jos maksun suorittaa 14 päivän sisällä laskun päiväyksestä saa laskun kokonaissummasta vähentää 5 %.

Käteisalennusten tarkoituksena on siis yrittää saada asiakkaat suorittamaan maksunsa nopeammin. Käteisalennukset ovat kuitenkin myyjälle kallis vaihtoehto, sillä niiden vuotuinen korko on yleensä paljon korkeampi kuin rahoitusmarkkinoilta saatavan rahoituksen korko. 90 päivän maksuviive on kannattavampi kuin antaa 2 %:n käteisalennus 30 päivän maksuehdolla. Kannattaakin siis yleensä sopia maksuehto nettomääräisenä ja pitää siitä kiinni tai periä viivästyskorkoa. (Talponen 2002, 17.)

$$\text{Vuotuinen korko (p.a)} = \text{käteisalennus} * \frac{360}{\text{maksuehto pv} - \text{luottoaika}}$$

Taulukkoon 7 on laskettu eripituisten maksuaikojen ja erilaisten käteisalennusten todellisia vuosikorkoja. Taulukosta voimme helposti huomata, että 30 päivän maksuehdolla jo 1 - 2 % käteisalennusten vuosikorot ovat korkeat sijoittuen 18 ja 48 prosentin välille, kun taas 90 päivän maksuehdolla korot ovat 4,5 ja 12 prosentin välillä. Taulukon lukujen perusteella voidaan siis päätellä, että mitä pidempiä maksuehtoja käytetään, sen järkevämpää on tarjota käteisalennuksia. (Talponen 2002, 18.)

Maksuehto 30 päivää			Maksuehto 60 päivää			Maksuehto 90 päivää		
Käteis alennus %	Luotto aika	% p.a	Käteis alennus %	Luotto aika	% p.a	Käteis alennus %	Luotto aika	% p.a
1	10	18	1	10	7,2	1	10	4,5
1	15	24	1	30	12	1	30	6
2	10	36	2	10	14,4	2	10	9
2	15	48	2	30	24	2	30	12

Taulukko 7: Käteisalennusten todelliset vuosikorot

Myyjälle käteismyynnin voidaan sanoa olevan paras vaihtoehto, koska tällä tavalla rahat ovat heti myyjän käytettävissä. Maksuehdoilla voidaan kuitenkin mahdollistaa sellainen myynti, joka ei muuten välttämättä olisi mahdollista. Luottoa tarjoamalla myyjän on helpompi saada jatkuvan tarjonnan mahdollisuus ja täten luoda asiakasuskollisuutta. (Talponen 2002, 27.)

Maksuehdot ovat melko usein toimialakohtaisia, mutta on kuitenkin useita eri tekijöitä, jotka voivat yleisesti vaikuttaa maksuehtojen sopimiseen. Näitä tekijöitä ovat mm. myyjän vahvuus markkinoilla, myyjän omilta toimittajiltaan saamat maksuehdot, myyntisaamisten rahoittamiseen saatu pääoma, myynnin määrä ja ostajien lukumäärä, voittomarginaalit, kilpailutilanne, tuotteen elinikä eli mitä lyhyempi sen lyhyempi maksuehto, tuotteen varastointiaika eli jos ostaja myy tavaran välittömästi eteenpäin tulisi maksu tapahtua heti, ostajan rahoituksellinen asema ja maksukyky, kausivaikutteiset tuotteet ja mahdolliset luoton vakuudet. (Talponen 2002, 27.)

4.12 Perintä

Perinnällä pyritään saamaan velallinen vapaaehtoisesti maksamaan erääntynyt saatava. Perintä on osana myyntisaatavien keräämisessä, mutta yleensä siihen sisällytetään kaikki yrityksen saatavat, kuten myönnettyjen luottojen korot ja lyhennykset. (Martikainen & Martikainen 2006, 120.)

Luottokaupan perusedellytyksenä voidaan pitää luototettavan asiakkaan maksukyvyyn tarkastusta ja seurantaa. Luototettavasta yrityksestä tulisi selvittää perustiedot kaupparekisteristä ja yrityksiltä, jotka erikseen myyvät luotto- ja maksuhäiriötietoja. Myös yleistyneet riskiluokitukset voivat tarjota hyödyllistä tietoa luottosuhteen luomiseen. Luottosuhdetta luotaessa tulisi luototettavasta yrityksestä tietää sen taloudellinen asema, kokonaistuottavuus, oman pääoman määrä, velkaisuusaste, ikä ja osakkaiden lukumäärä. (Martikainen & Martikainen 2006, 120 - 121.)

Perinnän tehostamiseksi asiakkailta voidaan periä viivästys- eli yliaikakorkoa mikäli maksu suoritetaan sen eräpäivän jälkeen. Yliaikakorko on aina yleisesti suurempi, kuin mitä maksuaikaa antanut yritys saisi tuottoa muista rahoituslähteistä. Yliaikakoron voivat velallinen ja velkoja sopia erikseen, mutta korkolaissa määrätään, että se saa olla enintään 10 prosenttiyksikköä korkeampi kuin Suomen Pankin vahvistama viitekorko. Jos velalle ei ole erikseen määrätty viivästyskorkoa, saa se olla enintään 7 prosenttiyksikkö yli Suomen Pankin vahvistaman viitekoron. (Martikainen & Martikainen 2006, 121.)

Perintätoimiston apuun voidaan turvautua, jos maksuaikaa antanut yritys ei ole saanut saataviaan riittävässä ajassa takaisin. Suomessa toimivien perintätoimistojen toimia sitoo Suomen Perintätoimistojen Liitto ry:n niin sanottu hyvä perintätapa, jonka luomisessa ovat olleet mukana myös oikeusministeriö ja kuluttaja-asiamies. Hyvässä perintätavassa kielletään velallisen uhkailu ja siinä edellytetään perintätoimistolta vähintään yhtä kirjallista yhteydenottoa velalliseen ja antamaan tälle kymmenen päivän pituisen huomautus- ja maksuajan. Näiden pakollisten toimenpiteiden jälkeen perintätoimisto saa aloittaa oikeudelliset toimet saatavan perimiseksi. (Martikainen & Martikainen 2006, 121.)

4.13 Diskonttaaminen

Diskonttaamisella tarkoitetaan tulevaisuudessa eri aikoihin saatavien kassavirtojen tekemistä vertailukelpoisiksi. Voidaan esimerkiksi ajatella, että taho A lupaa maksaa taholle B 1000 euroa vuoden päästä, niin kuinka paljon tahon B tulisi antaa nyt rahaa taholle A tämän tekemästä lupauksesta. Oletetaan vielä että tahon B tuottovaatimus lainalle olisi tässä tapauksessa 10 %. (Knüpfer & Puttonen 2004, 51.)

Merkitsemällä nykyarvon PV:llä (present value), tuottovaatimuksen r :llä ja kassavirran CF:llä (cash flow) saadaan muodostettua seuraavan näköinen kaava nykyarvon laskemiselle. Sijoittamalla aiemmin mainitut numerot kaavaan saadaan PV:n arvoksi tässä tapauksessa 909,09 euroa. (Knüpfer Puttonen 2004, 51 - 52.)

$$PV = \frac{CF}{1+r} \qquad PV = \frac{1000}{1+0,10}$$

Tämän laskutoimituksen suoritettua tiedämme siis että tahon A lupaama 1000 euroa vuoden päästä on tänään siis noin 909 euron arvoinen. Esimerkin avulla voimme todeta kuinka kassavirtojen ja tuottovaatimusten muutokset vaikuttavat nykyarvoon. Kassavirrat ovat kaavassa jaettavana, joten niiden kasvu nostaa nykyarvoa. Jakajana olevien tuottovaatimuksen ja ajan kasvu puolestaan pienentää nykyarvoa. (Knüpfer & Puttonen 2004, 51-52.)

$$\begin{array}{lcl} CF \uparrow & \rightarrow & PV \uparrow \\ r \uparrow & \rightarrow & PV \downarrow \\ t \uparrow & \rightarrow & PV \downarrow \end{array}$$

Vastaavasti pystytään esittämään jonkin tietyn summa arvo tulevaisuudessa eli FV (future value). Aiemmassa esimerkissä siis 909 euron tulevaisuuden arvo olisi juuri 1000 euroa, joka saadaan käyttämällä seuraavaa kaavaa. (Knüpfer & Puttonen 2004, 52.)

$$FV = PV * (1+r) \qquad 909,09 * (1+0,10) = 1000$$

4.14 Kannattavuus

Kannattavuutta pyritään käsittelemään tässä vain niiltä osin, mihin tutkimusosiossa kyetään vaikuttamaan. Tekijöitä, joilla on merkitystä kannattavuuteen, käsitellään siis maksuehtojen pohjalta. Muuttujina tässä tilanteessa ovat maksun ajankohta sekä maksettava määrä. Lisäksi kartoitetaan epäsuorasti kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, joissa maksuehtojen muutokset voivat näkyä.

Maksuehdoissa määriteltävä maksuaika, eli laskun erääntymispäivämäärä, vaikuttaa siihen milloin rahoista joudutaan viimeistään luopumaan tai mihin mennessä niiden pitäisi olla saapuneet. Koska raha on arvokkaampaa tänään kuin huomenna, vaikuttaa se siis tämän aika-arvon pohjalta suoraan kannattavuuteen. Rahoista saadaan tuottoa koko siltä ajalta kuin ne ovat yrityksen omistuksessa, muina aikoina rahoista saatu tuotto osoittautuu muille tahoille. Yleisesti ottaen sijoituskohteesta saatava tuotto kasvaa, mitä pidemmälle aikavälille sijoituksen pystyy tekemään. Tämän takia lyhyet maksuajat myyntisaatavissa mahdollistavat tuoton saamisen pidemmältä aikaväliltä. Samaan aikaa pitkät maksuajat ostoissa mahdollistavat rahojen pysymisen yrityksen omistuksessa kauemman aikaa ja tätä kautta mahdolliset sijoitustuotot nousevat.

Maksuehtoja lyhentämällä pystytään vaikuttamaan yrityksen sitoutuneeseen käyttöpääomaan, koska myyntisaatavien tehokkaampi kotiuttaminen vähentää niihin keskimäärin sitoutunutta varallisuutta. Tällä tavoin vapautunutta pääomaa voidaan käyttää vähentämään velkaa, sijoittamiseen tai investointeihin, riippuen siitä mikä on kannattavin vaihtoehto yritykselle. Pääomaan sitoutuneen varallisuuden määrän laskeminen parantaa suoraan myös yrityksen tunnusluvulla määriteltyä pääomien kannattavuutta, mikä tekee yrityksestä houkuttelevamman sijoituskohteen.

Yrityksen lyhyen aikavälin rahoituksen kannalta kassavirtojen ennakoitavuus on erittäin tärkeää. Toimivat maksuehdot ovat yksi osa tätä ennakoitavuutta. Kun yritys tietää päivät, jolloin rahojen pitäisi tulla heidän käyttöönsä, helpottaa tämä kassavirtojen budjetoitua ja menojen rahoituksen toteuttamista. Tämän seurauksena rahoituksellisia toimia pystytään toteuttamaan ennakkoon, jo ennen kuin yritykselle syntyy kassa-alijäämää. Tämän seurauksena pystytään käyttämään tilanteeseen parhaiten sopiva rahoituksen muoto, jonka samalla tulisi olla mahdollisimman edullinen. Ennakoitavuus parantaa myös sijoitusmahdollisuuksien suunnittelua, jonka seurauksena pystytään hyödyntämään paremmin tuottavia vaihtoehtoja. Ulkomaankaupassa pidempiin maksuaikoihin sisältyy kasvava valuuttariski; mitä pidempi aikaväli kaupansopimisesta maksupäivään, sitä enemmän valuuttojen kurssit voivat ehtiä muuttumaan. Tämän seurauksena voi syntyä kurssitappiota tai -voittoa, mikä vaikuttaa katteiden kautta kannattavuuteen.

Maksuehtoihin sisältyy usein myös sovittu käteisalennus, mikäli maksu suoritetaan kassapäivään mennessä. Tällä tarkoitetaan maksun suorittamista sovittuun päivämäärään mennessä ennen eräpäivää. Tämä antaa syyn suorittaa lasku aikaisemmin, jolloin rahat saadaan tai menetetään nopeammin. Käteisalennuksesta syntyvä katteen pieneneminen on kuitenkin useimmiten niin suuri, että sitä ei kyetä kattamaan maksupäivän aikaistumisesta koituvilla hyödyillä. Tämän seurauksena niiden hyödyntäminen myynnissä ei useimmiten ole katteeseen suhteutetun hyödyn kannalta järkevää. Käteisalennukset voivat toimia markkinointikeinona, joka houkuttelee asiakkaita ostamaan paikoista, joissa he pystyvät käyttämään hyväkseen hyvän maksukykynsä. Samaten mikäli yritys kykenee käyttämään hyväkseen sille annetut käteisalennukset omissa ostoissaan, tulee se useimmiten tuloksellisesti kannattavammaksi.

Maksuehdoilla on vaikutusta myös muihin epäsuorasti yrityksen kannattavuuteen ja toimintaan vaikuttaviin asioihin. Monet asiakkaat etsivät tietoisesti pidempiä maksuaikoja ostoilleen, mikä tarkoittaa, että yritykset jotka pystyvät niitä tarjoamaan, saavat enemmän näitä asiakkaita. Näissä tapauksissa, mikäli neuvotteluosapuolet ovat tasaväkisiä, on usein saatavilla enemmän hintaa pidennetyn maksuajan seurauksena, koska näille asiakkaille on

tärkeämpää pidempi maksuaika, kuin pelkästään edullisimman hinnan etsiminen. Yrityksen olisi siis hyvä, mikäli se siihen kykenee, olla tarvittaessa joustava maksuehtojensa suhteen ja solmia myös asiakaskohtaisia maksuehtosopimuksia. Mikäli yritys lähtee lyhentämään kaikkia maksuaikojaan, on hyvin mahdollista että jotkin asiakkaat eivät joko kykene tai halua sitoutua niihin, mistä voi seurata nykyisten asiakkaiden väheneminen ja tulevaisuudessa potentiaalisten asiakkaiden menettämistä kilpailijoille.

Maksuaikojen pituus vaikuttaa usein myös tilausten kokoon ja tiheyteen. Pidemmällä maksuajoilla on helpompi selviytyä isoista kertatilauksista, kun taas lyhyemmät maksuajat voivat pakottaa asiakkaita sitoutumaan pienempiin maksueriin kerralla, josta seuraa useampia pienempiä tilauksia. Riippuen toimintatavasta tämä voi olla yritykselle joko huono tai hyvä asia. Mikäli tilausten tuottaminen ja toimittaminen aiheuttavat selviä lisäkustannuksia yritykselle, seuraa siitä usein katteiden menettämistä. Toisaalta tiheästi toteutettavat myynnit tekevät yrityksen kassavirroista tasaisempia, eikä maksureserviä välttämättä tarvita yhtä paljoa. Suurikokoiset tilaukset voivat olla toiminnallisesti kannattavampia, mutta tekevät yrityksen pääomavirroista piikikkäämpiä. Tässä tapauksessa myös varaston hetkittäisten volyymien tulee olla suurempia, mikä lisää kustannuksia, samaten kassavirroissa voi syntyä suuriakin hetkittäisiä yli- ja alijäämiä.

4.15 Toiminnallinen simulaatio

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa tullaan hyödyntämään vaihtoehtolaskentaa, joka laajempaan käsitteenä tunnetaan simulointina. Näiden avulla pyritään muodostamaan käytössä olevista muuttujista erilaisia vaihtoehtoisia skenaarioita. Tutkimusmenetelmäksi on valittu simulointi, koska tällä pystytään toteamaan muuttujista aiheutuvat vaikutukset todellisuudessa. Simulointia voidaan hyödyntää useammalla eri tavalla, mutta tässä pyritään käsittelemään sitä tutkimusmenetelmänä ja erityisesti laskennallisen mallin pohjalta. Simulointi liittyy yleensä vahvasti tietokonemallinnukseen ja lähes kaikki asiasta kirjoitettu materiaali keskittyy näiden mallien luomiseen ja toteutukseen, siksi taloustieteellistä teoriaa ei juuri löydy simuloinnin nimikkeen alta.

Simuloinnilla pyritään vastamaan kysymykseen ”entä jos?”, kun monet muut tutkimusmenetelmät etsivät vastauksia kysymyksiin ”mitä tapahtui, kuinka ja miksi?”. Tämän vuoksi simuloinnilla on mahdollista käsitellä monimutkaisempia tapauksia. Simuloinnilla ei tarvitse tehdä samanlaisia syy-seuraus oletuksia ennen tutkimuksen tekemistä, jotta siitä saatu tieto vastaisi tavoitteita, vaan sillä voidaan suoraan omaksua jokin nykytila, jonka pohjalta tutkimus rakennetaan. Simuloinnilla muodostetaan havaintoja liikkumalla skenaariossa eteenpäin, kun taas monissa muissa tutkimusmenetelmissä pyritään saadusta tai menneestä tiedosta löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Dooley 2002, 2.)

Simulointi jakautuu kolmeen eri pääluokkaan: diskreettinen tapahtumasimulaatio (discrete event simulation), dynaaminen systeemisimulaatio (system dynamics) ja toimijapohjainen simulaatio (agent-based simulation). Diskreettisessä tapahtumasimulaatiossa mallinnetaan järjestyksellinen systeemi itsenäisinä kokonaisuuksina, jotka kehittyvät aikapohjaisesti käytössä olevien resurssien ja aktivoituvien tapahtumien mukaisesti. Dynaamisessa systeemisimulaatiossa tunnistetaan päämuuttujat, jotka määrittelevät systeemin käyttäytymisen, ja näiden muuttujien vaikutussuhteet toisiinsa etsitään differentiaalilaskennalla. Toimijapohjainen simulaatio sisältää toimijoita, jotka pyrkivät maksimoimaan toimintansa olemalla vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden ja resurssien kanssa. Toimijoiden käyttäytyminen määrittyy sisäisellä mallilla, joka on luonteeltaan tulkinnallinen ja toiminnallinen. (Dooley 2002, 2.)

Tutkimuksessa käytettävä menetelmä muistuttaa edellä mainituista kolmesta mallista eniten dynaamista systeemisimulaatiota, koska tutkimus pohjautuu vaihtoehtolaskentaan, jossa tutkitaan eri muuttujien vaikutuksia haluttuihin tekijöihin.

