



Kassavirtaennuste apuna yrityksen toiminnassa

Miia Rönn

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kassavirtaennuste apuna yrityksen toiminnassa

Miia Rönk
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2021

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle kassavirtaennuste, joka on heidän käyttöönsä sopiva. Tarkoituksena oli saada kassavirtaennusteesta työkalu yritykselle, jota he voivat seurata kuukausittain tehdessään yrityksessä taloudellisia päätöksiä. Kassavirtaennusteesta on iso apu kassavirtojen seuraamisessa, ja sen avulla yritys pystyy suunnittelemaan liiketoimintaansa etukäteen ja harjoittamaan tehokkaampaa yritystoimintaa. Hyödyn saaja, on siis toimeksiantajayritys eli Yritys X.

Tietoperusta opinnäytetyöhön muodostui aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja internetistä löytyvistä lähteistä. Lisäksi Yritys X:n liittyvää tietoa on saatu toimeksiantajayritykseltä. Teoriaosuus on rakennettu kassavirtaennusteen keskeisten käsitteiden ympärille. Teoria on jaettu kolmeen aihealueeseen; kassavirta, kassavirtalaskelma ja kassavirtaennuste. Lisäksi kassavirran tärkeä käsite, käyttöpääoma, on avattu teoriaosuudessa tarkemmin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja eli kvalitatiivista menetelmää. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää kassavirtaennusteen alkutilanne, millainen tarve ennusteelle on, millaiseen käyttöön se yrityksellä tulisi, ja kuinka pitkälle ajalle ennuste tulisi laatia. Haastattelukysymykset laadittiin yhdessä Yritys X:n Business Controllerin kanssa. Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi yrityksen työntekijää. Keskustelujen pohjalta saadut tulokset referoitiin ja niistä poimittiin tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot.

Toimeksiantajayrityksellä ei ole ollut ongelmia kassan riittävyyden kanssa ja suurella todennäköisyydellä ei ole tulevaisuudessakaan, sillä emoyhtiö auttaa toimeksiantajayritystä, jos likviditeetille on tarvetta. Opinnäytetyön tuloksena saatiin selkeä kassavirtaennuste, jota yritys voi hyödyntää jo olemassa olevan ennusteen sijaan. Ennusteen perspektiivin tulee olla vuosi, mutta tarkka osuus 3 kuukautta. Kassavirtaennustetta ei ole vielä liitetty Jedox järjestelmään, jossa toimeksiantajayrityksen nykyinen ennuste on.

Miia Rönk

Cash flow forecast supporting company operations

Year	2021	Pages	44
------	------	-------	----

The aim of this thesis project was to create a cash flow forecast for the case company that would fit their purposes. The goal was to create a tool to forecast monthly cash flows to assist in making financial decisions. The cash flow forecast is of great help in following the timing of transactions, and it allows the company to plan its actions in advance and to conduct more efficient business. The beneficiary is the case company, Company X.

The knowledge base of the bachelor's thesis consists of topic-related literature from print and online sources. In addition, information about Company X has been retrieved from the case company. The theoretical part is built around cash flow forecasts' terms. The theoretical section has been divided into three main subjects: cash flow, cash flow statement and cash flow forecast. Furthermore, one important term of cash flow, working capital, is unwrapped in the theory section.

The research method used was individual interviews, ie the qualitative method. The interviews aimed to investigate the present situation of the cash flow forecast, what is required of the forecast, how will it be used, and how far it should be drawn. The interview questions were drawn in collaboration with the Business Controller from Company X. In total, five people from the case company were interviewed. The results obtained from the interviews were referenced and the most relevant information for the research was extracted.

The case company hasn't had problems with the adequacy of cash and most likely will not in the future, since the parent company will assist the case company if they are in need of liquidity. As a result of the thesis, a simple but comprehensive cash flow forecast was created that the company can therefore utilize instead of the existing version. The forecast perspective should be one year, but the more exact period 3 months. The cash flow forecast has not yet been connected to the Jedox system, wherein the current forecast of the case company is.

Keywords: cash flow forecast, cash flow, working capital, cash flow statement, liquidity

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Mikä on kassavirta?.....	7
2.1	Käyttöpääoma	8
2.2	Kassavirta on suoritevirran peilikuva	9
2.3	Kassavirran hyöty talouden terveystaloudessa	10
3	Kassavirtalaskelma	11
3.1	Tase	17
3.2	Tuloslaskelman ja kassavirtalaskelman erot	18
4	Kassavirtaennuste	20
5	Tutkimuksen toteutus	21
5.1	Yritys X:n kassavirran seuranta tällä hetkellä.....	21
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	24
5.3	Haastattelut	26
6	Tutkimuksen tulokset	26
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset	31
6.2	Kassavirtaennusteen skenaariot.....	35
7	Tutkimuksen pohdinta	36
7.1	Jatkotoimenpide-ehdotus.....	37
7.2	Oma pohdinta.....	37
	Lähteet.....	39
	Kuviot	41
	Taulukot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Alkuvuodesta 2020 alkoi koronapandemia, joka on järjestyttänyt koko maailman taloutta. Kuukaan ei ollut osannut ennustaa tilannetta, jossa käytännössä normaalielämä laitetaan kokonaan tauolle ja ihmisiä kielletään poistumasta kotoa ilman pätevää syytä. Korona sai jopa kannattavat yritykset kriisin partaalle. Koronariisi sai yritykset pohtimaan enemmän kassanhallintaansa, sillä ei pystytä arvioimaan, kuinka kauan pandemia kestää ja, onko tulossa vielä useita rajoituksia. Kannattavatkin yritykset ovat heränneet siihen todellisuuteen, että yllättäviä itsestään riippumattomia kriisejä saattaa tulla, ja tilanteisiin pitäisi pystyä reagoimaan nopeasti. Yrityksen päätöksentekoa helpottaisi hyvin toimiva kassavirtaennuste. Sen avulla saadaan nopeasti tietää, kuinka pitkälle ajalle rahat riittävät, ja pystytään reagoimaan mahdolliseen kassakriisiin ajoissa. Kun ongelma huomataan ajoissa, ehditään ottamaan lainaa tai muuttaa jotain yrityksen toiminnassa.