Simuloinnille on määritelty seitsemän eri päämäärää sosiaalitieteissä: ennustettavuus, suoritettavuus, harjaannuttaminen, viihdyttävyyys, koulutus, todistavuus ja teorioiden löytäminen. Näistä päämääristä tälle tutkimukselle ovat tärkeimpiä ennustettavuus ja suoritettavuus. (Dooley 2002, 3.)

Ennustettavuudella päämääränä tarkoitetaan sitä, että simulaatiolla pyritään selvittämään erilaisille toimintojen kehityksen ja johtamisen malleille ratkaisuja, jotka toisivat yritykselle positiivisia seurauksia. Näiden mallien pohjalta pyritään simuloimaan eri muuttujien vaikutuksia kokonaisuuteen. Mikäli löydetään tekijöitä, jotka tuovat kannattavia muutoksia yrityksen toimintaan, on syytä harkita näiden tuomista myös oikeaan liiketoimintaan. Ennusteiden käyttökelpoisuus edellyttää sitä, että malli on rakennettu todenmukaisesti. Tätä simuloinnin tapaa on hyödyllistä käyttää, kun ei ole mahdollisuutta kokeilla muutosta käytännössä esimerkiksi siksi, että se tulisi liian kalliiksi, olisi liian vaarallinen, sen skaalaaminen ei onnistuisi tai sen kokeileminen käytännössä pilaisi sen lopputuloksen todenmukaisuuden. (Dooley 2002, 3 - 5.)

Suoritettavuudella pyritään tuottamaan simulaatiomalleja, joilla kyetään toteuttamaan oikeita toimintoja kuten diagnooseja tai päätöksentekoa. Simulaatioiden hyöty verrattuna analyttisiin kaavoihin on se, että niihin pystytään sisällyttämään epävarmuutta ja vaihtelevuutta. Tämän laatuinen simulaation on saanut nimen Monte Carlo simulaatio. Käytännössä se tuottaa annettujen arvojen pohjalta satoja tai tuhansia erilaisia vaihtoehtoja, joista yhdistyy erilaisten vastausten hajonta. Tällä tavalla voidaan vertailla esimerkiksi eri

projekteja muuttuvassa ympäristössä ja valita niistä todennäköisimmin parhaan tuloksen antava. (Dooley 2002, 6 - 7.)

Simulaatioiden onnistumisen kannalta ei yleensä ole ongelmana se, että simulaatio olisi väärä tutkimusmenetelmä ongelmaan, tai se minkä tyylistä simulaatiota on päätetty käyttää. Simulaatiotutkimusten ongelmana on yleisimmin niiden toteuttaminen käytännössä. Näiden vaikeuksien välttämiseksi tulisi seurata seuraavaa mallia, jonka osa-alueet ovat: käsitteellinen suunnittelu, säännöstön muodostaminen, validointi, kokeellinen suunnittelu, toimeenpano, analyysi ja tulkinta. (Dooley 2002, 23.)

Käsitteellinen suunnittelu sisältää päätökset siitä, mitä mallinnetaan, mitkä ovat kysyttävät kysymykset, kenelle malli tuotetaan ja mitkä ovat heidän vaatimuksensa. Yleisesti ottaen jos valittavana on joko monimutkainen tai yksinkertaisempi mallinnustapa, on järkevämpää ottaa yksinkertainen, mikäli ei ole vahvoja syitä valita monimutkaisempaa. Suunnittelun pitäisi perustua teoreettisiin väitöksiin sekä tutkimuskysymyksiin, ja ne pitäisi kyetä linkittämään haluttuun simulaatioon. (Dooley 2002, 23 - 25, 37.)

Säännöstön muodostaminen tarkoittaa käytännössä mallinnusjärjestelmän luomista. Tärkeää on pitää prosessi hallittavalla ja järkevällä tasolla, eikä muodostaa siitä monimutkaista ohjelmistoprojektia. Mallinnusjärjestelmä tulee myös testata ennakkoon ja todeta, että se kykenee toteuttamaan halutun simulaation mallin. (Dooley 2002, 25 - 26, 37.)

Validoinnilla pyritään välttämään tilannetta, jossa simulaatiolla on saatu teknisesti virheetön tulos, mutta siitä saaduilla vastauksilla ei ole mitään totuus pohjaa. Tulosten totuudenmukaisuutta ja liitettävyyttä todellisuuteen voidaan selvittää kvantitatiivisilla menetelmillä tai asiantuntijan lausunnolla vastausten johdonmukaisuudesta. (Dooley 2002, 27, 37.)

Kokeellisella suunnittelulla pyritään selvittämään tutkimuksessa käytettävien parametrien vaihteluväli, joilla pystytään parhaiten määrittelemään tutkittavien kysymysten arvojen sisäiset vaikutussuhteet. (Dooley 2002, 27 - 28, 37.)

Toimeenpanossa tulee ottaa huomioon, että simulaatio toteutetaan tarvittavan laaja-alaisesti ja kaikkien haluttujen muuttujien pohjalta. Kun simulaatiota on ajettu riittävä määrä saavuttaa se vakiintuneen tilan, jossa lisävastaukset eivät enää tuota uutta tietoa. (Dooley 2002, 28 - 29, 37.)

Analyysivaiheessa tulee saatu data käsitellä mallin hypoteesin pohjalta. Vastauksia tulee käsitellä tilastotieteelliseltä kannalta ja vastausten sisäisiä vaikutussuhteita ja merkityksiä tulee pohtia tarkoin. (Dooley 2002, 29 - 30, 37.)

Tulkintavaiheessa analyysissä tehtyjä havaintoja käsitellään ja niistä tulleista oivalluksista pyritään muodostamaan yhtenäisiä kokonaisuuksia. Tulosten ylianalysointia tulee kuitenkin välttää, eikä niitä voi pakottamalla linkittää haluttuihin teoriapohjiin tai alkuperäisoletuksiin. (Dooley 2002, 31, 37.)

5 Tutkimuksen toteutus ja maksuehtojen lähtökohdat

Opinnäytetyön tutkimusosuus jakautuu kolmeen eri osioon. Ensimmäisessä tullaan selventämään, mitä tutkitaan ja kuinka tutkimus toteutetaan. Siinä käydään läpi aiheen rajausta ja tutkittavia tekijöitä sekä käsitellään tutkimusmenetelmiä ja tutkittavia tietoja. Toisessa osiossa käsitellään kohdeyrityksen nykytilaa maksuehtojen näkökulmasta, joista tuodaan esille voimassaoleva maksuehtopolitiikka sekä käsitellään yrityksen myöntämiä ja saamia maksuehtoja tilastollisesti. Kolmannessa osiossa tutkimus toteutetaan toiminnallisen simulaation mallin pohjalta vaihevaiheelta.

5.1 Tutkimuksen alustus

Tutkimuksessa tullaan käsittelemään yhteistyöyrityksen maksuehtoja, erityisesti kiinnitetään huomiota niiden vaikutuksiin yrityksen kannattavuuteen ja kassavirtoihin. Maksuehtoja siis käsitellään pääosin vain niiden suorien vaikutusten osalta, eli tutkimuksessa ei oteta kantaa niiden muokkaamisesta syntyviin mahdollisiin epäsuoriin vaikutuksiin. Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle olettamista, että asiakkaat pysyvät samoina, heidän ostokäyttäytymisensä ei muutu ja, että he kykenevät maksamaan laskunsa ajallaan uusien ehtojen mukaisesti. Tutkimuksella siis pyritään selvittämään maksuehtojen vaikutuksia seuraaviin asioihin: kuinka paljon tuottavammaksi rahat saataisiin maksuaikaa muokkaamalla, kuinka maksuajan vaihtaminen vaikuttaa yrityksen sitoutuneeseen pääomaan ja kuinka suuri merkitys kannattavuuden osalta myönnettävillä käteisalennuksilla on.

Tutkimusta lähdetään toteuttamaan pääosin laskennallisin menetelmin. Tarkoituksena on mallintaa erilaisia vaihtoehtoisia lähtökohtia maksuehdoille, joiden vaikutukset näkyvät halutuissa tekijöissä. Tällaiseen tavoitteeseen sopii menetelmäksi toiminnallinen simulaatio, koska selvitystä tehdään kohdeyritykseen heidän omista tiedoistaan, eikä tutkimuksella pyritä täysin yleistettävään malliin.

Erilaisiin laskettaviin vaihtoehtoihin kuuluu yrityksen nykyisten maksuehtojen pohjalta laskettava nykytila. Tämän lisäksi lasketaan skenaarioita, joissa on lyhyemmät ja pidemmät maksuajat, sekä muokataan mahdollisia käteisalennuksia. Näistä pyritään selvittämään yrityksen kannalta huonoimmat ja kannattavimmat vaihtoehdot. Tätä tutkimusta tehdään niin yrityksen ostojen kuin myynninkin osalta.

Tutkimuksen materiaalina käytetään kohdeyritykseltä saatuja lähteitä, joita ovat heidän tilinpäätöstiedot, maksuehtopolitiikka, heidän suurimpien asiakkaiden ja toimittajien maksuehdot sekä euromääräiset toimitus- tai ostoluvut. Laskettavat vaihtoehdot olemme itse määritelleet yrityksen toiveiden pohjalta.

5.2 Nykytila

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi Kalevala Koru Oy:n tämän hetkistä maksuehtopolitiikkaa heidän yleisen ohjeistuksen tasolla, sekä käsitellään suurimpien asiakkaiden maksuehtoja tilastollisesti. Tällä pyritään luomaan lähtökohtaa vaihtoehtolaskennalle ja antamaan lukijalle kuva yrityksen suhtautumisesta maksuehtopolitiikkaan.

5.3 Nykyinen maksuehtopolitiikka

Kalevala Korulla on sisäinen kirjallinen ohjeistus heidän maksuehto- ja perintäpolitiikan osalta. Siinä on käyty läpi, minkälaisiin maksuehtoihin pyritään myynnin ja ostojen osalta. Lisäksi on käsitelty tarkasti, kuinka maksuvaikeuksissa olevien asiakkaiden kohdalla toimitaan kotimaan ja ulkomaan myynnin osalta. (Kalevala Koru Oy 2011d.)

Yleisenä ohjeena on, että koko Koru-konserni pyrkii maksuehtojen osalta minimoimaan operatiiviseen toimintaan sitoutuvan pääoman määrän. Tämä tarkoittaa, että varaston koko pyritään optimoimaan ja saamaan tätä kautta mahdollisimman pieneksi, asiakkaille myönnettävät maksuajat halutaan pitää mahdollisimman lyhyinä myyntisaamisiin sitoutuvan varallisuuden vähentämiseksi sekä neuvottelemaan mahdollisimman pitkät maksuajat omille ostoille. (Kalevala Koru Oy 2011d.)

Myynnin osalta Kalevala Koru pyrkii myöntämään asiakkailleen kilpailukykyiset maksuehdot ja käteisalennukset. Käytännössä tämä tarkoittaa perusmaksuehtoa, jota asiakkaille pyritään myöntämään, joka on 14 pv - 5 %, 30 pv netto. Eli mikäli asiakas maksaa laskun 14 päivän sisällä sen päiväyksestä, ei hänen tarvitse maksaa täyttä hintaa, vaan hän saa 5 % alennuksen laskun kokonaissummasta. Asiakkaan tulee maksaa lasku kuitenkin viimeistään 30 päivän sisällä sen päiväyksestä. Maksuehdoissa kuitenkin joustetaan tilanteen vaatiessa, esimerkiksi syksyn ja kevään ennakkotoimituksissa voidaan myöntää pidempiä maksuaikoja. Kalevala Koru

edellyttää asiakkailtaan jälleenmyyntisopimuksen sekä luottokelpoisuutta, jotta myyntisopimus solmitaan. Kun maksuehdoista on sovittu, ei kummallakaan osapuolella ole valtuuksia muuttaa niitä jälkikäteen. (Kalevala Koru Oy 2011d.)

Ostojen osalta konsernin sisäinen minimitavoite on saada ostolaskuille vähintään 30 pv netto maksuehto. Yleisellä tasolla mitä pidempi koroton maksuaika ja mitä suurempi mahdollinen käteisalennus kyetään laskulle saamaan, sen parempi. Eli yritys pyrkii saamaan ostoille maksuehdoiksi esimerkiksi 60 pv - 3 %, 90 pv netto. Yrityksen sisäinen laskujen hyväksymisrutiini voi viedä pari viikkoakin, minkä takia tuo 30 pv netto auttaa yritystä välttämään laskujen viivästymisen ja siitä aiheutuvat viivästyskorot. Mikäli myyjä kuitenkin haluaa vielä tiukemman maksuehdon, voidaan vastineeksi pyytää alennusta tuotteiden ja palveluiden hinnasta. Maksuehdot neuvotellaan joka tapauksessa kuitenkin myyjän kanssa ostosopimuksen yhteydessä, jolloin se on auki neuvottelulle. Jälkikäteen ne sitovat molempia osapuolia eikä niitä voida yksipuolisesti muuttaa. (Kalevala Koru Oy 2011d.)

5.4 Nykyinen perintäpolitiikka

Kalevala Koru Oy olettaa asiakkaidensa noudattavan sopimusehtoja maksujen suoritusten suhteen, mikäli se itse on sovitusti toimittanut korut aikataulussa. Mikäli asiakas ei kuitenkaan Kalevala Korusta riippumattomien tekijöiden takia suorita laskuja ajallaan, on yrityksellä sisäiset toimintaohjeet näihin tilanteisiin. (Kalevala Koru Oy 2011d.)

Kun eräpäivästä on kulunut kaksi viikkoa eikä laskua ole suoritettu, on Kalevala Korulla oikeus siirtää asiakas postiennakkomyynnin alaiseksi. Ulkomaisen asiakkaan kohdalla tulee asiakkaasta etukäteismaksun alainen. Tässä vaiheessa asiakkaiden mahdolliset jälkitoimitukset poistetaan toimituslistalta ja kirjataan uudestaan sinne, asiakkaan niin halutessa, postiennakko- tai etukäteismaksuehdoilla. Tämä informaatio kulkee yrityksen myyntireskontran kautta myös yrityksen asiakaspalveluun, vientiin ja varastoon. Kun eräpäivästä on kulunut neljä viikkoa, eikä asiakas ole antanut hyväksyttävää suunnitelmaa erääntyvien laskujen hoitamiseksi, siirretään erääntyneet laskut perintätoimiston hoidettavaksi. Samalla asiakas siirtyy järjestelmissä ”perintä” merkinnän alaiseksi, eikä hänelle toimiteta uusia tilauksia, ennen kuin kaikki erääntyneet laskut on hoidettu. (Kalevala Koru Oy 2011d.)

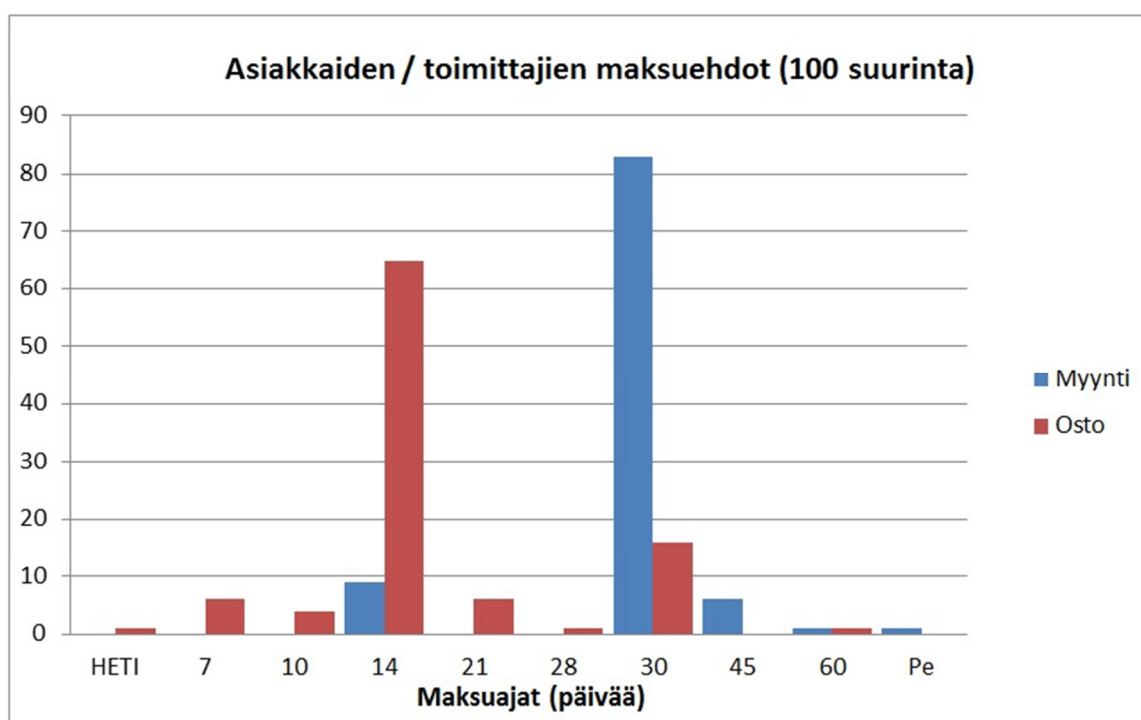
5.5 Nykyiset maksuehdot

Tutkimuksessa tullaan käsittelemään pääosin yrityksen 100 suurimman asiakkaan ja toimittajan tietoja, koska se on laajuus, jonka yhteistyöyritys pystyi tällä hetkellä toimittamaan. Lähdetietoina toimivat yhteistyöyrityksen myyntimäärät 1.12.2010 -

31.11.2011 ajalta sekä heidän asiakkaiden ja toimittajien maksuehdot marraskuulta 2011. Sen jälkeen, kun listalta on poistettu konsernin sisäinen myynti sekä yrityksin omiin myymälöihin suuntautuva sisäinen myynti, vastaa 100 suurimman asiakkaan osuus noin 60 % kokonaismyynnistä, euromääräisenä tämä on 8,4 miljoonaa. Toimittajien kohdalla vastaava kattavuusluku on noin 87 % koko ostoista ja euromäärä 10 miljoonaa.