Kassavirtaennusteesta on eniten apua silloin, kun sitä seurataan kuukausittain, mutta yleensä se laadita-aika on vuosi. Yrityksen johto pystyy hyödyntää ennustetta viikoittaisissa kokouksissaan ja verrata toteutunutta kassavirtaa ennustettuun. Ennustetta voidaan muokata sen mukaan, kun huomataan puutekohdat. Vaikka kassavirtaennusteen tekeminen on yritykselle vapaaehtoinen, yrityksen kannattaisi pitää sitä yhtenä tärkeimmistä raporteistaan. Yhdessä tuloslaskelma, kassavirtaennuste sekä tase, antavat hyvän kokonaiskuvan yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

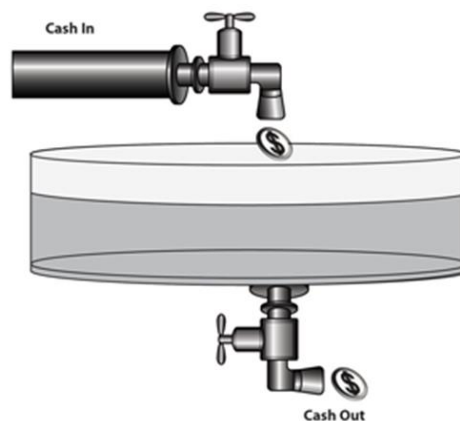
Tutkimukseni on tehty yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa (myöhemmin Yritys X tai toimeksiantajayritys), jolta aihe on saatu. Yritys X on ottanut jo ensimmäiset askeleet kohti kassavirtaennusteen käyttöönottoa. Koronan aiheuttama yllättävä, mutta onneksi vain hetkellinen, notkahdus liiketoiminnassa, sai Yritys X:n pohtimaan tarkemmin, miten heidän rahansa riittävät. Yritys X teki heti koronakriisin alkaessa pikaisella aikataululla kassavirtaennusteen, sillä pelättiin, että Koronalla olisi ollut isompikin vaikutus liiketoiminnassa. Kassavirtaennuste laadittiin järjestelmään nimeltä Jedox, sillä järjestelmä on ennestään tuttu Yritykselle X. Koronakriisin alun paniikin jälkeen huomattiin, että vaikutus ei olekaan niin suuri kuin pelättiin, joten myös kassavirtaennusteen päivitys jäi.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, millainen kassavirtaennuste on sopivin toimeksiantajayrityksen tarpeille. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, kokeeko yrityksen johtajat sekä muut taloushallinnon työntekijät, että kassavirtaennuste on Yritys X:lle tarpeellinen.

2 Mikä on kassavirta?

Yksinkertaisuudessaan kassavirralla tarkoitetaan rahan konkreettista liikettä yritykseen ja sieltä pois. Se antaa kokonaiskuvan siitä, kuinka paljon rahaa yritys saa ja kuinka paljon sitä käytetään. Kassavirta on siis yrityksen pankkisaamisten ja rahojen lisäystä ja vähennystä tilikauden aikana. Yrityksen rahaliikenne koostuu yleensä yrityksen myynneistä, ostoista, lainojen lyhennyksistä, investoinneista ja muista menoista, kuten vuokrista. Kirjanpidossa kassavirta on taseen alku- ja loppusaldo, eli se osoittaa käytössä olevan rahan määrän tilikauden alussa sekä lopussa. Kun loppusaldo on suurempi kuin alkusaldo, puhutaan positiivisesta kassavirrasta ja negatiivisesta silloin kun alkusaldo on loppusaldoa korkeampi. (Niskanen & Niskanen 2004, s. 48.)

Yrityksen pitäisi tehdä päätöksiä niin, että kassavirta pysyy positiivisena. Yksittäinen negatiivinen tulos ei välttämättä tarkoita sitä, että yrityksellä menee huonosti, vaan se voi olla seurausta esimerkiksi isosta investoinnista. Mikäli kuitenkin tulos on jatkuvasti negatiivinen, on tilanne huolestuttava. Päätavoitteena on harjoittaa liiketoimintaa niin, että tilikauden lopussa kassavirta on positiivinen. Positiivinen kassavirta kertoo siitä, että yrityksen likvidit varat, eli varallisuus, jonka avulla kyetään selviytymään lyhytaikaisista veloista, kuten pankkitilin saldo ja muut lyhytaikaiset saamiset, ovat kasvamassa. Se osoittaa, että yritys pystyy maksamaan takaisin osakkeenomistajille ja mahdollisesti sijoittamaan uudelleen liiketoimintaansa. (Hayes 2021.) Kassavirran positiivisuuteen voi vaikuttaa myymällä enemmän tuotteita tai pienentämällä maksueriä, myymällä omaisuutta tai ottamalla lainaa. Tästä syystä positiivinen kassavirta ei automaattisesti tarkoita sitä, että yrityksellä on paljon rahaa käytettävissä. Kassavirta on kuitenkin hyvä mittari siinä mielessä, että se kuvaa yrityksen koko toimintaa. (Hyypä 2019; Tilitoimisto Sukkela 2021.)



Kuvio 1: Kassavirta (King 2015)

Kassavirran vertauskuvana on käytetty vesisäiliötä. Vesisäiliössä harvemmin pysyy sama vesi pitkään, sillä säiliöstä otetaan jatkuvasti vettä pois ja lisätään tuoretta vettä tilalle.

Vesi kaadetaan säiliöön ylhäältä ja otetaan ulos alhaalta niin usein kuin omistaja haluaa. Erona vesisäiliöön, kassa halutaan pitää koko ajan melko täynnä, eli halutaan saada vettä (rahaa) enemmän sisään kuin sitä ehtii valua pois. (Small Businessfy.com 2021.) Kuviossa 1 ”Cash In” kuvaa yrityksen myyntituottoja ja ”Cash Out” kuvaa yrityksen juoksevia kuluja tai yrityksen jakamia osinkoja omistajilleen.