Kuviossa 12 on kuvattu erilaisten myynnin ja ostojen maksuvaihtoehtojen jakautuminen maksuaikojen osalta. Selvästi käytetyimmät maksuajat ovat 14 päivää ostojen ja 30 päivää myyntien osalta. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että yrityksen lähtökohtainen tavoite on solmia asiakkaiden kanssa 14pv - 5 %, 30pv netto maksuehto. Yrityksen sadasta suurimmasta asiakkaasta 83:lla on käytössään tämä 30pv maksuaika, toiseksi yleisimmät maksuajat ovat 14 ja 45 päivää.

Toimittajien, eli ostojen, kohdalla yrityksen ohjeellisena tavoitteena on solmia vähintään 30 pv netto maksuajat. Taulukosta käy ilmi että tähän ei ole kovin hyvin kyetty, 30 päivää tai pidempi maksuaika on vain 17 toimittajalle sadasta suurimmasta. Suurimman osan, eli 65 toimittajan, kanssa on solmittu maksuehto, jossa maksuaikaa on 14 päivää.



Kuvio 12: Asiakkaiden ja toimittajien maksuehdot (100 suurinta)

Käteisalennusten osalta yhteistyöyritys myöntää sadasta suurimmasta asiakkaastaan 95:lle mahdollisuuden hyödyntää käteisalennusta maksuissaan. Näistä 95 asiakkaasta vain kahdeksan jättää käteisalennuksen hyödyntämättä kaupoissaan. Käteisalennusprosenttina käytetään

pääsääntöisesti 5:ttä, ja kassapäivänä 14 päivää. Ostopuolella yhteistyöyrittäjällä on mahdollisuus hyödyntää käteisalennusta vain kuuden toimittajan laskuissa, joissa maksuehdot ovat melko vaihtelevia. Nämä käteisalennukset pyritään kuitenkin hyödyntämään aina kun kyetään.

6 Toiminnallinen simulaatio

Tutkimuksen toteutuksessa tullaan soveltamaan aikaisemmin teoriaosuudessa esiteltyä simuloinnin mallia. Tehtävä tutkimus on kuitenkin selvästi yksinkertaisempi kuin mihin kyseistä mallia voi laajimmillaan käyttää, minkä takia siitä on poimittu vain tälle työlle parhaiten sopivat kohdat ja näkökulmat. Kohtien otsikoita on pyritty muokkaamaan lukijaystävällisemmiksi ja sisällysluettelon selventämiseksi.

6.1 Käsitteellinen suunnittelu

Tutkimuksessa tullaan käyttämään kahdenlaisia muuttujia, niitä joihin itse vaikutetaan ja muokataan, sekä muuttujia joissa tehdyt muutokset näkyvät. Muokattavia ovat maksuehdot, eli maksuaika ja käteisalennuksen määrä sekä aika. Näiden kahden muutoksia tutkitaan valituissa tekijöissä, joita ovat muodostuva aika-arvo voitto ja tappio, menetetty tai säästetty kate alennuksissa, velkoihin ja saataviin sitoutuvat pääoma, kiertoajat ja kassavirrat.

Kuviossa 13 on kirjattu näkemys siitä kuinka muutettavat muuttujat vaikuttavat tekijöihin. Näihin vaikutussuhdearvioihin päädyttiin kannattavuutta käsittelevän teoriaosuuden pohjalta.



Kuvio 13: Muuttujien arvioidut vaikutukset

6.2 Laskentamalli

Simulointimalli rakennetaan Microsoft Excel ohjelmaa käyttämällä. Excel on valittu käytettäväksi, koska yhteistyöyritykseltä saatu data on Excel muodossa ja lisäksi Excel on yleisesti käytetty ohjelma yritysmaailmassa. Valinnalla on pyritty tekemään tutkimuksessa tehdyn laskentapohjan käyttö helpoksi myös myöhemmin yhteistyöyrityksessä. Tutkimuksessa käytetty laskentapohja ei vaadi kovin monimutkaisia toimintoja ja ne pystytään kaikki toteuttamaan melko yksinkertaisesti Excelillä. Laskentapohja tehdään siten, että sillä pystytään myös jatkossa laskemaan uusia tapauksia eri arvoilla mahdollisimman vaivattomasti.

Laskentapohja toimii siten, että käyttäjä voi itse syöttää siihen haluamansa muuttujien arvot ja ohjelma muodostaa näistä arvoista aina uuden skenaarion. Skenaariossa näkyvät ennalta määrättyjen taloudellisten tunnuslukujen uudet arvot. Pohjatietona käytetään yhteistyöyrityksen omaa asiakasrekisteriä, josta saadaan laskupohjaan viimeisimmät asiakkaiden ja toimittajien maksuehdot ja myynti- sekä ostomäärät.

6.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Laskelmissa käytettävä pohjatieto on saatu yhteistyöyritykseltä. Se on heidän itse tuottamaansa ja käyttämäänsä tietoa, joten sen totuudenmukaisuutta ei tarvitse yrityksen kannalta kyseenalaistaa. Tutkimuksessa jääkin pohdittavaksi lähinnä se, kuinka laajoja osuuksia saadusta materiaalista käytetään, kohdistetaanko siihen oikeanlaisia kysymyksiä, onko laskentamenetelmät haluttuihin vastauksiin nähden sopivat, onko tutkimus toteutettu virheettömästi ja onko tutkimuksesta saatu tieto ymmärretty ja analysoitu oikein.

Yhteistyöyritykseltä on tarkistettu, että valitut näkökulmat ja lähestymistavat ovat olleet heidän mielestään järkeviä ja, että tutkimuksen raja- ja rajat on tehty heille sopivalla tavalla. Lisäksi opinnäytetyönohjaajan kanssa on käyty läpi samoja asioita ja näille on saatu hyväksyntä. Teoriaosuus ja yritysanalyysiosiot toimivat lähteenä selvitettävillä asioilla ja niiden avulla on pystytty määrittelemään tutkimuksessa käytettävien muuttujien ja tekijöiden riippuvuussuhteita ja tämän pohjalta muodostettu näkemys siitä, minkälaisilla laskentamenetelmillä päästään haluttuihin vastauksiin. Laskujen käytännön toteutus jää Excel ohjelman varaan. On kuitenkin tarkistettava, että siihen syötetyt luvut ovat oikeita ja, että käytetyt lausekkeet on kirjoitettu virheettömästi ja asioiden linkitykset on tehty järkevästi. Tutkimustulosten realistisuutta ja järkevyyttä pyritään valvomaan opintojen sekä tutkimuksen aikana kertyneen ammattitaidon pohjalta. Tutkimuksesta saatuja vastauksia tulee vertailla keskenään, jotta vaikutussuhteet ymmärretään oikein. Ylianalysointia ja -päätelyä pyritään välttämään kuvaamalla asiat alusta asti yksinkertaisesti ja siten kuin ne on tutkimuksessa esitetty. Omat johtopäätökset ja mielipiteet esitetään erikseen niille varatussa osiossa ja niiden sotkemista tulostenkäsittelyyn pyritään välttämään.

6.4 Skenaarioiden muuttujien vaihteluvälit

Tutkimuksessa käytettävät muuttujat ovat: maksuaika, kassapäivä, käteisalennus ja korkokanta. Nämä kaikki ovat lähtökohtaisesti sopimusosapuolien keskenään päätettävissä, joten vaihteluvälit voivat olla suuria. Tämän takia ei laskentapohjassa ole ennalta määrättyjä minimi- tai maksimiarvoja. Käytännössä näissä kaikissa on yleisiä toimintatapoja ja -malleja, jotka vaikuttavat skenaarioihin valittaviin arvoihin. Niissä pyritään realistisuuteen toteutettavuuden puitteissa, eli käsitellään nykytilasta molempiin suuntiin poikkeavia arvoja, jotka ovat vielä periaatteessa toteutettavia.

Taulukossa 8 on kuvattu tutkimuksessa käytettävien muuttujien vaihteluvälit ja niiden luokittelu. Muuttujia on lähestytty viideltä eri näkökulmalta, joihin on valittu yhteistyöyrityksen kannalta eritasoisia vaihtoehtoja. Nykytilassa käytetään juuri niitä ehtoja,

jotka sadalla suurimmalla asiakkaalla ja toimittajalla on tällä hetkellä ollut käytössään, siksi niitä ei siis kuvata selvillä luvuilla taulukossa. Pohjautuen aiemmin läpi käytyyn teoriaan on pääteltävissä, että mitä lyhyempi maksuaika ja pienempi käteisalennus myynneissä on, sitä kannattavammaksi se tulee. Samalta pohjalta ostojen kohdalla voidaan päätellä, että mitä pidempi maksuaika ja suuremmat käteisalennukset saadaan, sitä kannattavamapaa sen pitäisi olla. Samaa kaavaa solveltaen on myynnissä pidempi maksuaika ja suurempi käteisalennus lähtökohtaisesti vähemmän kannattavaa, ostoissa taas lyhyemmät maksuajat ja käteisalennusten puute vähentävät kannattavuutta.

Skenaariot on rakennettu maksuehtojen pohjalta, eikä niinkään niiden arvioitujen vaikutusten. Arvoiksi eri tasoihin skenaarioihin on pyritty valitsemaan maksuehdot yhteistyöyrityksen sisäisten ohjeiden, tavoitteiden ja nykyisten toimintatapojen perusteella. Tästä voi seurata se, että eri skenaarioiden lasketut arvot eivät todennäköisesti tule muuttumaan lineaarisesti tai samassa suhteessa. Skenaarioihin valitulla maksuehdolla korvataan jokaisen toimijan vanha ehto, kuitenkin siten että he, jotka ovat aikaisemmin käyttäneet tai myöntäneet käteisalennuksen, tekevät sen myös jatkossakin.

Tilanteessa erittäin hyvä on myynnin maksuajoissa päädytty 7 pv netto ehtoon. Tämä on yleisesti ottaen lyhin käytetty maksuehto, jota maksuajaksi myönnetään. Yhteistyöyrityksen sadan suurimman asiakkaan joukossa on vain muutama, joilla on 14 pv netto maksuehto, joten tämä 7 pv netto olisi todella positiivinen vaihtoehto. Ostojen osalta käytetään yhteistyöyrityksen ilmoittamaa tavoitetasoa eli 60 pv 3 %, 90 pv netto.

Parempi skenaariossa pyritään muodostamaan tilanne, joka on parempi kuin nykytila, mutta jää selvästi jälkeen erittäin hyvä skenaariosta. Myynnin osalta käytetään maksuehtoa 7 pv - 2 %, 14 pv netto, joka on nykytilan keskimääräisiä ehtoja selvästi parempi. Muutos olisi suuri nykyisiin verrattuna, mutta varsinkin yhteistyöyrityksen nykyisiin ostojen maksuehtoihin vertaamalla tämä näyttäisi verrattain realistiselta vaihtoehdolta. Ostojen osalta maksuehdoiksi tässä skenaariossa pyrittäisiin saamaan 14 pv - 3 %, 30 pv netto. Yhteistyöyrityksen minimitavoite ostojen maksuajalle oli 30 pv, ja käteisalennusten lisääminen myös ostojen puolelle olisi suotavaa kannattavuuden osalta.

Nykytilan maksuehtoina käytetään yrityksen sadan suurimman toimittajan ja asiakkaan nykyisiä maksuehtoja, jotka ovat toimijakohtaisia ja niiden vaihtelevuutta sekä arvoja on käsitelty aikaisemmin. Myynnin osalta selvästi eniten käytetty maksuehto oli 14 pv - 5 %, 30 pv netto ja ostojen kohdalla 14 pv netto.

Vastapainoksi positiivisille muutoksille on tutkimukseen otettu mukaan vastaavanlaiset negatiiviset kehityssuunnat. Huonompi skenaariossa myyntien kohdalla käytetään maksuehtoa

30 pv - 5 %, 45 pv netto, joka on käytössä muutamalla nykyisistä asiakkaista, mutta on kuitenkin keskimääräistä selvästi heikompi. Käteisalennuksena 5 % on varsin tuntuva määrä, joten sen nostamista tässä vaiheessa ei nähdä perusteltuna. Ostojen osalta maksuehdot olisivat 7 pv - 2 %, 14 pv netto, joka on kehnompia vaihtoehtoja kuin nykyiset, mutta se kuitenkin eroaa selkeästi heikko skenaariosta.

Heikko skenaariossa myyntien kohdalla on valittu tämän hetkistä yhteistyöyrityksessä käytössä olevista maksuehdoista heikoin, joka on 45 pv - 5 %, 60 pv netto. Ostojen kohdalla heikko skenaarion maksuehto on 7 pv netto. Se on tällä hetkellä lyhin maksuaika, joka yhteistyöyrityksen toimittajilta löytyy.

Myynti									
Erittäin hyvä		Parempi		Nykytila		Huonompi		Heikko	
Maksuaika	7	Maksuaika	14	Maksuaika	*	Maksuaika	45	Maksuaika	60
Kassapäivä		Kassapäivä	7	Kassapäivä	*	Kassapäivä	30	Kassapäivä	45
käteisalennus %		käteisalennus %	2	käteisalennus %	*	käteisalennus %	5	käteisalennus %	5
korko %	2,5	korko %	2,5	korko %	2,5	korko %	2,5	korko %	2,5
Osto									
Erittäin hyvä		Parempi		Nykytila		Huonompi		Heikko	
Maksuaika	90	Maksuaika	30	Maksuaika	*	Maksuaika	14	Maksuaika	7
Kassapäivä	60	Kassapäivä	14	Kassapäivä	*	Kassapäivä	7	Kassapäivä	
käteisalennus %	3	käteisalennus %	3	käteisalennus %	*	käteisalennus %	2	käteisalennus %	
korko %	2,5	korko %	2,5	korko %	2,5	korko %	2,5	korko %	2,5

Taulukko 8: Skenaario vaihtoehdot

Skenaarioissa käytettävä korkoprosentti 2,5 on yhteistyöyrityksen ilmoittama tämänhetkinen korko, jota heidän määräaikaisille talletuksilleen säästötillillä maksetaan. Korkoprosentin vaikutusta tutkitaan erikseen skenaarioiden läpikäynnin jälkeen. Eri vaihtoehtoisia korko- ja tuottotasojia verrataan keskenään esitellyissä viidessä eri skenaariossa niiden käsitteiden osalta joihin se vaikuttaa. Näiksi tekijöiksi on valittu aika-arvo vaikutus ja maksuehdon kokonaisvaikutus. Korkoprosentteina käytetään 5 ja 10 prosenttia. Viisi prosenttia on se tuotto, jonka yhteistyöyritys kertoo omaksi realistiseksi tuotokseen sijoituksille tällä hetkellä. Kymmenen prosenttia on tästä vielä positiivisempi vaihtoehto, joka tuo lisänäkemyksiä siihen kuinka korkoprosentin muuttuminen vaikuttaisi maksuehtojen kannattavuuteen.

Asiakkaiden ja toimittajien kohdalla lähdetään olettamuksesta, että ostokäyttäytyminen ei muutu. Tämä tarkoittaa myös sitä, että heidän maksutottumuksensa pysyvät samoina, eli mikäli he eivät ole aikaisemmin hyödyntäneet tai myöntäneet käteisalennuksia, eivät he sitä tee jatkossakaan ja toisin päin. Nykytila kappaleessa käsitellyt suhteet näiden osalta on siis säilytetty myös skenaarioissa, mikä tarkoittaa sitä, että suurin osa asiakkaista hyödyntää käteisalennuksen, kun toimittajista vain pieni osa myöntää käteisalennuksen niissä

tapauksissa, kun se on mahdollista. Tästä johtuen myyntipuolella on todennäköisesti käteisalennuksella selvästi suurempi vaikutus kuin ostojen kohdalla.

6.5 Skenaarioiden toimeenpano

Tässä osiossa käydään läpi käteisalennuksen, aika-arvon ja käyttöpääoman vaihtelut aikaisempien skenaarioiden pohjalta, lisäksi käsitellään kahta eri korkoprosentti vaihtoehtoa kahden tekijän avulla. Eri käsitteitä tarkastellaan yksitellen siten, että niiden muutokset ovat nähtävissä jokaisen skenaarion kannalta samanaikaisesti. Yhteen taulukkoon on sisällytetty myyntien ja ostojen arvot sekä niistä laskettu yhteisvaikutus. Arvot on päätetty yhdistää yhteen taulukkoon siitä huolimatta, että myyntien kokonaissumma on 16 % pienempi kuin ostojen. Tämä tulee ottaa huomioon myyntien ja ostojen keskinäisiä arvoja vertailtaessa. Arvoja kuvataan joko absoluuttisina tai verrattuna nykytilaan, jolloin nykytilan arvo on nolla, ja muut skenaarioarvot ovat erotuksia tästä lähtötasosta. Käsitteiden laskumenetelmät pyritään selittämään erikseen jokaisen taulukon yhteydessä. Luettavuuden ja käsiteltävyyden parantamiseksi ovat taulukot vielä jaettu viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat käteisalennus, aika-arvo, maksuehdon kokonaisvaikutus, käyttöpääoma sekä koron vaikutus.

6.5.1 Käteisalennus

Käteisalennuksia koskevia taulukoita tarkasteltaessa on hyvä huomioida minkälaiset suhteet myynnin ja ostojen käytössä olevilla käteisalennuksilla on. Myynnin osalta käteisalennuksia käytetään 89 %:ssa sadan suurimman asiakkaan liikevaihdosta, kun vastaava luku ostojen kohdalla on 15 %. Tämän seurauksena euromääräiset muutokset eri maksuehdoilla ovat huomattavasti suuremmat myynnin osalta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhteisvaikutus on hyvin pitkälti samansuuntainen myynnin palkkien kanssa.

Käteisalennuksen tuotolla ja tappiolla tarkoitetaan sitä summaa, joka käteisalennuksella menetetään tai säästetään. Koska käteisalennus maksetaan suoraan kauppahinnasta, vaikuttaa se välittömästi saatuun katteeseen. Myynneissä asiakkaille myönnettävä käteisalennus on pois saadusta myyntihinnasta, ja tätä kautta tappiota. Ostoissa saatu käteisalennus on säästöä eli se parantaa tuottoa.

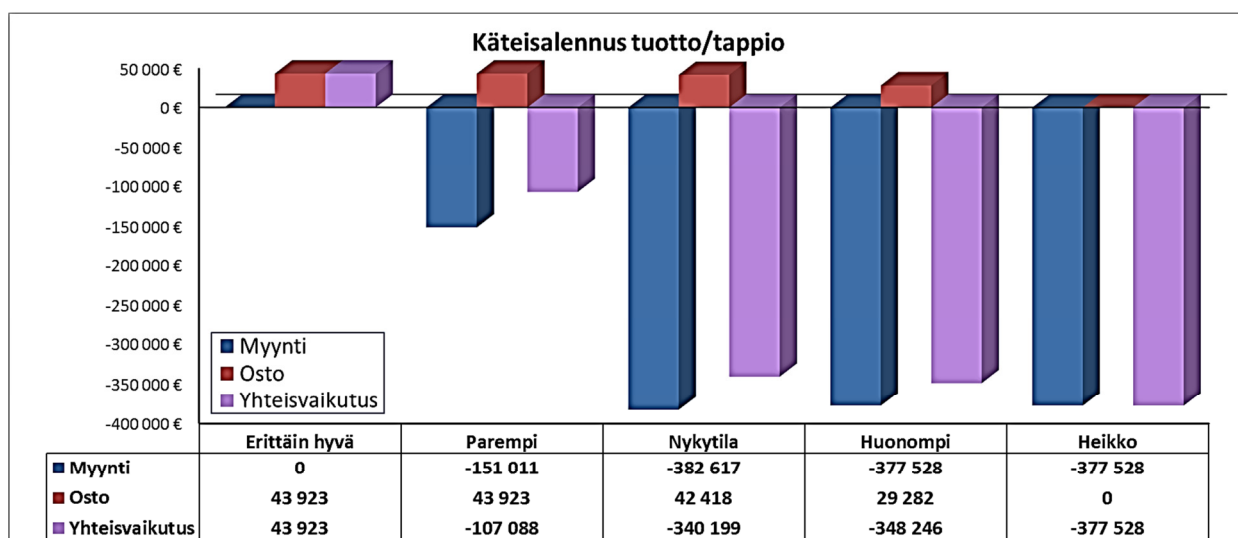
Kuviossa 14 on kuvattu, kuinka käteisalennuksen käyttäminen vaikuttaa yrityksen katteeseen eri skenaarioissa. Myyntien osalta nykytilassa käteisalennuksia myönnetään asiakkaille yhteensä noin 383 000 euron arvosta. Kun käteisalennus prosentti on parempi skenaariossa tiputettu 2:een on niiden määrä laskenut 151 000 euroon. Erittäin hyvä skenaariossa on myynnin käteisalennuksista luovuttu kokonaan. Huonompi ja heikko skenaarioissa

käteisalennusprosentti on pidetty nykytilan kanssa samassa eli 5:ssä. Nykytilassa näkyvä 5 000 euron ero johtuu siitä, että yksi asiakas on aikaisemmin saanut 10 % käteisalennusta.

Ostojen kohdalla nykytilassa käteisalennuksia on saatu 42 000 euron arvosta. Parempi ja erittäin hyvä skenaarioissa on käytetty 3 % käteisalennusta, joka on pitänyt saadun käteisalennuksen suunnilleen samassa ollen noin 44 000 euroa. Kun huonompi ja heikko skenaarioissa on käteisalennus ensin tiputettu 2 %:iin ja jonka jälkeen siitä on luovuttu kokonaan, ovat siitä syntyvät säästöt laskeneet 29 000:een euroon ja siitä nollaan.

Yhteisvaikutuksen vaihtelut kuvaavat yrityksen käteisalennusten aiheuttamaa tuottoa tai tappiota katteeseen. Sen määrä seuraa pitkälti myynnin käteisalennuksia, mutta varsinkin positiivisemmissä vaihtoehdoissa näkyy myös ostojen vaikutus selvemmin. Nykytilan 340 000 euron menetys pysyy negatiivisemmissä skenaarioissa samoilla tasoilla, mutta positiivisemmissä vaihtoehdoissa näkyy selvää muutosta katteen määrässä.

Käteisalennuksen tuotot ja tappiot on laskettu kertomalla asiakkaiden ja toimittajien liikevaihdosta tai ostomääristä käteisalennusprosentin mukainen summa niiden osalta, jotka käteisalennusta käyttävät.



Kuvio 14: Käteisalennus tuotto tai tappio

Käteisalennuksen aika-arvo vaikutuksella tarkoitetaan sitä rahallista hyötyä tai haittaa, joka koituu käteisalennuksen käytön yhteydessä menetetyistä tai saaduista lisä korkopäivistä. Käytännössä tämä tarkoittaa siis aikaa maksun eräpäivän ja kassapäivän välillä. Mitä suurempi ero niiden välillä on sitä enemmän vaikutusta aika-arvolla on ja toisin päin. Myyntien kohdalla asiakkaan käyttäessä hyväkseen hänelle myönnetyn käteisalennuksen, hän maksaa rahat kassapäivänä, joka on tyypillisesti aikaisemmin kuin maksun eräpäivä. Tämä tarkoittaa, että näille rahoille saadaan tältä ylimääräiseltä ajalta jotakin tuottoa. Ostojen kohdalla

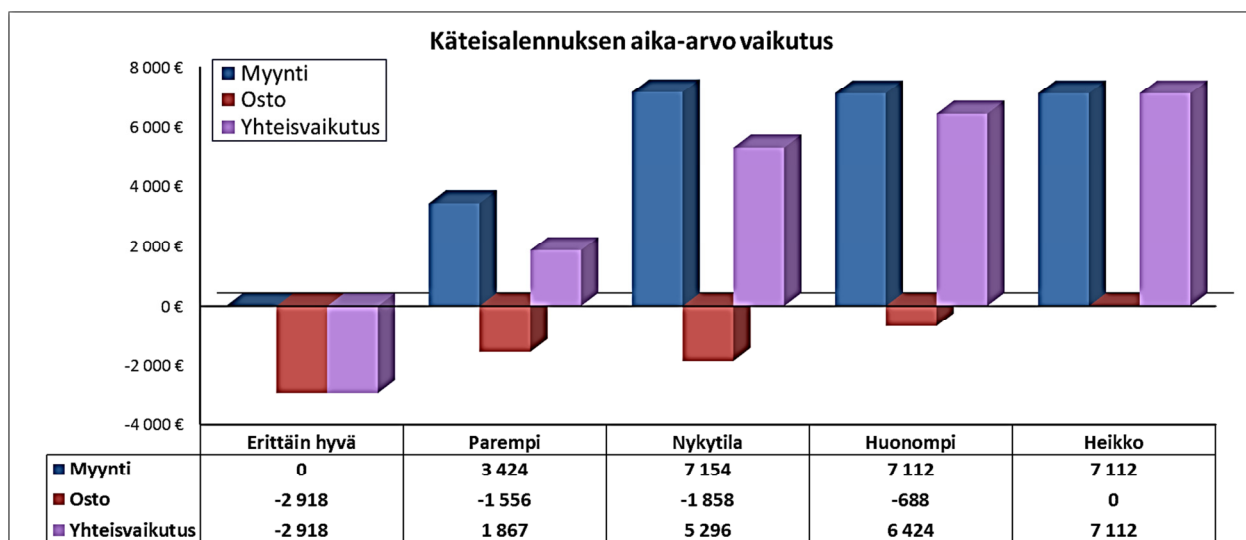
käteisalennuksen käyttö tarkoittaa sitä, että rahat pysyvät yrityksen hallussa lyhyemmän aikaa ja mahdollinen aika-arvo tuotto vähenee.

Kuviossa 15 on näkyvillä yhteistyöyrityksen käteisalennuksista koitua aika-arvo tuotot ja tappiot. Myyntien kohdalla nykytilassa aika-arvo tuottoa käteisalennusten myöntämisestä muodostuu 7 150 euroa. Parempi skenaariossa, jossa kassapäivän ja eräpäivän välinen ero on enään vain seitsemän päivää on aika-arvo tuotto puolittunut noin 3 400 euroon. Erittäin hyvä skenaariossa ei aika-arvo tuottoa synny lainkaan, koska käteisalennuksia ei myönnetä ollenkaan. Huonompi ja heikko skenaarioiden kohdalla eivät arvot muutu kuin hieman verrattuna nykyarvoon, koska kassa- ja eräpäivän välinen ero on 15 päivää molemmissa, ja nykytilan tyypillisimmän maksuehdon lisäkorkopäivien määrä on 16.

Ostojen kohdalla aika-arvoa menetetään nykytilassa noin 1 850 euroa käteisalennusten käytön johdosta. Nykytilan ja parempi skenaarion välinen noin 300 euron ero johtuu siitä, nykyisten toimittajien myöntämien käteisalennusten kassapäivän ja eräpäivän välinen ero on keskimäärin pidempi kuin parempi skenaarion 16 päivää. Erittäin hyvä skenaariossa lisäkorkopäiviä menetetään 30, jonka takia sen aika-arvo tappio noin kaksinkertaistuu verrattuna parempi skenaarioon. Huonompi skenaarion maksuehdon kassa- ja eräpäivien välinen ero on 7 päivää, joka näkyy enää 700 euron aika-arvo tappiona. Heikko skenaariossa ei käteisalennuksia saada ollenkaan, joten summa on nolla.

Aika-arvojen yhteisvaikutus on nykytilassa 5 300 euroa, kun positiivisempaan suuntaan mentäessä laskee se ensin 1 900 euroon ja ollen erittäin hyvä skenaariossa lähes 3 000 euroa tappiollista. Negatiivisemmissä skenaarioissa sen muutokset ovat hillitympiä huonompi skenaarion 6 400 eurosta heikon 7 100 euroon.

Aika-arvo vaikutus käteisalennuksissa on laskettu laskemalla eräpäivän ja kassapäivän välinen päivien lukumääräinen erotus. Tälle saadulle päivien lukumäärälle on laskettu päiväkorolla, joka on saatu jakamalla 2,5 % vuosikorko 365:llä, niiden aikana saatu tai menetetty tuotto.

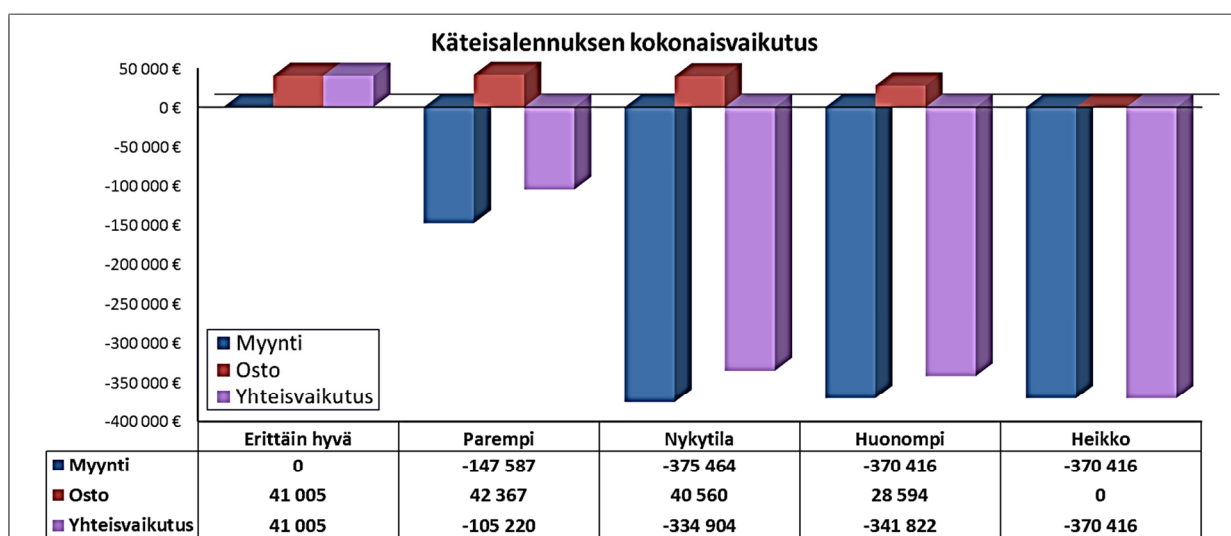


Kuvio 15: Käteisalennuksen aika-arvo vaikutus

Käteisalennuksen kokonaisvaikutuksella tarkoitetaan aika-arvo tuoton tai tappion yhdistämistä käteisalennukseen. Tällöin saadaan selville käteisalennuksen yhdistetty rahallinen vaikutus. Käteisalennuksella ja aika-arvo vaikutuksella on aina eri etumerkki, tämän takia kokonaisvaikutus on pienempi kuin itse käteisalennus.

Kuviossa 16 muistuttaa täysin käteisalennuksen tuotto/tappiokaaviota, koska käteisalennuksen aika-arvo tuottojen tai tappioiden vaikutus kokonaissummaan on hyvin vähäinen, ja niiden skenaarit ova malliltaan hyvin samoissa suhteissa.

Käteisalennuksen kokonaisvaikutus on laskettu käteisalennuksen määrän ja aika-arvo vaikutuksen loppusummista. Käteisalennuksen tuotosta on vähennetty aika-arvo tappio ja tappioon on lisätty tuotto.



Kuvio 16: Käteisalennuksen kokonaisvaikutus

6.5.2 Aika-arvo

Aika-arvo taulukoita läpikäydessä on syytä ottaa huomioon muutamia niihin vaikuttavia tekijöitä. Myynnin ja ostojen maksuehdot eivät ole yhtenäiset eri skenaarioiden välillä, mikä tarkoittaa jo lähtökohtaisesti eri pituisia maksuaikoja ja tästä syystä eri suuruisia aika-arvo vaikutuksia. Lisäksi aikaisemmin mainittu eroavaisuus myynnin ja ostojen käteisalennusten käytössä vaikuttaa aika-arvoon, sillä kun maksu suoritetaan kassapäivänä eli ennen eräpäivää, on korkoa tuottavia päiviä vähemmän.

Maksuehtojen aika-arvo vaikutuksella tarkoitetaan sitä summaa, joka saadaan tai menetetään maksuajan myötä. Kun yritys luototuttaa asiakkaitaan, eli antaa heille maksuaikaa, syntyy aika-arvo tappiota. Kun yritykselle myönnetään maksuaikaa omiin laskuihin, muodostuu aika-arvo tuottoa. Mitä pidempi maksuaika on, sitä suuremmaksi aika-arvo vaikutus muodostuu. Tämä on yksi syy, jonka perusteella hyvät tai huonot maksuehdot määritellään. Aika-arvo vaikutukseen sisältyy myös aikaisemmin käsitelty käteisalennusten aika-arvo vaikutus.

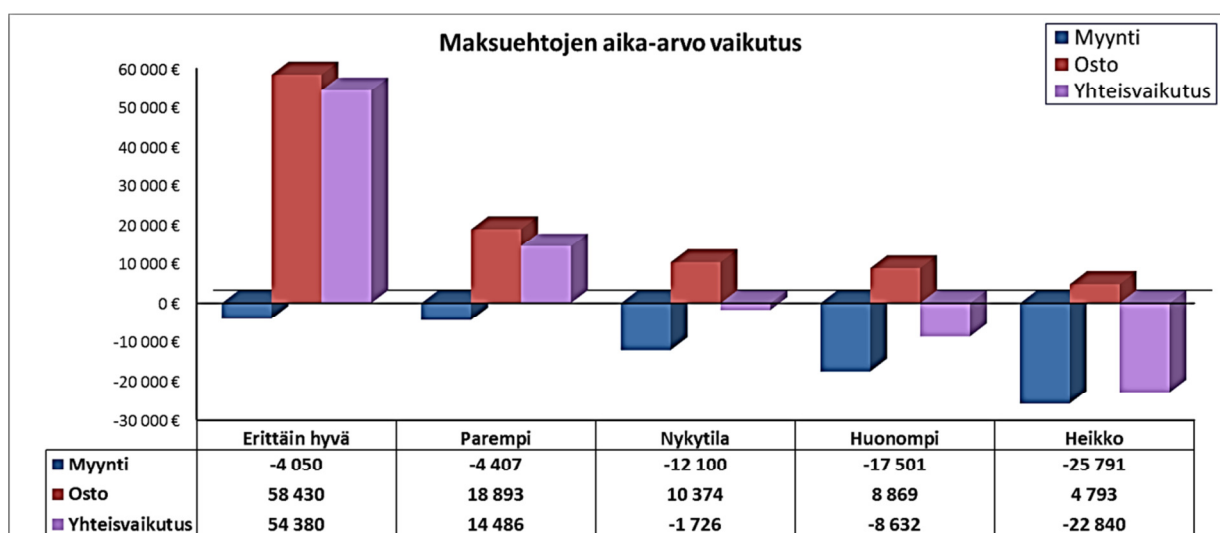
Kuviossa 17 on kuvattu eri skenaariossa näkyvät erot aika-arvo tuotossa tai tappiossa. Myyntien osalta asiakkaille myönnetystä maksuajasta syntyy nykytilassa 12 000 euron menetys. Parempi skenaariossa myönnettyä maksuaikaa on lyhennetty noin puoleen, ja aika-arvo tappio on vähentynyt 4 400 euroon. Vaikutus on näin suuri, koska yhteistyöyrityksen kahdella suurimmalla asiakkaalla on nykytilassa ollut selvästi keskimääräistä pidemmät maksuajat. Erittäin hyvä skenaariossa maksuaikaa on lyhennetty entisestään, jonka vaikutusta ei kuitenkaan juuri huomaa, koska käteisalennuksia ei ole myönnetty ja tämän seurauksena kaikki asiakkaat maksavat laskunsa vasta eräpäivänä, joka on yhtä pitkä kuin parempi skenaarion kassapäivä. Asiakkaiden, jotka eivät käyttäneet käteisalennusta, vaikutus menetettyyn aika-arvoon on noin 350 euroa. Huonompi ja heikko skenaarioissa on maksuaikaa nostettu noin 15 päivällä molemmissa. Ero nykytilan ja huonompi skenaarion välillä on pienempi johtuen edellämainituista kahden suurimman asiakkaan maksuehdoista. Huonompi skenaariossa myynnin luototuksesta aiheutuvat korkotappiot ovat noin 17 500 euroa, kun heikko skenaariossa ne ovat 26 000 euroa.