Etenkin pienille yrityksille on tärkeää, että kassassa on rahaa. On valitettava tosiasia, että yrityksen toiminta ei voi jatkua, jos sillä ei ole rahaa kassassa käytettävissä. (Hyypä 2019.) On kuitenkin hyvä muistaa, että myös isot ja kannattavat yritykset voivat kärsiä kassaongelmista. Tyypillisesti ongelmat aiheutuvat siitä, että menojen maksuajankohta tapahtuu nopeammin kuin tulojen saaminen, eli kierto tapahtuu viiveellä. Se johtuu siitä, että osalla asiakkaista on pitkä maksuaika, mutta organisaation toimittajilla saattaa olla lyhyt. Sen lisäksi pitää maksaa muita juoksevia kuluja ja esimerkiksi ennakkomaksuja. (Azets 2021.)

Positiivinen kassavirta on siis arvokas yritykselle, sillä vaikka rahaa voi monissa tilanteissa lainata, kassassa olevat rahat tuovat tietynlaista turvaa. Tilanteissa, joissa rahaa joudutaan lainaamaan ulkopuoliselta taholta, kassavirta auttaa hallitsemaan ja aikatauluttamaan maksuja. Kun tiedostaa, että on maksuja tulossa, pystyy tekemään viisaampia ratkaisuja rahankäytön suhteen. Kun saadaan selville yrityksen menot suhteessa tuloihin, on helpompi lähteä kasvatamaan liiketoimintaa, kun tiedetään esimerkiksi, kuinka paljon olisi mahdollista palkata lisää henkilökuntaa. Edellä mainittujen syiden lisäksi tieto kassavirroista on tärkeää, sillä myös rahoittajat ja sijoittajat ovat erityisen kiinnostuneita niistä. Lainojen korot ja lyhennykset maksetaan tilinpäätöksen voiton sijaan kassavirroilla ja sijoituskohteiden arvomääritys perustuu kassavirtoihin. (Niskanen & Niskanen 2004, 164; Small Businessfy.com 2021.)

2.1 Käyttöpääoma

Kassavirtaan liittyy vahvasti käsite käyttöpääoma. Jokaisen yrityksen tulee tietää, mikä on heidän käyttöpääomansa tarve. Käyttöpääoma tarkoittaa sitä määrää rahaa, jonka yritys tarvitsee, jotta liiketoimintaa voidaan pyörittää kannattavasti ja, että toiminta on ylipäätänsä mahdollista. Esimerkkinä, meillä on yritys, joka myy tuotteita, joiden kate on 50 %. Yritys tekee vuodessa liikevaihtoa 1 500 000 €. Vuodessa ostoja syntyy 50 % myyntikatteella 750 000 € edestä eli kuukaudessa käyttöpääoman tarve on 62 500 €. Kun liiketoiminta rullaa normaalisti eli myynnit ja ostot tapahtuvat suunnitellusti, ei välttämättä tarvita suurta kassaa. Ongelmia syntyy silloin, kuin ostot eivät olekaan suorassa suhteessa tai toteudu tasaisesti yrityksen tulojen kanssa. Esimerkin yritykselle voi tulla tilanne, jossa se joutuu ostamaan useamman kuukauden varaston, vaikka neljän kuukauden. Seuraavan neljän kuukauden aikana yritys myy varastoaan asiakkaille. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkkiyritys tarvitsisi aika ajoin 250 000 € rahaa, jotka se saa takaisin vasta seuraavan neljän kuukauden aikana, mutta 50 % katteella. (Myllys, Vesikivi & Niitynpää 2021.)

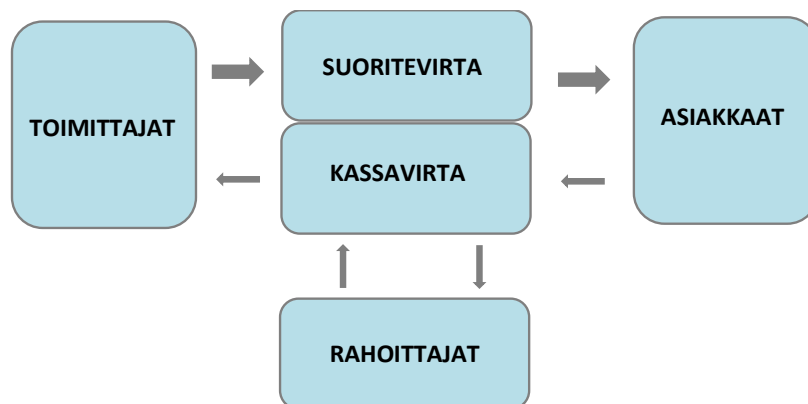
Käyttöpääoma on erityisen tärkeä yrityksille, jotka myyvät tuotteita tai jos kyseessä on kaupaliike, jossa tehdään paljon isoja ostoja ja tavaraa kulkee yrityksen läpi. Käyttöpääoman merkitys on pienempi yritykselle, joka myy palveluita ja, jossa myydään omaa työpanosta. Käyttöpääomanpuskurin suuruuteen vaikuttaa se, kuinka suuri kausittainen vaihtelu yrityksellä on. Jos yrityksen toiminta on tasaista, 2-3 kuukauden puskuri on riittävä. Vastaavasti jos kausi painottuu esimerkiksi joulukuulle, tulisi tammikuussa yrityksellä olla riittävästi käyttöpääomaa koko vuodelle. (Eisto 2019.)

Käyttöpääoma saadaan, kun lasketaan yhteen taseesta löytyvät myyntisaamiset ja vaihto-omaisuus, saadusta luvusta vähennetään niin ikään taseesta löytyvät ostovelat. Yritystä, jolla on pienempi käyttöpääoma, voidaan pitää kannattavampana. Jos yrityksen ei tarvitse pyrittää liiketoimintaansa isolla kassalla, sen on helpompi reagoida muutoksiin ja se ei ajaudu niin helposti kassavaikeuksiin. Käyttöpääoma saadaan pienemmäksi, jos ostovelat kasvavat ja samalla myyntisaamiset sekä vaihto-omaisuus pienenee. Ostovelkojen suuruuteen voi vaikuttaa pyytämällä pidempää maksuaikaa. Vähentämällä varastoon sitoutunutta pääomaa, saadaan pienennettyä vaihto-omaisuutta. Puolestaan myyntisaamisia voidaan pienentää nopeuttamalla perintää ja lyhentämällä asiakkaiden maksuehtoja. (Myllys ym.2021.)