Ostojen kohdalla nykytilan maksuajasta saadaan noin 10 000 euron tuotto. Parempi skenaarion ehdolla tuotto nousisi lähes 19 000 euroon, joka vastaa suunnilleen maksuajan kaksinkertaistumista. Erittäin hyvä skenaariossa maksuaikaa on pidennetty jopa kuusinkertaiseksi nykytilaan verrattuna ja tuotot ovat nousseet noin 58 000 euroon. Huonompi skenaarion yleistetty vain hieman keskiarvoa lyhyempi maksuaika on laskenut tuottoa noin 1 500 eurolla. Heikko skenaariossa on sama maksuehto kuin myyntien erittäin hyvä skenaariossa, niiden vaikutuksella on kuitenkin noin 650 euron ero, joka syntyy siitä, että

myyntien sadan suurimman asiakkaan yhteisliikevaihto on aiemmin mainitun 16 prosentin verran pienempi kuin vastaavat kokonaisostot.

Yhteisvaikutuksen nykytilan arvo painuu noin 1 700 euroa tappiolliseksi. Tämän hetkissä maksuehdoissa myynnillä on selvästi keskimäärin pidemmät maksuajat, mutta ne tasoittuvat paljolti käteisalennusten käytön vaikutuksesta. Muissa skenaarioissa yhteisvaikutus seuraa pitkälti sitä puolta, jolla on pidempi maksuaika. Positiivisissa skenaarioissa yhteisvaikutus on enemmän plussan puolella, 14 000 ja 54 000 euroa, kuin negatiivisissa tappiolla, 8 600 ja 23 000 euroa. Ero johtuu juuri maksuehtojen eroavaisuuksista eri skenaarioissa ja siitä, että myynnin aika-arvo vaikutusta vähentää käteisalennusten käyttöä.

Aika-arvo vaikutus on laskettu kertomalla asiakaskohtainen toimitus- tai ostosumma maksuajan pituudella päivissä, joka on kerrottu päiväkorolla, joka on laskettu jakamalla vuosikorko 2,5 % 365:llä. Käteisalennusta käyttävien kohdalla on käytetty alennettua summaa ja kassapäivää, kun muilla käytössä on koko summa ja eräpäivä. Kunkin toimijan vaikutus on laskettu yhteen, josta on muodostettu myynnin ja ostojen kokonaismäärä.



Kuvio 17: Maksuehtojen aika-arvo vaikutus

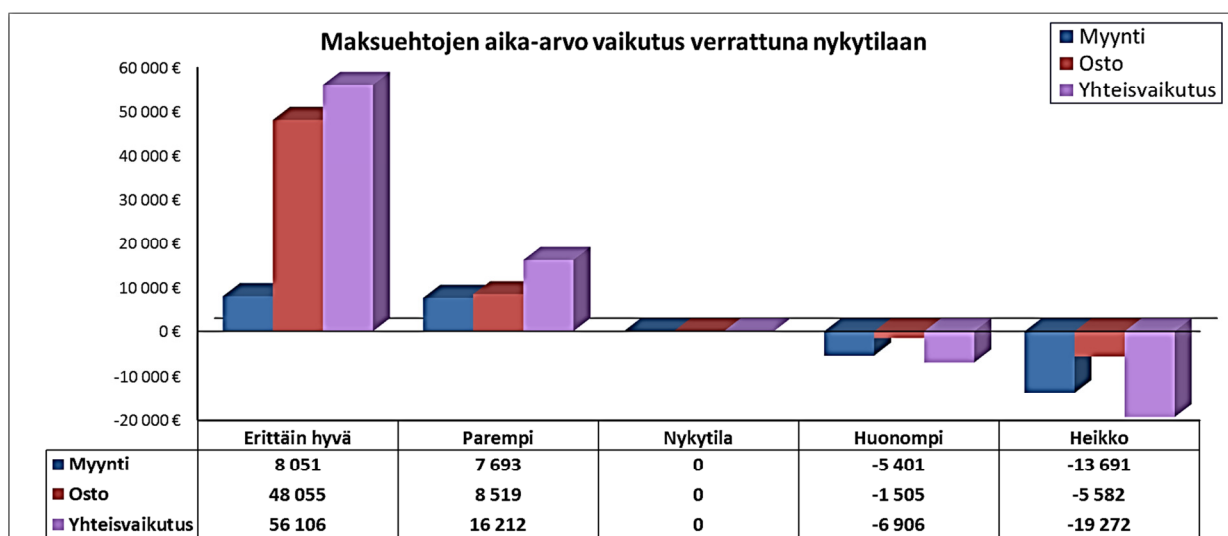
Maksuehtojen aika-arvo vaikutus verrattuna nykytilaan taulukolla on tarkoitus on kuvata, kuinka paljon eri skenaarioiden maksuehtojen aika-arvo vaikutus eroaa nykytilasta ja mikä niiden kokonaisvaikutus olisi. Oletuksena pitäisi arvojen olla paremmat myyntien ja ostojen kohdalla positiivisemmissä skenaarioissa ja toisaalta huonommat negatiivisten osalta. Myynnin osalta arvojen vaihtelut tarkoittavat tappion pienemistä eli säästöä tai tappion kasvamista. Ostojen osalta on kyseessä joko pienemmät tuotot, joka tarkoittaa mahdollisen rahan menetystä tai sitten, että tuottoa syntyy enemmän.

Kuviossa 18 käy ilmi, että parempi ja erittäin hyvä skenaarioissa myynnin osalta syntyy säästöä molemmissa lähes 8 000 euroa, kun huonompi ja heikko skenaarioissa lisääntyy tappio 5 400 eurolla ja noin 13 500 eurolla.

Ostojen osalta vaikutus on selvästi suurempi positiivisemmissä skenaarioissa, joissa tuotto lisääntyy ensin 8 500 eurolla ja sitten 48 000 eurolla. Huonompi ja heikko skenaarioissa vaikutuksen ovat pienemmät, tuoton vähentyessä ensin vain 1 500 eurolla ja toisessa noin 5 500 eurolla.

Yhteisvaikutuksessa positiivisissa skenaarioissa ostoilla on suurempi vaikutus kokonaisuuteen, koska niissä maksuaikojen muutokset ovat päivien lukumääräisesti isommat, joten ne vaikuttavat enemmän myös rahallisesti. Yhteenlaskettu vaikutus on 16 000 ja 56 000 euroa. Negatiivisissa skenaarioissa samasta syystä myyntien vaikutus on suurempi, mutta yhteissumma on kuitenkin selvästi pienempi noin 7 000 ja 19 000 euroa.

Arvot on laskettu myyntien osalla vähentämällä nykytilan aika-arvo tappiosta eri skenaarioiden vaihtoehdot ja ostojen kohdalla skenaarioiden tuotoista on vähennetty nykytilan aika-arvo tuotto.



Kuvio 18: Maksuehtojen aika-arvo vaikutus verrattuna nykytilaan

6.5.3 Maksuehdon kokonaisvaikutus

Maksuehtojen kokonaisvaikutuksessa tulee ottaa huomioon molemmissa aiemmissä kappaleissa selitetyt tekijät, kuten käteisalennusten käytön eroavaisuudet, epäsymmetriset maksuaikojen muutokset sekä pieni eroavaisuus myynnin ja ostojen kokonaismäärissä.

Kokonaisvaikutukseen on yhdistetty käteisalennuksen ja aika-arvo tuoton/tappion vaikutukset. Tällöin saadaan se kokonaissumma, jonka verran valitut maksuehdot vaikuttavat myyntien kohdalla tappion määrään ja ostojen kohdalla tuottoon. Vertailtaessa aikaisemmin esitettyjä aika-arvo vaikutusta ja käteisalennuksen tuottoa/tappiota on havaittavissa, että käteisalennuksen summat ovat huomattavasti suuremmat. Käteisalennukset ovat suurimmillaan olleet 375 000 euroa, kun suurin aika-arvo vaikutus on ollut vain 58 000 euroa. Tämän seurauksena myös kokonaisvaikutuksessa on käteisalennuksilla suurempi vaikutus yhteissummaan.

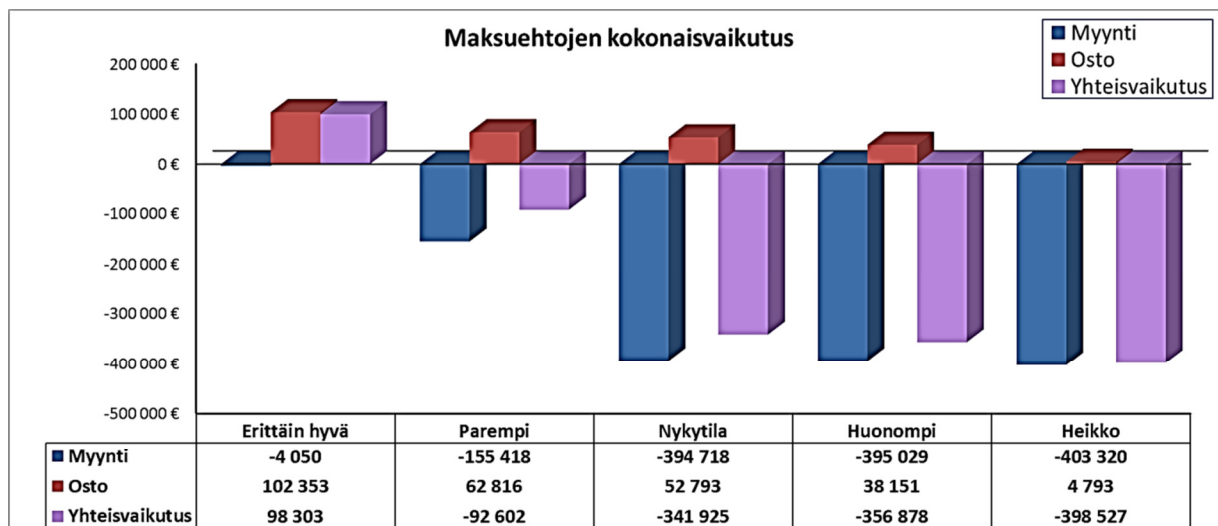
Kuviossa 19 on kuvattu myynnin ja ostojen maksuehtojen vaikutuksia eri skenaarioissa. Myyntien osalta nykytilan maksuehdot ovat aiheuttaneet 395 000 euron tappiot. Parempi skenaariossa summa on pienentynyt enemmän kuin puolella 155 000 euroon. Käteisalennuksen alentaminen on laskenut tappiota 232 000 eurolla, kun maksuajan lyhentymisen vaikutus on 8 500 euroa. Erittäin hyvä skenaariossa käteisalennusta ei ole ja tappio on vähentynyt sen takia noin 151 000 euroa, aika-arvo vaikutus on ollut vain 350 euroa. Huonompi skenaariossa on käteisalennusprosentti suunnilleen sama kuin nykytilassa keskimäärin, eikä aika-arvo tappion kasvu juuri näy kokonaisvaikutuksessa, joka on vain noin 300 euroa suurempi. Heikko skenaariossa, jossa käteisalennusprosentti on niin ikään sama 5 %, alkaa aika-arvo tappion määrä jo hieman näkyä, kun kokonaisvaikutus on 403 000 euroa miinuksella.

Ostojen kohdalla nykytilassa on syntynyt noin 53 000 euroa tuottoa. Parempi skenaariossa käteisalennuksesta johtuva tuoton kasvu on vain 1 500 euroa, koska nykyinen keskimääräinen käteisalennusprosentti on keskimäärin vain hieman pienempi kuin uusi 3 %, siksi 62 000 eurosta suurin kasvu kohdistuu aika-arvo tuottoon. Erittäin hyvä skenaariossa on käteisalennusprosentti pysynyt edelleen samassa 3 %:ssa eli 102 000 euron tuotosta on kaikki kasvu eli noin 48 000 euroa aika-arvo tuottoa. Huonompi skenaariossa tuottoa muodostuu 14 500 euroa vähemmän kuin nykytilassa, tästä 13 000 euroa johtuu käteisalennuksesta ja loput 1 500 euroa aika-arvoa. Heikko skenaariossa käteisalennusta ei ole, ja aika-arvo tuottoa vain 4 800 euroa.

Yhteisvaikutus on nykytilassa 342 000 euroa tappiolla hyvin pitkälti myynnin käteisalennusten vaikutuksen myötä. Käteisalennusten vähentyminen näkyy selvästi parempi skenaariossa, jossa yhdistetty vaikutus jää enää 93 000 euroa tappiolliseksi. Myynnin osalta säästöstä koituu 239 000 euroa, kun ostojen tuoton lisäys on 10 000 euroa. Erittäin hyvä skenaariossa myynnin tappioiden tippuminen 4 000 euroon aiheuttaa yhteisvaikutuksen 98 000 euron plusmerkkisen tuloksen. Ostojen tuotollinen vaikutus on noin 50 000 euroa nykytilaan verrattuna. Huonompi skenaariossa tappio on kasvanut 357 000 euroon lähinnä siitä syystä, että ostojen tuotot ovat laskeneet 14 500 euroa. Heikko skenaariossa melkein 400 000 euron tappioihin päätymiseen

vaikuttaa myynnin tappioiden lisääntyminen noin 8 500 eurolla ja ostojen tuoton vähentyminen 48 000 eurolla.

Maksuehtojen kokonaisvaikutus on laskettu yhdistämällä myynnin käteisalennusten ja aika-arvon tappiot sekä ostojen käteisalennusten ja aika-arvon tuotot, joita keskenään vertaamalla on saatu yhteisvaikutus.



Kuvio 19: Maksuehtojen kokonaisvaikutus

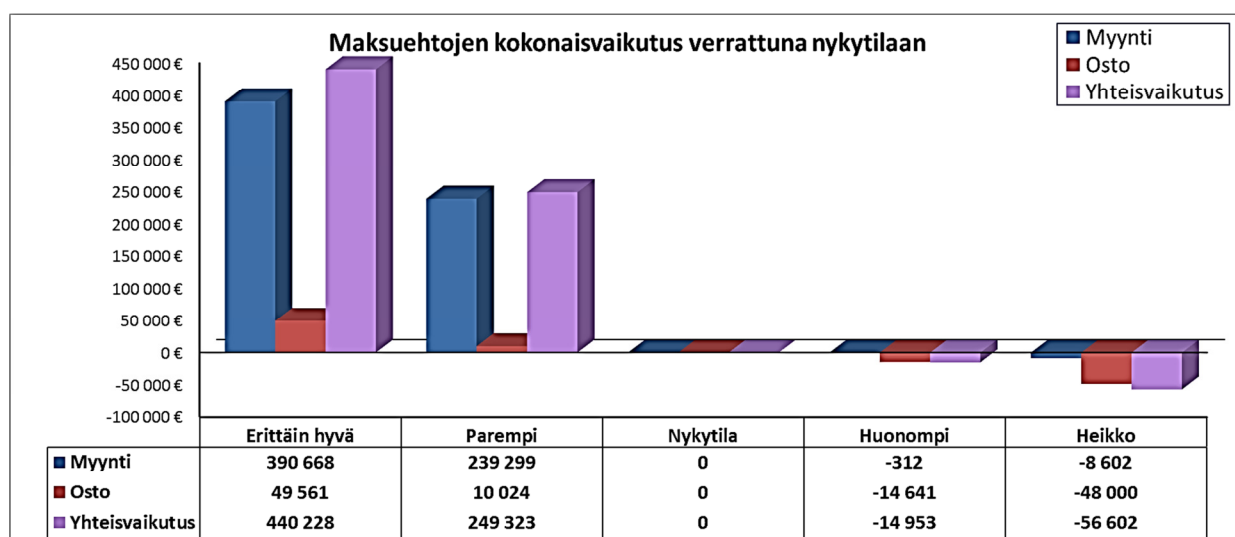
Maksuehtojen kokonaisvaikutuksella verrattuna nykytilaan pyritään kuvaamaan eri skenaarioiden maksuehtojen vaikutusta tuottoon tai tappioon nykytilaan verrattuna. Myynnin kohdalla eroa syntyy tappioiden määrän muuttumisesta, ja ostojen kohdalla muutokset kuvaavat tuoton määrän vaihtelua.

Kuviossa 20 kuvataan maksuehtojen kokonaisvaikutuksia yhteistyöyrityksessä verrattuna sen nykytilan ehtoihin. Myynnin osalta näkyy selvästi, että positiivisissa skenaarioissa sen muutoksilla on huomattavasti suurempi vaikutus. Tämä johtuu käteisalennuksen vaiheittaisesta poistumisesta. Säästöä syntyy ensin 239 000 ja sitten 390 000 euroa. Negatiivisissa skenaarioissa ovat muutokset selvästi pienempiä, johtuen käteisalennusprosentin pysymisestä suunnilleen samana. Heikko skenaariossa maksuehtojen pidentymisestä koituu lisätappiota yhteensä 8 600 euroa.

Ostojen osalta vaikutukset jäävät melko pieniksi molempiin suuntiin. Tämä siitä syystä, että käteisalennuksia ei juuri käytetä, eivätkä niiden muutokset ole myöskään yhtä suuria kuin myynnin kohdalla. Parempi skenaariossa tuottoa syntyy 10 000 euroa enemmän ja erittäin hyvä skenaariossa noin 50 000 euroa enemmän. Negatiiviset muutokset menevät suurinpiirtein samoissa suhteissa tuoton ollen huonompi skenaarion kohdalla 14 500 euroa vähemmän ja heikko skenaariossa 48 000 euroa vähemmän.

Yhteisvaikutus kohoaa selvästi positiivisissa skenaarioissa myynnin takia. Parempi skenaariossa vähentyneiden tappioiden ja lisääntyvien tuottojen yhteissumma on noin 250 000 euroa, ja erittäin hyvä skenaariossa vastaava luku on 440 000 euroa. Negatiivisissa skenaarioissa ei ole samanlaisia todella suuria muutoksia johtuen pitkälti käteisalennusten pienemmistä vaikutuksista. Ostoilla on kuitenkin suurempi vaikutus negatiivisissa skenaarioissa kuin myynnillä. Huonompi skenaarion kasvaneet tappiot ja vähentyneet tuotot ovat yhteensä noin 15 000 euroa, ja heikko skenaarion vastaava summa on 56 600 euroa.

Luvut on laskettu myynnin osalta vähentämällä nykytilan kokonaisvaikutuksesta myynnin kokonaisvaikutukset eri skenaariossa. Ostojen osalta eri skenaarioiden kokonaisvaikutuksesta on vähennetty nykytilan summa.