2.2 Kassavirta on suoritevirran peilikuva

Suoritevirta on osa yrityksen ydintoimintaa. Suoritteella tarkoitetaan palvelu- tai tavaratuotetta. Jotta yritys pystyy tuottamaan suoritteita, sen täytyy ostaa tavaroita ja palveluita toimittajalta. Tuote välitetään edelleen jalostettuna tai sellaisenaan asiakkaille. Esimerkiksi autoliikkeen suorite on autot, niiden huollot ja varaosat. (Mäkinen 2012, 29.)

Mäkinen (2012, 29) määrittelee kassavirran suoritevirran peilikuvana. Alla oleva kaavio esittää kassavirran osuuden yrityksen toiminnan kiertokulussa.



Kuvio 2: Kassavirta ja suoritevirta (Mäkinen 2012)

Kassavirran avulla saadaan selkeä kuva yrityksen toiminnan tuloksellisuudesta, sillä se on suoritevirran peilikuva. Suoritevirran avulla on vaikeaa saada selkeää kokonaiskuvaa yrityksen tilasta, minkä vuoksi kassavirta onkin hyvä mittari, sillä se on selkeä ja yksinkertainen. Kokonaiskuva saadaan nopeasti, kun lasketaan asiakkailta saadut tulot ja siitä vähennetään toimitajille kuuluvat menot. Kun suoritevirran muuttaa euroiksi eli kassavirraksi, saadaan nopeasti selville, onko yrityksen toiminta tuotteliasta. Kaikki kassaan tulevat suoritukset huomioidaan tuloina ja palveluiden tai tuotteiden myynnistä aiheutuneet kulut menoina. Yksinkertaisuudessaan, jos kassaan saadut tulot ovat suuremmat kuin maksetut menot, kassaan on saatu rahaa ja näin ollen nähdään, onko yritys tehnyt voittoa vai tappiota. (Mäkinen 2012, 30.)

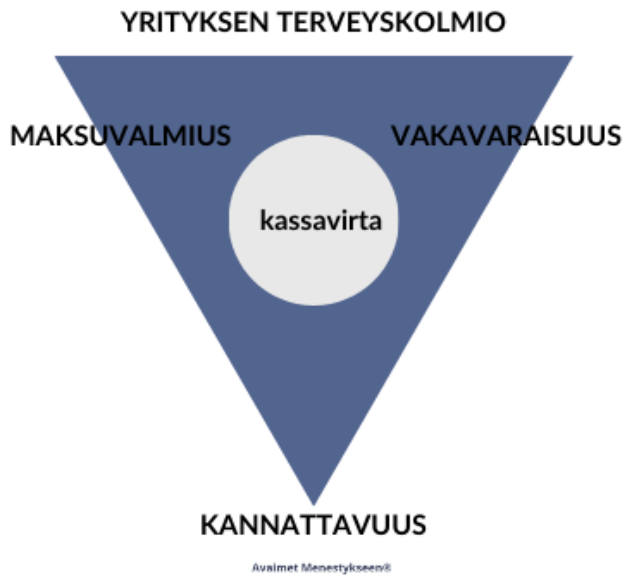
2.3 Kassavirran hyöty talouden terveyskolmiossa

Kolme yrityksen tärkeää ominaisuutta taloudessa ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Ne ovat riippuvaisia toisistaan. Niiden keskinäisiä suhteita kuvataan yleensä talouden terveyskolmiolla. (TietoAkseli 2014.)

Mitä vähemmän yritys sitoo käyttöpääomaa, sitä kannattavampi se on (Niitynpää, Vesikivi, Mylly 2021). Kannattavuus kuvaa sitä, onko yrityksen tuotot suuremmat kuin menot. Kannattavuuden mittaamiseen käytetään tuloslaskelmaa, jota käydään enemmän läpi luvussa 2.5. Kannattavuutta mitataan kuukausittain tai harvemmin. Tuloslaskelmassa vähennetään kulut tuotoista, ja lopputulokseksi saadaan voiton tai tappion määrä. Yritys on kannattava silloin, kun se tuottaa voittoa. Kannattava yritys parantaa vakavaraisuuttaan, sillä voitot kirjataan taseessa omaan pääomaa. Tästä johtuen tuloslaskema ja tase sekä vakavaraisuus ja kannattavuus ovat kiinteästi riippuvaisia toisistaan. (Mäkinen 2012, 32.)

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen oman ja vieraan pääoman suhdetta. Vakavaraisuus perustuu vahvaan taseeseen. Sen mittaamisessa käytetään tasetta ja sen vastaavaa sekä vastattavaa puolta. Vakavaraisuus muuttuu hitaasti, mistä johtuen aikajänne on vuosi. Kannattavuudella ja vakavaraisuudella on yhteys myös silloin, kun yritys tekee hankintoja. Vakavarainen yritys voi tehdä ostoja halvemmalla, ja esimerkiksi lainojen korot eivät vähennä yrityksen kannattavuutta. (Mäkinen 2012, 32.)

Maksuvalmius puolestaan kuvaa yrityksen kykyä suoriutua maksuistaan. Usein maksuvalmius ilmaistaan taseen avulla, mutta se ei anna oikeaa kuvaa, sillä tase on vain tilikauden viimeisen päivän tilanne. Paras väline maksuvalmiuden mittaamisessa on kassavirtalaskelma. Ominaisuuksiltaan maksuvalmius on herkin muutoksille, sillä yritys lähettää ja vastaanottaa joka päivä maksuja, joten maksuvalmius muuttuu päivittäin. Vakavaraisuus ja kannattavuus parantavat maksuvalmiutta. Jos yrityksen maksukyky on huono, se joutuu hakemaan rahoitusta, jolloin vakavaraisuus heikkenee. (Mäkilähde 2012, 32.)



Kuvio 3: Terveyskolmio (Paranna yrityksen kannattavuutta kassavirtalaskelman avulla 2019)

Kuten talouden terveyskolmio osoittaa, kannattavuus, vakavaraisuus ja maksukyky ovat riippuvaisia toisistaan. Jos yksi näistä on heikko, se vaikuttaa kahteen muuhun. Vakavaraisuutta ja kannattavuutta on vaikeaa mitata tarkasti, minkä vuoksi myös niiden hallitseminen on vaikeaa. Maksukykyä puolestaan on helppo mitata ja siihen voidaan vaikuttaa. Jos yritys kiinnittää huomiota enimmäkseen maksukykyyn, se riittää, sillä talouden ominaisuudet ovat niin riippuvaisia toisistaan. Kun huomio kiinnitetään kassavirtaan, sen avulla saadaan helposti luotettavia mittaustuloksia yritystoiminnan menestyksellisyydestä. Jos kassavirta on jatkuvasti positiivinen, ajan myötä se kasvattaa pääomaa ja tuottaa voittoa. Pitkään jatkunut negatiivinen kassavirta kääntää toiminnan tappiolliseksi, kun pääoma pienenee. (Mäkinen 2012,32.)

3 Kassavirtalaskelma

Siinä missä kassavirta antaa kuvan kassan tämänhetkisestä tilanteesta, kassavirtalaskelman tarkoituksena on antaa tietoa, miten yrityksen varojen käyttö ja hankinta on vaikuttanut kassaan koko tilikauden aikana. Kassavirtalaskelma toimii virallisen tilinpäätösanalyysin rinnalla täydennysinformaationa. International Accounting Committeeen (IAS 7) yleisohjeen mukaan laskelman tekemistä varten kassavirrat tulee olla jaettuna liiketoiminnan, investointien, ja rahoituksen kassavirtoihin. Laskelma voidaan tehdä suorana tai epäsuorana. Suorassa rahoituslaskelmassa kassavirrat ilmoitetaan bruttomääräisinä, ja epäsuora laaditaan nettoperusteisesti. Bruttomääräinen kassavirtalaskelma tarkoittaa sitä, että laadinnassa käytetään samaa periaatetta kuin tuloslaskelmassa. Kasaanmaksuista vähennetään yksi kerrallaan kulut, jotka on muutettu kassaperusteiseksi.

Nettoperusteisella taas tarkoitetaan sitä, että laskelma lähtee liikkeelle tuloslaskelman väli-tuloksesta, yleensä tappiosta tai voitosta ennen satunnaisia eriä. Rahoituksen ja investointien kassavirta lasketaan molemmissa samanlailla, mutta poikkeuksena epäsuorassa on liiketoimin-nan kassavirta. Epäsuorassa kassavirtalaskelmassa lisätään kauden tulokseen tuloslaskelmassa vähennetyt laskennalliset erät, kuten poistot ja muut tapahtumat, joissa raha ei liiku. (Niskanen & Niskanen 2004, 169-175.)

Liiketoiminnan kassavirta, eli operatiivinen kassavirta, lasketaan vähentämällä tilikauden myynneistä tilikautena tehdyt maksut. Liiketoiminnan kassavirta kuvaa kaikkea rahan kulkua, mikä liittyy suoraan yrityksen toimintaan. Operatiivinen kassavirta kertoo, kuinka paljon liike-toiminta tuottaa rahaa ja sen avulla saadaan selvitettyä, riittääkö se kattamaan laskut ja muut toiminnan kulut. Jos nykyistä toimintaa voidaan ylläpitää, kassavirrasta voidaan tulkita, kuinka paljon toimintaa pystytään laajentamaan. Tämän kassavirran tulisi aina olla positiivi-nen, eli tulojen tulee olla suuremmat kuin menojen. (Tuovila 2021; Rumpu 2020.)

Kuvassa on Atrian vuoden 2020 kassavirtalaskelman liiketoiminnan kassavirta. Laatimisessa on käytetty suoraa kassavirtalaskelmaa. Summat kerrotaan 1 000 € eli kassavirta on ollut vuonna 2020 vähän yli 46,5 miljoonaa euroa.

	1.1.-31.12.2020	1.1.-31.12.2019
LIIKETOIMINNAN RAHAVIRTA		
Myynnistä saadut maksut	35 144	34 180
Muista tuotoista saadut maksut	5 708	6 041
Maksut liiketoiminnan kuluista	-9 624	-9 702
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	31 228	30 518
Saadut osingot	21 999	7 407
Saadut korko- ja rahoitustuotot	14 556	11 356
Maksetut korko- ja rahoituskulut	-13 280	-11 316
	1.1.-31.12.2020	1.1.-31.12.2019
Maksetut verot	-7 930	-6 644
Liiketoiminnan rahavirta	46 572	31 322

Kuvio 4: Atria, liiketoiminnan kassavirta (Atria Oyj 2020)

Vertailun vuoksi kuviossa 5 on Finnairin kassavirtalaskelma, jossa on käytetty epäsuoraa kassavirtalaskelmaa. Luvut ovat miljoonia eli liiketoiminnan kassavirta on ollut vuonna 2020 miinus 1043,1 miljoonaa euroa.