Kuvio 20: Maksuehtojen kokonaisvaikutus verrattuna nykytilaan

6.5.4 Käyttöpääoma

Maksuehtojen vaikutusta yrityksen käyttöpääomaan käsitellään yhtäläillä sadan suurimman asiakkaan ja toimittajan osalta. Käyttöpääomaa tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että tiedot eivät ole samalta aikaväliltä kuin yrityksen normaali tilikausi, eikä niitä tästä syystä voi verrata suoraan yritysanalyysissä läpikäytyihin tietoihin. Lisäksi sadan suurimman asiakkaan kohdalla myynnin osuus kokonaisliikevaihdosta on noin 60 % ja sadan suurimman toimittajan osuus kokonaishankinnoista on 87 %, joten tältäkin osalta verrattavuus tilinpäätöstietoihin on hankalaa. Nämä ovat syitä siihen että tietoja ei juuri lähdetä vertailemaan tilinpäätöstietoihin ja asian käsittely pidetäänkin pääosin vain sadan suurimman toimijan sisäisenä. Aiemmissa osissa mainitut myynnin ja ostojen vertailua vaikeuttavat tekijät vaikuttavat myös käyttöpääomaan. Käteisalennuksen käyttö lyhentää maksuaikaa, joka pienentää

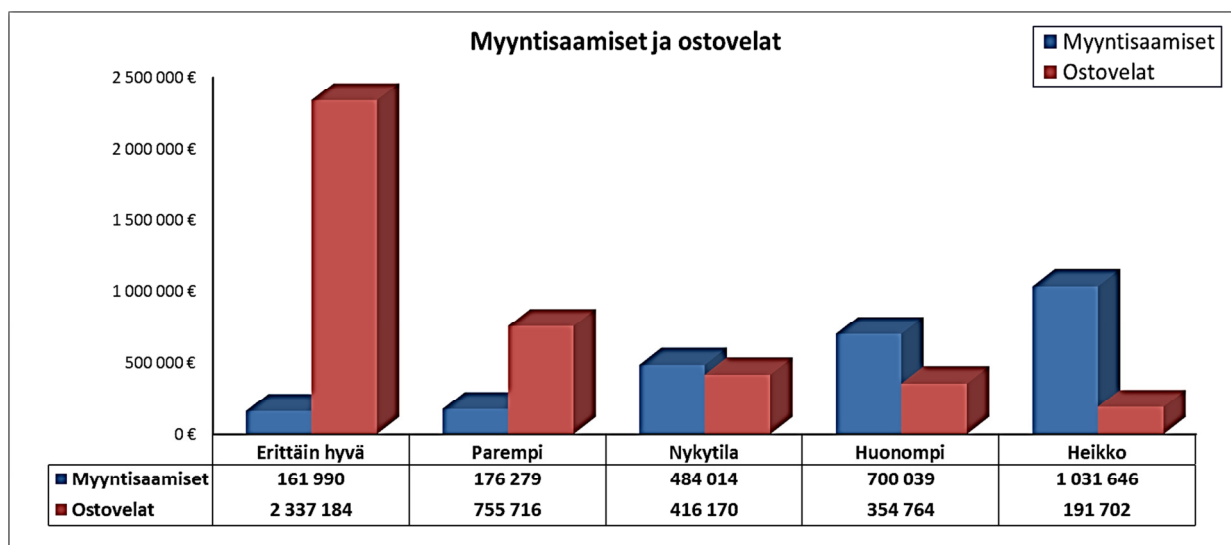
myyntisaamisten ja ostovelkojen määrää ja kiertoa, lähtösummien koko- ja suhde-erot vaikuttavat erien keskinäisiin suhteisiin.

Ensimmäisenä tarkasteltavana on myyntisaatavien ja ostovelkojen sitoutuminen eri skenaarioiden maksuehdoilla. Yleisesti ottaen myyntisaatavat ovat sitoutuvaa pääomaa, eli niissä kiinni olevat rahat ovat poissa yrityksen käytöstä vaikka ne sille kuuluvatkin. Ostovelat vapauttavat pääomaa yrityksen käyttöön siksi aikaa, kuin niille on saatu maksuaikaa. Tässä myyntisaatavia ja ostovelkoja on käsitelty keskimääräisenä sitoutuneena summana vuodessa yhden päivän osalta, jotta eri maksuehtojen vaikutus pystyttäisiin havaitsemaan.

Kuviossa 21 on kuvattu eri skenaarioiden maksuehtojen vaikutus yhteistyöyrityksen sadan suurimman asiakkaan sekä toimittajan myyntisaamisiin ja ostovelkoihin. Nykytilassa myyntisaamisten keskimääräinen summa on ollut 484 000 euroa. Parempi skenaariossa määrä on ollut 176 000 euroa, joka on vain noin kolmasosa nykytilasta vaikka keskimäärin maksuaika on vain puolittunut ja käteisalennusprosentti laskenut. Tässä on havaittavissa kahden suurimman asiakkaan nykytilan pitkien maksuaikojen vaikutus. Erittäin hyvä skenaariossa käteisalennuksesta luopuminen on poistanut kassapäivien käytön, jolloin maksuehdon lyhentämisestä huolimatta maksetaan laskut keskimäärin melkein yhtä nopeasti ja myyntisaataviin sitoutunut summa on ollut noin 162 000 euroa. Huonompi skenaariossa myyntisaatavat ovat 700 000 euroa. Verrattaessa sitä heikko skenaarion 1 032 000 euroon on havaittavissa taas aiemmin mainittujen kahden suuren asiakkaan vaikutus.

Ostovelkaa on nykytilassa ollut keskimäärin 416 000 euroa. Parempi skenaariossa maksuajan pidentäminen 30 päivään on nostanut summan 755 000 euroon. Erittäin hyvä skenaarion 90 päivän maksuaika on yli viisinkertaistanut ostovelan määrän nykytilaan verrattuna ollen 2 337 000 euroa. Negatiivisemmissä skenaarioissa muutos on ollut selvästi hillitympää, sillä maksuaikojen muutokset ovat olleet päivien lukumäärissä pienempiä. Huonompi skenaariossa maksuehto on vain hieman nykytilan keskiarvoa lyhyempi eli 14 päivää, ja ostovelan määrä on laskenut vain noin 61 000 euroa ollen 355 000 euroa. Heikko skenaarion 7 päivän maksuaika on aiheuttanut noin 192 000 euron ostovelat, joka on noin 30 000 suurempi kuin myynnin erittäin hyvä skenaarion samalla maksuajalla aiheutunut myyntisaatavien määrä.

Myyntisaatavien ja ostovelkojen keskimääräinen summa päivässä vuoden aikana on laskettu asiakas- ja toimittajakohtaisista myynti- tai ostoluvuista. Käteisalennusten kohdalla on käytetty alennettua hintaa, joka on kerrottu maksun eräpäivällä tai kassapäivällä riippuen käytetäänkö käteisalennusta, mikä on tämän jälkeen jaettu 365:llä. Tämän jälkeen asiakas- ja toimittajakohtaiset luvut on laskettu yhteen ja on saatu keskimääräinen myyntisaatavien ja ostovelkojen määrä.



Kuvio 21: Myyntisaamiset ja ostovelat

Käyttöpääoman vapautumisella tarkoitetaan niitä summia, jotka maksuehtojen vaikutuksesta vapautuvat tai sitoutuvat myyntisaatavista ja ostovelosta. Käytännössä se on siis myyntisaatavien ja ostovelkojen määrä verrattuna nykytilaan. Vapautumisella tarkoitetaan sitä, että kun yrityksen liiketoiminnan ylläpitämiseen tarvittavan rahan määrä laskee, jää yritykselle käyttöön tämä summa. Mikäli ylläpitämiseen tarvittavan rahan määrä nousee, tarvitaan sille rahoituslähde, josta seuraa mahdollisen tuoton menetystä tai rahoituskuluja. Tämä summa on kertaluontoinen, sillä se ei lisääny tai laske, ennen kuin yrityksen liiketoiminnassa tapahtuu uusi muutos, joka vaikuttaa sitoutuvan rahan määrään. Tämä on päällekkäistä rahaa verrattuna esimerkiksi aikaisemmin laskettuun maksuehtojen aika-arvo tuottoon, eli tälle vapautuneelle pääomalle ei voida laskea tuottoa ja lisätä sitä aikaisemmin laskettuun aika-arvo tuottoon. Lähinnä se kuvastaa sitä määrää, joka pääoman vapautuessa yritykselle jää käytettäväksi. Sille voidaan hankkia korkoa pääomatililtä tai muusta tuottolähteestä, tai sillä voidaan vähentää velkaa, mikäli se todetaan kannattavammaksi ratkaisuksi. Tämä vapautunut pääoma voidaan myös vaihtoehtoisesti investoida yrityksen kasvuun, jos se todetaan parhaiten tuottavaksi vaihtoehdoksi. Mikäli rahaa sitoutuu muutosten takia yrityksen toimintaan enemmän, on päätettävä mikä on edullisin rahoituksen lähde, eli mistä koituu vähiten mahdollisen tuoton menetystä tai pienimmät kulut.

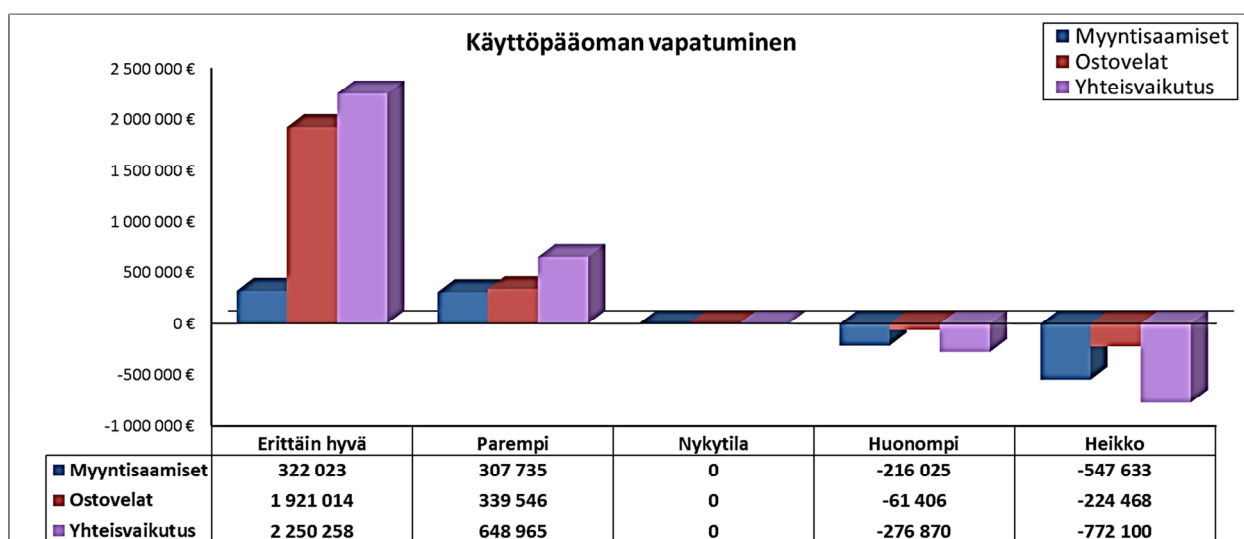
Kuviossa 22 on esitetty myyntisaamisten ja ostovelkojen muutokset eri skenaarioissa verrattuna nykytilaan. Myyntisaamiset ovat vähentyneet eli vapauttaneet pääomaa parempi skenaariossa noin 308 000 euroa. Summa on pysynyt suurinpiirtein samana erittäin hyvä skenaariossa, jossa myyntisaamisista on vapautunut 322 000 euroa. Kun positiivisissa skenaarioissa myyntisaamisilla on pienenempi vaikutus kokonaisuuteen, on se negatiivisissa skenaarioissa ollut suurempi vaikuttaja. Huonompi skenaariossa myyntisaatavat ovat

kasvaneet 216 000 euroa verrattuna nykytilaan. Heikko skenaariossa pääomaa on sitoutunut myyntisaatavien kattamiseen noin 547 000 euroa.

Ostovelat ovat kasvaneet, eli vapauttaneet pääomaa, parempi skenaariossa noin 340 000 euroa. Erittäin hyvä skenaarion huomattavasti kasvatettu maksuaika vapauttaa 1 921 000 euroa. Ostovelkoilla on selvästi pienempi vaikutus negatiivisissa skenaarioissa. Huonompi skenaariossa ostovelat pienenevät 61 500 eurolla ja heikko skenaariossa pääomaa sitoutuu ostovelkoihin 225 000 euroa enemmän kuin nykytilassa.

Yhteisvaikutuksesta huomaa heti sen, että positiivisissa vaihtoehdoissa on selvästi suurempi muutos kuin negatiivisissa skenaarioissa. Parempi skenaariossa ovat myyntisaamisten ja ostovelkojen pääomaa vapauttava vaikutus lähes samansuuruisia yhteisvaikutuksen ollessa noin 649 000 euroa. Erittäin hyvä skenaariossa ostovelkojen erittäin pitkä maksuaika näkyy selvästi samalla, kun myyntisaamiset ovat pysyneet suunnilleen samoina. Tässä skenaariossa käyttöpääomaa vapautuisi jopa 2 250 000 euroa. Hillitymmissä negatiivisissa skenaarioissa on myynneillä suurempi rooli yhteisvaikutuksessa. Huonompi skenaariossa pääomaa sitoutuisi noin 277 000 euroa enemmän, ja heikko skenaariossa rahoituksen tarve olisi 772 000 eurolle.

Käyttöpääoman vapautuminen on myyntisaatavien kohdalla laskettu vähentämällä nykytilan määrästä eri skenaarioiden myyntisaatavien summa. Ostovelkojen kohdalla eri skenaarioiden ostovelkojen määrästä on vähennetty nykytilan summa. Yhteisvaikutus on muodostettu lisäämällä näiden summat yhteen.



Kuvio 22: Käyttöpääoman vapautuminen

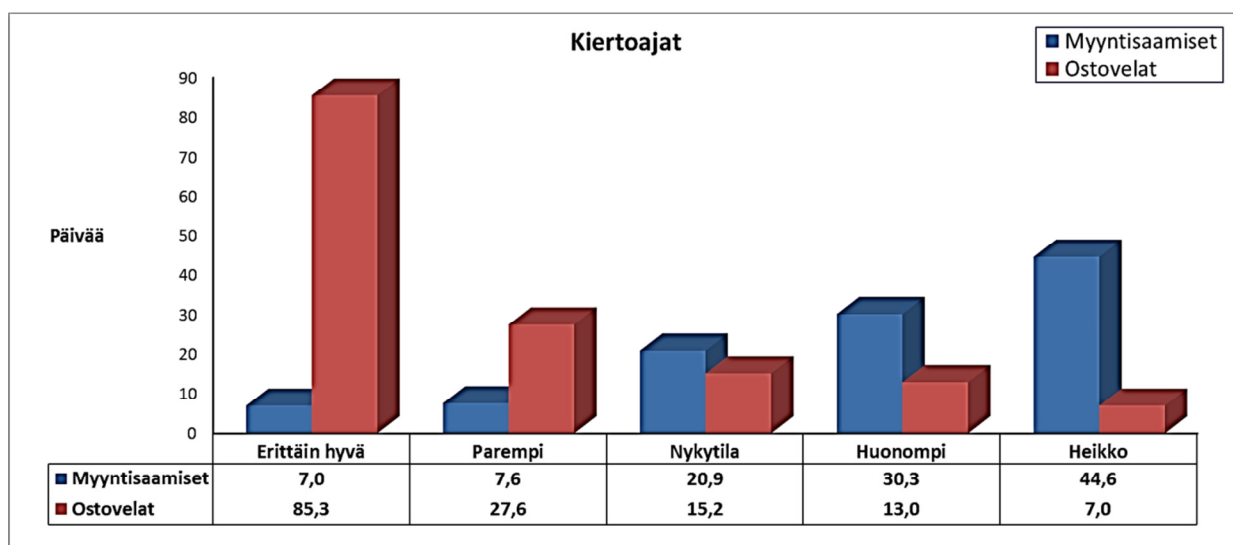
Kiertoajoilla tarkoitetaan tässä niitä aikoja, jotka on saatu aiemmin esitettyjen myyntisaamisten ja ostovelkojen keskimääräisen määrän ja sadan suurimman toimijan myynti-

ja ostomäärien pohjalta. Maksuehdot vaikuttavat myyntisaamisten ja ostovelkojen summaan, ja tätä kautta eri skenaarioiden kiertoaajat vaihtelevat. Kumpikin käteisalennuksen käyttäminen ja lyhempi maksuaika nopeuttaa kiertoaikoja. Pidempi maksuaika taas puolestaan hidastaa kiertoa. Yleisesti ottaen lyhyet kiertoaajat myynnissä käsitetään hyvänä asiana, kun taas ostojen kohdalla pyritään mahdollisimman pitkiin kiertoaikoihin.

Kuviossa 23 on esitelty eri maksuehtoskenaarioiden vaikutukset myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaajoissa. Nykytilassa myyntisaamisten kiertoaika oli 20,9 päivää. Muiden skenaarioiden kiertoaajat ovat erittäin lähellä niiden maksuehtojen pituutta. Parempi ja erittäin hyvä skenaarioissa on molemmissa maksuaika noin 7 päivää käteisalennuksista johtuen. Huonompi skenaarion kassapäivä on suurimmalla osalla asiakkaita juuri 30 päivää ja heikko skenaariossa se on 45 päivää.

Ostojen nykytilan kiertoaika on 15,2 päivää. Samaten kuin myynnissä myös ostojen kiertoaajat seuraavat melko tarkasti maksuehtojen määrämiä maksuaikoja. Parempi skenaariossa 30 päivän eräpäivä on yleisin, ja erittäin hyvä skenaarion 90 päivän maksuaika erottuu myös selvästi. Sama trendi jatkuu negatiivisissakin skenaariossa, joissa kiertoaajat ovat eräpäiviä myötäilevät 13,0 ja 7,0 päivää.

Kiertoaajat on laskettu kertomalla kunkin skenaarion keskimääräiset myyntisaamiset ja ostovelat 365:llä, jonka jälkeen ne on myyntisaatavien osalta jaettu sadan suurimman asiakkaan kokonaismyynnillä eli noin 8,5 miljoonalla. Ostovelkojen jakaminen on suoritettu vastaavalla luvulla, joka on noin 10 miljoonaa.