Konsernin rahavirtalaskelma

Milj. euroa	2020	2019
Liiketoiminnan rahavirta		
Tulos ennen veroja	-654,4	93,0
Poistot ja arvonalentumiset	343,8	325,4
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	-130,8	2,8
Rahoitustuotot ja -kulut	189,9	66,1
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista		0,9
Vertailukelpoinen EBITDA	-251,5	488,3
Varausten muutos	0,8	29,5
Työsuhde-etuudet	12,0	10,6
Muut oikaisut	0,6	1,5
Liiketaapahtumat, joihin ei sisälly maksua	13,4	41,5
Myynti- ja muiden saamisten muutos	112,3	33,4
Vaihto-omaisuuden muutos	4,6	-2,2
Osto- ja muiden velkojen muutos	-672,0	46,9
Käyttöpääoman muutos	-555,2	78,1
Maksetut rahoituskulut, netto	-243,4	-31,5
Maksetut tuloverot	-6,4	-11,9
Liiketoiminnan nettorahavirta	-1 043,1	564,5

Kuvio 5: Finnairin kassavirtalaskelma (Finnair vuosikertomus 2020)

Käyttöpääoman muutoksella on merkittävä erä kassavirtalaskelmassa, jolla saattaa olla suuri vaikutus liiketoiminnan kassavirtaan. Muutos lasketaan miinustamalla edellisen vuoden käyttöpääomasta tämän vuoden käyttöpääomista. Riippuen yrityksestä, käyttöpääoma ja sen muutos voidaan määrittää hieman eri tavoilla. Muutoksen ollessa negatiivinen, lyhytaikaisen velan määrä on muuttunut enemmän kuin omaisuuden, eli yrityksen on joutunut rahoittamaan toimintaansa ottamalla velkaa. Jos muutos on positiivinen, tilanne on päinvastainen, ja yrityksellä on ollut käytössään ylimääräistä rahaa. Tuloksen ollessa nolla, muutokset ovat yhtä suuret. Kun pääoma kasvaa, käyttöpääoman muutoksella on negatiivinen etumerkki, koska yrityksen kassavirta laskee. Käyttöpääoma laskiessa, etumerkki on positiivinen, sillä kassavirta kasvaa. Esimerkiksi, jos yrityksellä on 500 000 € edestä hyödykkeitä varastossa, ja seuraavana vuonna varaston arvo on 800 000 €, on yritys joutunut käyttämään 300 000 € hyödykkeiden hankintaan. Käyttöpääoma on siis kasvanut, mutta muutos on -300 000 €. Koska $500\ 000\ € - 800\ 000\ € = -300\ 000\ €$ eli kassavarat ovat pienentyneet tai on käytetty velkaa (Pankkiasiat.fi 2021.)

Kuten aikaisemmin on mainittu, yksittäinen negatiivinen kassavirta ei ole merkki siitä, että yrityksellä olisi ongelmia kassan riittävyyden kanssa. Jos yritys tekee ison investoinnin, se vaikuttaa suuresti kassavirtoihin, mutta myöhemmin sen pitäisi alkaa myös tuottamaan rahaa. Investointien kassavirrat kertovat kuinka paljon yritys on käyttänyt rahaa investointeihin tietynä aikana. Yleensä kassavirta on negatiivinen, sillä investoinneista ei saada rahaa, ellei myydä omaisuutta. (Kenton 2021; Rumpu 2020.)

INVESTOINTIEN RAHAVIRTA		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-22 672	-16 671
Investoinnit muihin sijoituksiin	-37 510	-27 510
Konsernisaamisten muutos	11 225	31 352
Lainasaamisten muutos	0	150
Investointien rahavirta	-48 957	-12 678

Kuvio 6: Atria, investointien kassavirta (Atria Oyj 2020)

Vuonna 2020 Atrian investointien kassavirta on ollut melkein miinus 49 miljoonaa. Oikealla puolella on vuoden 2019 luvut.

Viimeisenä kassavirtalaskelmassa tulee esittää rahoituksen kassavirrat. Se kuvaa oman ja vieraan pääoman muutoksia tilikauden aikana, eli kertoo lainojen määrästä (Niskanen & Niskanen 2004, 184.). Se antaa käsityksen sijoittajille siitä, miten hyvin yrityksen pääomarakennetta hallitaan (Murphy 2020). Jos luku on positiivinen, yritys on ottanut enemmän lainaa, kuin maksanut sitä pois. Negatiivinen luku kertoo siitä, että yritys on maksanut lainojaan pois ja sitä, että talous on vakaalla pohjalla, kun lainaa pystytään lyhentämään. (Rumpu 2020.)

RAHOITUKSEN RAHAVIRTA		
Pitkäaikaisten lainojen nostot	37 000	0
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	-41 700	-2 000
Lyhytaikaisten lainojen nostot	34 972	40 821
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut	-41 071	-64 892
Konsernivelkojen muutos	22 283	2 162
Saatu tai annettu konserniavustus, joka on maksettu	19 770	17 120
Omien osakkeiden muutos	0	31
Osinkojen maksut	-11 828	-11 263
Rahoituksen rahavirta	19 426	-18 020

Kuvio 7: Atria, rahoituksen kassavirta (Atria Oyj 2020)

Rahoituksen kassavirta on 19 426 000 € eli yritys on ottanut enemmän lainaa kuin se on maksanut sitä pois. Vuonna 2019 se maksoi enemmän lainaa pois, sillä tulos oli 18 miljoonaa, mutta negatiivinen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen talous ei olisi vakaalla pohjalla.

Kuviossa 8 on kokonaisuudessaan Atrian kassavirtalaskelma vuodelta 2020.

RAHOITUSLASKELMA, 1 000 EUR

	1.1.-31.12.2020	1.1.-31.12.2019
LIIKETOIMINNAN RAHAVIRTA		
Myynnistä saadut maksut	35 144	34 180
Muista tuotoista saadut maksut	5 708	6 041
Maksut liiketoiminnan kuluista	-9 624	-9 702
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	31 228	30 518
Saadut osingot	21 999	7 407
Saadut korko- ja rahoitustuotot	14 556	11 356
Maksetut korko- ja rahoituskulut	-13 280	-11 316
	1.1.-31.12.2020	1.1.-31.12.2019
Maksetut verot	-7 930	-6 644
Liiketoiminnan rahavirta	46 572	31 322
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-22 672	-16 671
Investoinnit muihin sijoituksiin	-37 510	-27 510
Konsernisaamisten muutos	11 225	31 352
Lainasaamisten muutos	0	150
Investointien rahavirta	-48 957	-12 678
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA		
Pitkäaikaisten lainojen nostot	37 000	0
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	-41 700	-2 000
Lyhytaikaisten lainojen nostot	34 972	40 821
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut	-41 071	-64 892
Konsernivelkojen muutos	22 283	2 162
Saatu tai annettu konserniavustus, joka on maksettu	19 770	17 120
Omien osakkeiden muutos	0	31
Osinkojen maksut	-11 828	-11 263
Rahoituksen rahavirta	19 426	-18 020
LIIKETOIMINNAN RAHAVIRTA	46 572	31 322
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA	-48 957	-12 678
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA	19 426	-18 020
YHTEENSÄ	17 041	623
Rahavarojen muutos		
Rahavarat 1.1.	3 766	3 143
Rahavarat 31.12.	20 807	3 766
Muutos	17 041	623

Kuvio 8: Atria kassavirtalaskelma 2020 (Atria Oyj 2020)

Kassavirtalaskelmasta nähdään, että yritys on saanut paljon enemmän osinkotuloa vuonna 2020 kuin 2019.

Muuten liiketoiminnan kassavirta on pysynyt melko samana edellisvuoteen verrattuna. Vuoden 2020 aikana on tehty hieman enemmän investointeja, mutta konsernisaamisten muutos on huomattavasti pienempi kuin vuonna 2019. Rahoituksen kassavirta on positiivinen koska yritys on nostanut pitkäaikaisia lainoja. Vuonna 2019 vastaava luku oli nolla. Yritys on myös maksanut pitkäaikaisia lainoja heti takaisin eli kassavirran positiivinen luku ei ole merkki maksukyvyttömyydestä.

Kassavirtalaskelma voidaan laatia eri tavoin riippuen laatijan tavoitteista. Laskelma voidaan tehdä esimerkiksi vähennyslaskumuodossa. Se tarkoittaa sitä, että liikkeelle lähdetään myynnin kassaanmaksuista ja niistä vähennetään järjestyksessä ensin tavarat, palkat ja aineet, seuraavaksi osingot ja korot ja lopuksi investoinnit sekä pääomaerien muutokset. Kun laskelma on tehty oikein, tulos on nolla. Silloin on otettu huomioon kaikki rahankäytön kohteet. Joskus kassavirtalaskelmassa esiintyy kassajäämiä. Kassajäämät ovat välisummia, joiden tarkoitus on mitata tulorahoituksen riittävyttä erilaisiin kohteisiin. Vähennysmuotoisessa kassavirtalaskelmassa voidaan hyödyntää tunnuslukuja yrityksen apuvälineinä arvioimaan tulorahoituksen ja likviditeettien riittävyttä. Rahoitusjäämäprosentti kertoo, kuinka hyvin yritys on tilikauden aikana pystynyt hoitamaan liiketoimintaan liittyvät kassastamaksut. Se lasketaan jakamalla myynnin kassaanmaksut rahoitusjäämällä ja muuttamalla tulos prosenteiksi. Jos tulos on positiivinen, tulorahoitusta on voitu käyttää esimerkiksi investointeihin ja osinkojen maksuun. Vieraan pääoman takaisinmaksuajalla nähdään, kuinka monta vuotta yrityksellä kuuluu vieraan pääoman takaisinmaksuun, olettaen, että rahoitusjäämä pysyy muuttumattomana ja koko rahoitusjäämä voidaan käyttää vieraanpääoman takaisinmaksuun. Kun halutaan selvittää, miten hyvin rahoitustuloksella pystytään kattamaan vieraan pääoman korot ja lainojen lyhennykset, käytetään lainojen hoitokatetta. Se saadaan jakamalla rahoituskulut ja pitkäaikaisen lainojen lyhennykset rahoitusjäämällä ja rahoituskuluilla. Jos halutaan mitata rahoitusjäämän riittävyttä pelkkiin korkokuluihin, silloin tunnuslukuna toimii rahoituskulujen hoitokate. Viimeisenä tunnuslukuna on investointien tulorahoitusprosentti. Se mittaa yrityksen tulorahojen riittävyttä kattamaan investointimenoja. (Niskanen & Niskanen 2004, 186-190.)

Kassavirtalaskelmaa voidaan hyödyntää budjetoinnissa ja yleisesti taloudellisia päätöksiä tehtäessä. Menestyäkseen, yrityksen tärkeimpänä tehtävänä on ymmärtää mihin rahaa käytetään ja mistä sitä saadaan. Yrityksen kasvaessa, on hyvä tietää, miten kasvua voidaan rahoittaa, tarvitseeko turvautua ottamaan lainaa vai voidaanko hyödyntää voittoja. Kun kassavirtalaskelmaa osataan lukea ja hyödyntää oikein, on se iso apu, jotta voidaan tehdä parempia taloudellisia päätöksiä. (Patrick 2019.)

3.1 Tase

Tase on yksi yrityksen taloudellisista peruslaskelmista. Se laaditaan osana tilinpäätöstä, joka on pakollinen kaikille yrityksille, joilla on ollut tilikauden aikana keskimäärin 10 työntekijää, taseen loppusumma on yli 350 000 € tai jos liikevaihto on 700 000 €.

Tilinpäätös tulee laatia neljän kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. (Ukko 2020.) Taseesta selviää yrityksen taloudellinen tilanne valittuna päivänä, yleensä tilikauden viimeisenä päivänä. Siitä selviää mihin yritys on investoinut ja mistä siihen tarvittava raha on saatu eli nähdään varallisuus sekä rahoituslähteet tilinpäätöshetkellä. (Siipola 2014.)