Kuvio 23: Kiertoaajat

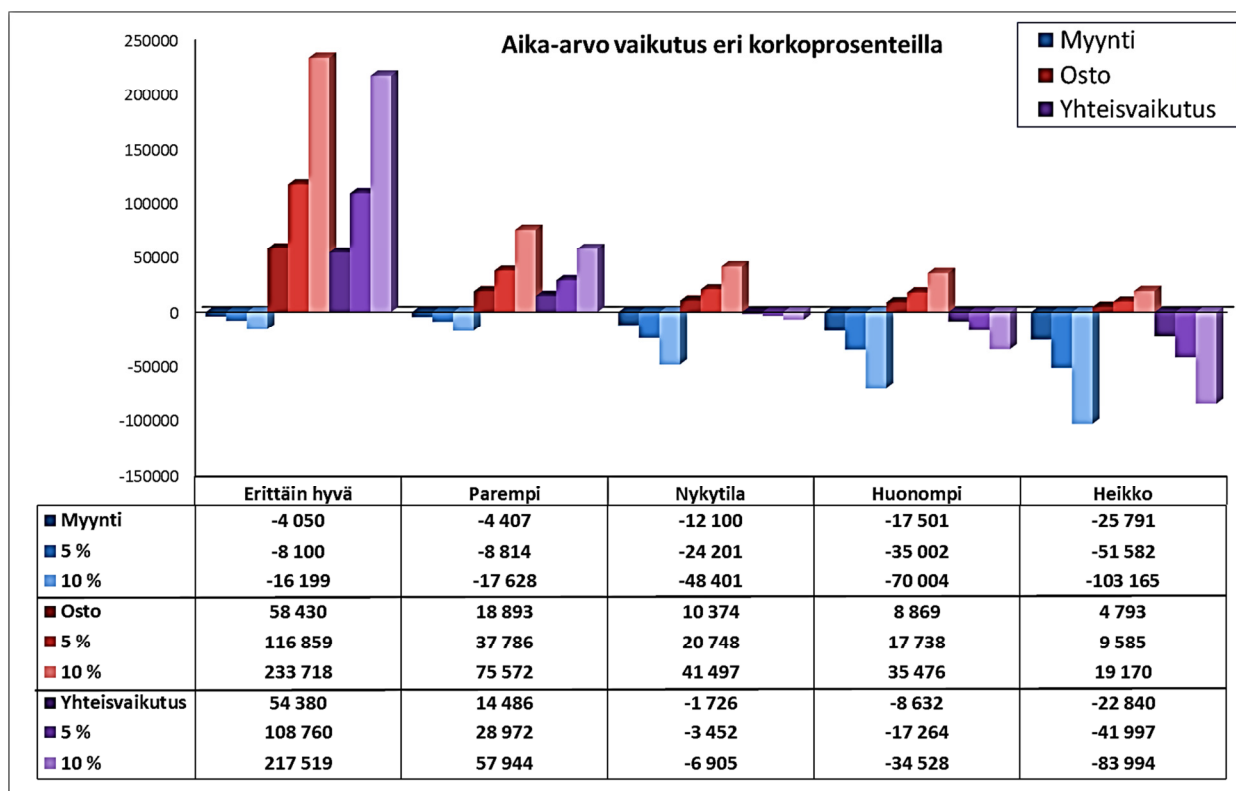
6.5.5 Koron vaikutus

Korkoprosenttia vaihtamalla pyritään selvittämään markkinatilanteen ja erilaisten sijoitusvaihtoehtojen vaikutusta maksuehtojen kannattavuuteen. Kun korko on suurempi, on myös maksuajalla suurempi vaikutus. Korot vaikuttavat sekä tuottoon että tappioon, eikä suurempi korko siis tarkoita parempaa kannattavuutta. Koska korko ei vaikuta käteisalennusten määrään, voidaan tutkia myös aika-arvon ja käteisalennusten suhteen muutoksia eri korko- ja tuottotilanteissa. Taulukoissa ainoa uusi muuttuja on korkoprosentti, muuten tekijät on laskettu samalla tavalla ja samoista luvuista kuin aiemminkin. taulukoissa on yhdistetty samat asiat kuin ennenkin, mutta niihin on lisätty kaksi uutta korkotilannetta. Nämä uudet korkoprosentit ovat 5 ja 10. Niillä lasketut arvot on lisätty kaavioihin siten, että myyntien, ostojen ja yhteisvaikutuksen arvot on pidetty vierekkäin helpomman vertailtavuuden vuoksi.

Aika-arvo vaikutuksessa korkoprosentti toimii kertoimena, joka näkyy suoraan loppusummassa. Tämän seurauksena aika-arvo vaikutus kasvaa lineaarisesti korkoprosentin kanssa, eli suhteelliset arvot pysyvät samoina eri skenaarioiden sisällä. Lähinnä selvitettävänä on, kuinka paljon muuttuvat aika-arvo vaikutukset näkyvät verrattuna aikaisemmin laskettuihin käteisalennuksiin.

Kuviossa 24 näkyekin, että aika-arvo tuotot ja tappiot muuttuvat eri skenaarioissa samoissa suhteissa. Korkoprosentilla 5, on vaikutus kaksinkertainen ja 10 % vaikutus on odotetusti nelinkertainen alkuperäiseen 2,5 % korkoon verrattuna. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi alkuperäinen summa on ollut, sitä enemmän se vaikuttaa euromääräisesti.

Aika-arvo vaikutus on laskettu aiemmin mainitulla tavalla, siinä on vain vuosikoron paikalle vaihdettu joko 5 % tai 10 %.

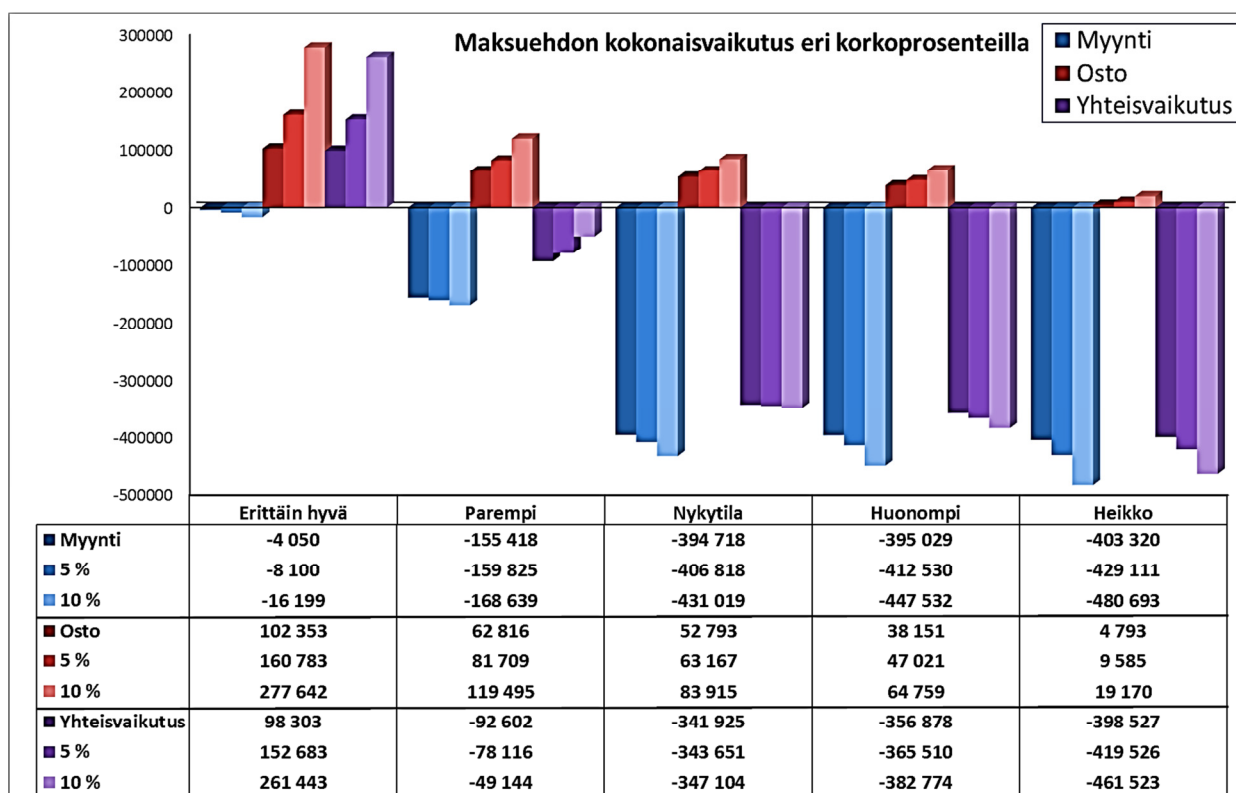


Kuvio 24: Aika-arvo vaikutus eri korkoprosenteilla

Maksuehdon kokonaisvaikutuksessa säilyy skenaarioiden sisällä käteisalennuksen määrä samana eri korkovaihtoehdoilla. Tämän takia näkyvät muutokset johtuvat ainoastaan aika-arvo tuoton tai tappion vaihteluista.

Kuviossa 25 näkyy kuinka korkoprosentin vaihtaminen näkyy maksuehdon kokonaisvaikutuksissa. Korkoprosentin nostaminen lisää tappiota nykytilassa sekä molemmissa negatiivisissa skenaarioissa. Positiivisissa vaihtoehdoissa parempi skenaariossa on tappio pienentynyt eri korkoprosenteilla. Erittäin hyvä skenaariossa tuotto on kasvanut selvästi korkoprosentin mukana. Uudet 10 % aika-arvot vaikutukset ovat myynnin osalta 16 000:sta 100 000 euroon ja ostojen osalta 233 000:sta 19 000 euroon. Myynnin osalta käteisalennus on muissa kuin erittäin hyvä skenaariossa, jossa sitä ei ole, ja parempi skenaariossa, jossa se on 3 % eli 151 000, noin 380 000 euroa. Heikko skenaariossa aika-arvo vaikutus 10 %:lla on myynnin osalta kaikkein lähinnä käteisalennuksen määrää, eli noin yksi neljäsosa. Ostojen kohdalla käteisalennuksia ei juuri ole, joten aika-arvolla on suhteessa paljon suurempi vaikutus. Käteisalennukset ovat erittäin hyvä ja parempi skenaarioissa sekä nykytilassa 43 000 euroa, huonompi skenaariossa 30 000 euroa ja heikko skenaariossa niitä ei ole lainkaan. Suurin ero aika-arvon ja käteisalennuksen välillä on erittäin hyvä skenaariossa, jossa ero on 190 000 euroa.

Maksuehdon kokonaisvaikutus on laskettu samalla tavalla kuin aikaisemmin, mutta eri korkoprosenteissa on käytetty niillä laskettua aika-arvo vaikutusta.



Kuvio 25: Maksuehdon kokonaisvaikutus eri korkoprosenteilla

6.6 Tulosten yhteenveto

Tulosten yhteenveto-osuudessa tullaan käsittelemään aiemman osion viittä eri näkökulmaa maksuehtojen kustannusvaikutuksista. Näistä osioista tuodaan esille niiden pohjalta tehdyt merkittävimmät havainnot ja pyritään selittämään mistä nämä johtuvat. Lisäksi näitä havaintoja verrataan aikaisemmin esitettyihin hypoteeseihin, jolloin voidaan todeta niiden paikkansapitävyyttä.

Käteisalennuksien kustannuksista eri skenaarioissa huomio kiinnittyi seuraaviin asioihin.

Käteisalennuksen vaikutus on myynnin puolella huomattavasti suurempi kuin ostojen, sillä ostojen käteisalennuksien summa on lähimmillään ollut noin kolmasosa myyntien käteisalennuksista. Tämän seurauksena, niin kauan kuin skenaariossa on myynnin puolella käytetty käteisalennusta, on skenaarion kokonaisvaikutus pysynyt tappiollisena.

Käteisalennuksien kustannuksista kävi myös ilmi, että käteisalennuksien summa on paljon merkittävämpi kuin saatu aika-arvo tuotto kassapäivän ja eräpäivän väliltä.

Käteisalennuksista hyödytty aika-arvo tuotto on nykytilassa 1,6 % käteisalennusten määrästä ja muissakin skenaarioissa se on enimmillään myynnin osalta 2,3 % ja ostojen 6,6 %.

Merkittävin tekijä käteisalennuksien kokonaisvaikutuksessa on siis käteisalennusprosentti ja sen muutokset.

Aika-arvon summa määräytyy suoraan maksuehdon myöntämän maksuajan mukaan, ja kassapäivän käyttö lyhentää tätä maksuaikaa. Yrityksen nykytilassa menetetään myynnin puolelta enemmän korkopäiviä, kuin ostojen puolelta saadaan. Myynnin osalta maksuaikojen pidentämisen vaikutus verrattuna nykytilaan on enimmillään noin 13 700 euroa, kun taas ostojen puolella tämä on parhaimmillaan noin 48 000 euroa johtuen pidemmästä maksuajasta. Myynnin osalta aika-arvoja vähentää myös useassa skenaariossa enemmän käytetyt kassapäivät verrattuna ostoihin. Aika-arvon yhteisvaikutus seuraa positiivisissa skenaarioissa ostoja, sillä niillä on näissä pidemmät maksuajat kuin myynneillä, kun taas negatiivisissa skenaarioissa aika-arvo seuraa myyjtejä johtuen niiden pidemmistä maksuajoista.

Maksuehtojen kokonaisvaikutuksessa myynnin osalta huomattavin asia on aika-arvon pieni suhde verrattuna käteisalennuksien summaan. Myynnin aika-arvon ollessa suurimmillaan skenaarioissa on tämä summa vain 6,8 % käteisalennuksien määrästä. Vastaavasti ostojen kohdalla niillä on enemmän merkitystä, ja tämä prosentti onkin ollut enimmillään 133% ostojen käteisalennusten määrästä. Ostojen kohdalla tulee muistaa, että käteisalennuksen summa on huomattavasti pienempi, sillä niitä ei juurikaan käytetä. Suurimmat muutokset nykytilaan saadaan siis vaikuttamalla myyntien käteisalennusten summaan kuin maksuaikoihin yleisesti. Yrityksellä on siis mahdollista vaikuttaa valituissa skenaarioissa enemmän maksuehtojen kustannuksiin myynnin kuin oston puolella. Tämä tarkoittaa siis sitä, että skenaarioissa pystytään ennemminkin vähentämään tappiota kuin lisäämään voiton määrää. Parhaimmillaan eri skenaarioissa maksuehdoista saadaan myynnistä 390 000 ja ostoista 49 500 euroa enemmän hyötyä verrattuna nykytilaan, kun taas lisämenetyksiä voi enimmillään myynneistä seurata 8600 ja ostoista 48 000 euroa.

Käyttöpääomassa myyntisaamisten ja ostovelkojen määrään vaikuttaa suoraan skenaariossa käytetyn maksuajan pituus. Maksuaika määrittää siis näistä keskimäärin sitoutuvan tai vapautuvan pääoman. Tämä tarkoittaa siis sitä, että käyttöpääoman vapautumiseen tai sitoutumiseen vaikuttaa enemmän se kummalla, myynneillä vai ostoilla, on pidemmät maksuajat. Skenaarioissa myyntisaamiset ovat enimmillään hieman yli puolet ja ostovelat melkein kuusinkertaiset nykytilaan verrattuna. Vähimmillään myyntisaamiset ovat noin yhden kolmasosan ja ostovelat hieman alle puolet nykytilasta. Skenaarioiden sisällä on yrityksen vapautuvan tai sitoutuvan pääoman parhaan ja huonoimman vaihtoehdon välillä eroa noin 3 miljoonaa euroa. Skenaarioihin lasketut kiertoajat kuvastavat hyvin yrityksen maksuehtoja kyseisessä skenaariossa, ja ne ovat suhteeltaan lähes identtiset myyntisaamisten ja ostovelkojen arvoihin.

Koron vaikutusta tutkittaessa kävi ilmi, että suuremmillakaan koroilla lasketut aika-arvo tuotot eivät olleet vielä yhtä merkittäviä, kuin myönnetyt käteisalennukset. Käteisalennuksen myöntämisestä laskettu vuosikorko nousee helposti todella korkeaksi ja tässäkin tapauksessa 5 % käteisalennuksella ja 15 päivän kassapäivän ja eräpäivän erolla vuosikoroksi tulee 121,7 %. Koron vaikutus näkyy ainoastaan aika-arvo vaikutuksen euromäärässä eli korko toimii kertoimena, joka lisää joko tuottoa tai tappiota. Aika-arvon kehitystä voi verrata maksuehtojen kokonaisvaikutus -kappaleessa laskettuun suurimman aika-arvon suhteeseen käteisalennuksesta, joka oli 2,5 % korolla 6,8 % kun 10 % korolla laskettuna samaksi suhteeksi saadaan 27,3 %. Tämä on jo siis noin yksi neljäsosa käteisalennuksen summasta skenaariossa, jossa myyntien aika-arvolla on suurin vaikutus. Nykytilassa korkoprosentin nostaminen 5 prosenttiin lisää maksuehtojen kokonaistappiota noin 1 700 eurolla ja 10 prosentilla tappio muuttuu 342 000 eurosta 347 000 euroon, eli tappiota tulee lisää noin 5100 euroa nykytilaan verrattuna.

Tutkimuksen alussa tehdyistä muuttujien arvioiduista vaikutuksista ei mikään ollut täysin vastakkainen saatujen tutkimustulosten kanssa. Joillakin muuttujilla oli kuitenkin ennakoituja arvioita suurempi tai pienempi vaikutus. Käteisalennuksen vaikutus aika-arvo tuottoon osoittautui erittäin marginaaliseksi verrattuna käteisalennusprosentin vaikutukseen, joka oli vielä arvioituakin suurempi. Maksuehdon aika-arvo tuotoilla ja tappioilla oli merkittävä vaikutusta kokonaisuuteen vasta suuremmilla koroilla ja ääripäiden skenaarioissa, joissa maksuajat olivat selvästi pidemmät. Maksuehtojen muutoksilla voidaan vaikuttaa sitoutuneeseen käyttöpääomaan ääripäiden skenaarioissa suuriakin määriä, ja hillitymmissäkin vaihtoehdoissa muutokset olivat myös merkityksellisiä. Kiertoajat seurasivat melkein täysin eri skenaarioissa käytettyjä maksuaikoja.

7 Johtopäätökset

Tässä osuudessa tullaan tulkitsemaan tutkimustuloksia yhteistyöyrityksen kannalta ja pyritään antamaan omia näkemyksiä tulosten oikeellisuudesta ja merkittävydestä. Lisäksi pyritään antamaan yritykselle toimintasuosituksia liittyen sen maksuehtoihin.

7.1 Maksuehtojen merkittävyys yleisesti

Tutkimuksessa lähdettiin tutkimaan maksuehtoja osana yrityksen kassanhallinnan kokonaisuutta. Maksuehdot ovat siis vain yksi osa tätä laajempaa kokonaisuutta, jota on teoriaosuudessa käsitelty. Maksuehtojen vaikutuksia tutkittaessa niiden kustannusten ja säästöjen kannalta kävi ilmi, että vain tätä yhtä pientä osaa kassanhallinnasta muokkaamalla voidaan saada aikaan näkyviä muutoksia kannattavuudessa. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella ei pystytä kuitenkaan sanomaan maksuehtojen olevan kaikkein tärkeimpiä osa-

alueita yrityksen toiminnan kannalta, mutta yrityksellä on kuitenkin niitä muokkaamalla mahdollista saada näkyviä säästöjä. Lähtökohtaisesti voidaankin sanoa, että mitä enemmän kuluja maksuehdot yritykselle aiheuttavat, sitä tärkeämpää sille on pyrkiä vaikuttamaan niihin, sillä mitä enemmän maksuehdoissa on kiinni rahaa, sen suurempia summia niistä on mahdollista vapauttaa.

7.2 Menetelmä ja tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä soveltui hyvin tutkimusongelman ratkaisemiseen, ja sen mukaisesti on kyetty selvittämään lähtötiedoista haluttuja asioita sekä muodostamaan näiden pohjalta vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen lähestymistavassa on ensin pyritty teorian pohjalta muodostamaan käsitys tutkimuksessa käytettävien muuttujien vaikutuksista tutkittaviin arvoihin. Tämän jälkeen on yrityksen toiveiden ja nykytilan perusteella muodostettu eri skenaariovaihtoehtoja. Lähestymistavan voidaan todeta olevan onnistunut, sillä sitä soveltamalla on kyetty tuottamaan yrityksen kannalta hyödynnettävää tietoa samalla, kun skenaarioiden arvot on pidetty yrityksen näkökulmasta loogisina. Opinnäytetyön edetessä kävi ilmi, että tutkimuksen käytännön toteutusta ei oltu täysin kyetty etukäteen hahmottamaan, eikä käytössä ollut juurikaan ohjeistusta käytännön toteutukseen. Tämän seurauksena tutkittavat asia ja niiden toteutustavat on itse kehitelty työn edetessä. Tämä heikentää mahdollisesti työn vertailtavuutta muihin saman aiheen tutkimuksiin.

Yritykseltä saatujen tutkimuksen pohjatietojen rajallisuus ja ajanjakson eroavaisuus normaalista tilikaudesta vaikeuttavat tietojen yleistämistä koko yritykseen sekä tietojen vertailua tilinpäätöstietoihin. Tämän seurauksena tulokset koskevat vain sataa suurinta toimijaa, eikä tarkkoja euromääräisiä maksuehtojen vaikutuksia kyeta esittämään koko yrityksen kannalta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tehdyn yritysanalyysin hyödynnettävyys tutkimuksessa on erittäin vähäinen, vaikka siitä arvioitiin etukäteen olevan mahdollisesti enemmän hyötyä.

Tutkimuksessa saadut tulokset vaikuttavat järkeviltä, sillä niissä ei esiintynyt epäloogisuuksia, joita ei pystytty perustelemaan eri muuttujien muutoksilla. Tutkimus on toteutettu yrityksen omista itse tuottamista asiakas- ja toimittajatiedoista, joiden pohjalta on laskettu euromääräiset vaikutukset yrityksen nykyisillä ja tavoitteellisilla maksuehdoilla. Tämän seurauksena tulosten pitäisi olla yrityksen kannalta hyödyllisiä.

7.3 Nykytilan maksuehtopolitiikan onnistuminen

Yrityksen nykytilan maksuehdot sadan suurimman toimijan osalta eivät ole parhaat mahdolliset. Tämä ilmenee siten, että ostojen maksuajat ovat myyntejä lyhyemmät ja niissä

ei ole päästy kovinkaan lähelle yrityksen tavoitteita. Yrityksen minimitalvoitteena on saada vähintään 30 päivän maksuaika ostolaskuille, jotta laskut ehditään kierrättämään yrityksen sisällä ja, että niistä ei jouduttaisi maksamaan viivästyskorkoja. Ostojen kohdalla yleisin maksuaika on silti 14 päivää, mikä poikkeaa huomattavasti minimitalvoitteesta. Myynnin maksuehtojen talvoitteena on olla kilpailukykyiset, ja mikäli niitä verrataan yrityksen saamiin maksuehtoihin ostojen puolella vaikuttavat myynnin maksuehdot ainakin asiakkaan näkökulmasta kannattavilta. Lisäksi yritys myöntää tällä hetkellä suurehkot käteisalennukset, joilla saadaan maksut vain hieman aikaisemmin yritykselle. Tämä ei ainakaan rahallisessa mielessä ole kannattavaa. Yrityksen myöntämien ja saamien käteisalennusten määrässä on myös suuri ero, joten yritys ei ole onnistunut neuvottelemaan maksuehtojaan kovin tasapainoisesti.

7.4 Maksuehtojen vaikutus yrityksessä

Yrityksen nykytilan maksuehdoista koituvat kustannukset ovat reilusti tappiolliset noin 340 000 euroa. Tämä johtuu melkein täysin myynnin puolella myönnettyistä käteisalennuksista ja siitä, että ostojen puolella ei käteisalennuksia juuri päästä käyttämään hyödyksi. Myynnin käteisalennusten määrä on 9-kertainen ostoihin verrattuna. Tästä ja skenaarioihin valittujen arvojen seurauksena on se, että yrityksellä on muodostetuissa skenaarioissa mahdollista vähentää myynnin tappioita enemmän kuin lisätä ostojen säästöjä. Skenaarioiden ulkopuolella yrityksellä olisi kuitenkin mahdollista saada ostojen puolelta paljon suurempiakin säästöjä, sillä skenaarioissa ostojen käteisalennuksen määrä ei muutu paljoa. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksessa on päätetty pitää asiakaskäyttätyminen muuttumattomana, jonka seurauksena käteisalennuksia saadaan vain muutamilta toimittajilta. Asiakaskäyttätymistä muuttamalla, joka siis tarkoittaisi sitä, että yritys saisi useammalta toimittajalta käteisalennusta, voisi yritys tasapainottaa ostojen ja myyntien käteisalennuksia.

Käteisalennusten myöntäminen ei pelkkien maksuehtojen suorien kustannusten kannalta ole koskaan rahallisesti kannattavaa, eli mikäli niistä saadut muut liiketoiminnalliset hyödyt kuten kilpailukyvyyn, asiakastyytyväisyyden tai markkina-aseman ylläpitäminen, eivät ole riittävän suuret, ei käteisalennusten myöntäminen ole perusteltua. Esimerkkinä tästä maksuehdon 14 pv - 5 %, 30 pv netto käteisalennuksen vuosikoroksi saadaan 114 %. Ostojen puolella käteisalennusten hyödyntämisestä saadaan yleensä aina rahallista hyötyä yritykselle.

Nykytilassa maksuehtojen aika-arvo vaikutus on mitätön verrattuna käteisalennuksista koituvaan tappioon. Aika-arvon vaikutuksesta tulee kuitenkin merkityksellinen yrityksen kannalta, jos maksuajat pitenevät näkyvästi, esimerkiksi 90 päivään. Korkoprosentti toimii suoraan kertoimena aika-arvo vaikutukselle, koron nostaminen 2,5 prosentista 10 prosenttiin nelinkertaistaa aika-arvon vaikutuksen. Tälläkään ei ole kuitenkaan merkittävää vaikutusta

kustannuksiin nykytilan maksuehdoilla, mutta maksuaikojen epätasapainon kasvaessa myyntien ja ostojen välillä alkaa myös aika-arvojen vaikutus näkyä selvemmin yrityksen kannattavuudessa.

Maksuaikojen pituutta muuttamalla pystytään vaikuttamaan suoraan yritykseen keskimäärin sitoutuvaan pääoman määrään. Vaikka tästä summasta voi muodostua euromääräisesti suuri, ovat sen suorat rahalliset tuotot melko pieniä, ja niiden määrä on suoraan verrattavissa aika-arvo vaikutukseen. Tämän summan tuottoja tai tappioita ei saa kuitenkaan laskea kahteen kertaan muiden maksuehtotuottojen ja -tappioiden kanssa. Tämä summa kuvastaa ennemminkin maksuehtojen vaikutuksesta yrityksen käyttöön vapautuvaa pääoman määrää tai maksuehdoista koituvaa lisärahoituksen tarvetta.

Maksuehtojen kustannuksien ja säästöjen suuruusluokan hahmottamiseksi suhteutetaan niitä tässä yrityksen viimeisien neljän vuoden tilinpäätösten lukuihin. Yhteistyöyrityksen voitto ennen satunnaisia eriä, eli ilman konserniavustuksia, on vaihdellut viimeisen neljän vuoden aikana 3,1 miljoonasta 200 tuhanteen euroon ollen keskimäärin 1,7 miljoonaa euroa. Mikäli tähän 1,7 miljoonaan lisättäisiin tutkimuksessa laskettu säästö, joka saatiin käteisalennusprosentin laskemisesta kahteen, olisi tämä luku 13 % suurempi ja, jos käteisalennukset poistettaisiin kokonaan olisi luku 22 % suurempi. Kun tähän samaan 1,7 miljoonaan suhteutetaan skenaarioissa saatu suurin aika-arvo tuotto 2,5 % korolla olisi tämä luku vain 3,2 % suurempi. Skenaarioiden suurin aika-arvo tappio laskisi 1,7 miljoonaa 1,3 %:lla.

Yrityksen käyttöpääoma on vaihdellut viimeisen neljän tilikauden aikana 5 miljoonasta 8,3 miljoonaan ollen keskimäärin 5,9 miljoonaa. Kun tähän lukuun verrataan tutkimuksen parempi skenaariossa vapautunutta pääoman määrää, pienenisi luku 11 %:lla ja vastaavasti erittäin hyvä skenaariossa 38 %:lila.

7.5 Toimintasuositukset

Yrityksen olisi hyvä arvioida heidän maksuehtopolitiikkaansa uusiksi, sillä tutkimustulosten perusteella tämän hetkiset maksuehdot eivät vastaa ostojen kohdalla kovin hyvin yrityksen sisäisen maksuehtopolitiikan tavoitteita. Yrityksen tulisi pohtia onko heidän nykyisten ostojen maksuehtopolitiikkansa tavoitteet edelleen ajan tasalla. Kun on jääty näin kauas tavoitteista tulisi selvittää johtuuko tämä siitä, että maksuehtopolitiikka on epärealistinen tai siitä, että niiden solmimiseen ei ole panostettu yrityksessä tarpeeksi. Panostuksella voidaan tarkoittaa joko sitä, että sopimusneuvotteluihin ei käytetä tarpeeksi resursseja tai, että henkilöt joiden vastuulla nämä neuvottelut ovat, eivät ole tietoisia yrityksen maksuehtopolitiikan tavoitteista. Myyntien osalla nykyiset maksuehdot vastaavat maksuehtopolitiikassa mainittua

konsernin perusmaksuehtoa. Yrityksen tulisi kuitenkin miettiä vastaako tämä maksuehto edelleen sen nykyistä näkemystä tavoitellusta tasosta.

Yrityksen kannattaisi selvittää, minkälaisia kokonaisvaikutuksia myynnin käteisalennuksien vähentäminen aiheuttaisi, ja pyrkiä solmimaan uudet asiakkuussuhteet alhaisemmalla käteisalennusprosentilla tai kokonaan ilman käteisalennuksia. Vaikka käteisalennuksesta luopumista jouduttaisiin rahoittamaan muilla rahoituslähteillä, olisi se todennäköisesti kuitenkin selvästi edullisempaa kuin myönnetyt käteisalennukset. Myynnin maksuehtopolitiikkaa uudistettaessa olisi hyvä selvittää saman alan kilpailijoiden tarjoamia maksuehtoja.

Ostojen kohdalla pitäisi pyrkiä saamaan useammalta eri toimittajalta käteisalennuksia ja pidempiä maksuaikoja. Käteisalennukset ovat rahallisesti kannattavampia, kun taas pidemmillä maksuajoilla voi lähinnä pyrkiä vapauttamaan käyttöpääomaa. Tämän osalta yrityksen tulee kuitenkin ottaa huomioon heidän sisäiseen laskujen käsittelyyn kuluva aika. Mikäli maksuehtopolitiikassa mainittu parin viikon tarve pitää paikkansa, on erittäin tärkeää kyetä pidentämään maksuaikoja tuosta 14 päivän keskiarvosta, jotta viivästykset kyetään välttämään. Käteisalennuksien mahdollisuuksia kannattaa ensisijaisesti lähteä selvittämään sellaisista kohteista, joista niitä on todennäköisintä saada kuten raaka-ainetoimittajilta.

Mikäli maksuehtoja muutetaan ja niistä saadaan vapautumaan yritykselle käyttöpääomaa, tulee selvittää näille rahoille kannattavin sijoituskohte yrityksensä kannalta.

Lähteet

Kirjat ja vastaavat painetut lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita.

Hedman, P. 1992. Maksuvalmius hallintaan. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2004. Moderni rahoitus. Vantaa: WSOY.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi, J & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Martikainen, T. & Martikainen, M. 2006. Rahoituksen perusteet. uusinta painos. Helsinki: WSOY.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Yritysrahoitus. 3.painos. Helsinki: WSOY.

Niskanen, J & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2 painos. Helsinki: Edita.

Ranimaa, N. 1997. Kassanhallintamallin luominen kohdeyritykselle. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Julkaisuja 8.

Talponen, H. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Helsinki: WSOY.

Artikkelit

Sähköiset lähteet

Dooley, K. 2002. Simulation Research Methods. Arizona State University. Viitattu 2.12.2011.
<http://www.public.asu.edu/~kdooley/papers/simchapter.PDF>

Dun & Bradstreet 2011. Tulkintaopas - D&B Standard Viitattu 4.11.2011.
<http://dbinteractive.dbsverige.se/Finland/Rad&tips/tolkstan.htm>

Finlex 2011. Laki konserniavustuksesta verotuksessa 21.11.1986/825. Viitattu 25.10.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860825>

Kalevala Koru Oy 2011a. Kalevala Koru Oy yrityksen kotisivut. Viitattu 19.10.2011.
<http://www.kalevalakoru.fi/>

Kalevalaisten Naisten Liitto ry 2011. Kalevalaisten Naisten Liitto ry kotisivut. Viitattu 19.10.2011.
<http://www.kalevalaistennaistenliitto.fi/kalevala-koru.html>

Taloussanomat 2011. Raaka-aine jalometalli taulukot. Viitattu 25.10.2011.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/raaka-aineet/>

Valtioneuvoston kanslia 2011. Valtioneuvoston kanslia raporttisarja 7/2011. Viitattu 7.11.2011.
<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2011/r07-finanssikriisin-reaalitaloudelliset-vaikutukset-suomessa/pdf/fi.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Kalevala Koru Oy 2011b. Tilinpäätöstiedot 2008-2011. Saatu 10.10.2011.

Kalevala Koru Oy 2011d. Perintäpolitiikkaohjeistus. Saatu 10.10.2011.

Kalevala Koru Oy 2011c. Sähköpostikysymykset taluspäällikkö Pirjo Sorsa. Vastaanotettu 11.11 - 20.12.2011.

Kaulio, J. 2010. Laurea-ammattikorkeakoulun kurssi; Rahoituksen suunnittelu syksy 2010 luentokalvo. Viitattu 3.11.2011.

Taulukot

Taulukko 1: Kalevala Koru Oy tuloslaskelma	13
Taulukko 2: Kalevala Koru Oy tase vastaavaa.....	15
Taulukko 3: Kalevala Koru Oy tase vastattavaa	16
Taulukko 4: Kalevala Koru Oy:n vakavaraisuuden mittareita	21
Taulukko 5: Kalevala Koru Oy:n maksuvalmiuden mittareita	22
Taulukko 6: Kalevala Koru Oy:n nettokäyttöpääoma prosentti.....	22
Taulukko 7: Käteisalennusten todelliset vuosikorot	41
Taulukko 8: Skenaario vaihtoehdot	56

Kuviot

Kuvio 1: Hopean hinnan kehitys (Taloussanomien 2011)	12
Kuvio 2: Kullan hinnan kehitys (Taloussanomien 2011).....	12
Kuvio 3: Yrityksen terveystilanne.....	17
Kuvio 4: Kalevala Koru Oy:n kannattavuus liikevaihdossa	18
Kuvio 5: Kalevala Koru Oy:n kannattavuus pääomissa.....	19
Kuvio 6: Kalevala Koru Oy:n vakavaraisuuden mittareita.....	20
Kuvio 7: Kalevala Koru Oy:n maksuvalmius kierronopeuksissa.....	23
Kuvio 8: Kassanhallinnan eri käsitteet	26
Kuvio 9: Kassanhallinnan osa-alueet	27
Kuvio 10: Myyntitulon kassaanmaksuketju	28
Kuvio 11: Ostojen kassaanmaksuketju	29
Kuvio 12: Asiakkaiden ja toimittajien maksuehdot (100 suurinta)	51
Kuvio 13: Muuttajien arvioidut vaikutukset	53
Kuvio 14: Käteisalennus tuotto tai tappio	58
Kuvio 15: Käteisalennuksen aika-arvo vaikutus.....	60
Kuvio 16: Käteisalennuksen kokonaisvaikutus	60
Kuvio 17: Maksuehtojen aika-arvo vaikutus	62
Kuvio 18: Maksuehtojen aika-arvo vaikutus verrattuna nykytilaan.....	63
Kuvio 19: Maksuehtojen kokonaisvaikutus.....	65
Kuvio 20: Maksuehtojen kokonaisvaikutus verrattuna nykytilaan	66
Kuvio 21: Myyntisaamiset ja ostovelat	68
Kuvio 22: Käyttöpääoman vapautuminen	69
Kuvio 23: Kiertoajat	70
Kuvio 24: Aika-arvo vaikutus eri korkoprosenteilla	72
Kuvio 25: Maksuehdon kokonaisvaikutus eri korkoprosenteilla	73