Taseessa on kaksi puolta. Taseen vasen puoli eli debet-puoli on vastaavaa omaisuutta. Vastaava pääoma kuvaa yrityksen varojen lähteitä. Se jaetaan pysyvään ja vaihtuviin vastaaviin riippuen siitä, kuinka pitkäkestoisia varat ovat. Pysyvää vastaavaa on sellainen omaisuus, jota yritys käyttää liiketoiminnan kasvattamiseen pitkällä aikavälillä eli yli vuoden, esim. kiinteistöt. Se jaetaan edelleen alaryhmiin, joita ovat aineelliset ja aineettomat hyödykkeet sekä sijoitukset. Aineellista on esimerkiksi tietokoneet ja aineeton hyödyke on siihen ostettava ohjelmisto. Alle vuoden yhden vuoden mittaiset investoinnit eli lyhyellä aikavälillä olevaa omaisuutta kuuluvat vaihtuvaa vastaavaan. Lyhytkestoiset varat koostuvat erilaisista saatavista ja vaihto-omaisuudesta. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 23-24.)

Oikea puoli taseesta on vastattavaa eli niin sanottu kredit-puoli kertoo, miten yrityksen toimintaa on rahoitettu. Kredit-puoli jaetaan omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Omaa pääomaa on kaikki raha, joka lasketaan yrityksen omistajien osuudeksi ja omistajien yritykseen sijoittamaa rahaa sekä yrityksen kerryttämä voitto. Vierasta pääomaa on kaikki yrityksen ulkopuolelta haettu velkarahoitus. Se jaetaan keston mukaan pitkä- ja lyhytaikaiseen pääomaan. (Jormakka, ym. 2015, s.23-24.) Taulukossa 1 on esitelty tarkemmin mitä taseen oikealle ja vasemmalle puolelle tulee laittaa.

VASTAAVAA	VASTATTAVAA
PYSYVÄT VASTAAVAT	OMA PÄÄOMA
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet	Osake- tms. pääoma
Sijoitukset	Edellisten (myös tämän tilikauden) tilikausien voitto tai tappio
Kiinteistöt	VIERAS PÄÄOMA
Koneet ja laitteet	Pitkäaikainen pääoma
VAIHTUVAT VASTAAVAT	<ul style="list-style-type: none"> • pankkilaina
Vaihto-omaisuus	Lyhytaikainen pääoma
Rahat ja pankkisaamiset	<ul style="list-style-type: none"> • ostovelat
Varastot	

Taulukko 1: Taseen oikea- ja vasen- puoli (Hyphen 2017)

Taseen vastaavan ja vastattavan puolen summien pitää olla sama. Tämä johtuu siitä, että vasen puoli kertoo yrityksen varallisuuden ja oikea puoli kertoo, miten se on rahoitettu. (Tomperi 2020, 24.) Esimerkkinä voidaan käyttää sitä, että on ostettu 200 000 tuhannella eurolla asunto (debet) ja summa on saatu kokonaisuudessaan lainana pankilta (kredit). Silloin taseen molemmat puolet ovat 200 000 €.

Tase ja tuloslaskelma ovat omia raporttejaan, mutta niillä on tärkeä yhteys toisiinsa. Tasetta laatiessa voidaan hyödyntää tuloslaskelmaa. Tuloslaskelman avulla saadaan selvitettyä, kuinka paljon omaan pääomaan kuuluva tilikauden voitto pieneni tai kasvoi tilikauden liiketoiminnan seurauksena. Tuloslaskelman viimeisestä rivistä selviää tilikauden voitto, joka saadaan vähentämällä liikevaihdosta kaikki tilikauden kulut. Vaikka tuloslaskelmasta selviää tilikauden voitto, kannattaa silti huomio kiinnittää taseen omaan pääomaan. Tilikauden tulos voi olla positiivinen, vaikka yrityksellä olisi aikaisemmilta vuosilta kertynyt paljon velkaa. Jos oma pääoma on negatiivinen, se tarkoittaa, että yrityksellä on enemmän lainaa kuin varoja. (Siipola 2014.)

3.2 Tuloslaskelman ja kassavirtalaskelman erot

Tuloslaskelma ja kassavirtalaskelma ovat yhdessä taseen kanssa kolme yrityksen taloudenpidon päälaskelmaa. Äkkiseltään voisi luulla, että tulos- ja kassavirtalaskelma ovat sama asia, mutta niissä on kuitenkin huomattava ero.

Tuloslaskelma laaditaan viitaten kirjanpitotileihin ja suoriteperusteisesti, eli laskelmassa huomioidaan tietyltä ajanjaksolta myynnin tuotot ja kulut. Tuloslaskelma ja tase ovat keskeisessä osassa tilinpäätöstä laatiessa. Tuloslaskelmasta ilmenee tilikauden kirjanpidollisen voiton suuruus, mutta rahaa ei välttämättä ole vielä saatu kassaan. Tuloslaskelman laadintatapoja on kaksi, kululajipohjainen tuloslaskelma ja toimintokohtainen tuloslaskelma. Kululajipohjaisessa tuloslaskelmassa tilikauden tulot vähennetään tuotoista säädettyssä kululajien järjestyksessä. Kululajeja voivat olla poistot, palkat, korot ja raaka-aineet. Toimintokohtaisessa tuloslaskelmassa vähennysjärjestys perustuu toimintokohtaiseen ryhmittelyyn, eli ensin vähennetään valmistuksen ja hankinnan kulut, sitten myynnin ja markkinoinnin ja lopuksi liiketoiminnan muut kulut. Näistä kahdesta laadintatavoista kululajipohjainen on huomattavasti yleisemmin käytetty. Kassavirtalaskelmassa huomioidaan kassavirrat ja se laaditaan käyttäen hyödyksi tuloslaskelmaa ja tasetietoja. Kuten aikaisemmin on todettu, kassavirtalaskelma antaa kuvan yrityksen vakavaraisuudesta ja siitä, miten rahoja käytetään, tuloslaskelmasta saadaan tietoja omasta pääomasta ja kannattavuudesta. Kassavirtalaskelmassa ei huomioida varaston muutosta, koska se ei ole rahavirtaa, mutta tuloslaskelmassa se otetaan huomioon. (Strephonsays 2021; Niskanen & Niskanen 2004.)

Alla olevaan taulukkoon on listattu suurimmat erot tulos- ja kassavirtalaskelmien välillä. Listatut asiat löytyvät vain kyseisestä laskelmasta, esimerkiksi omistajien nostamat rahat selviävät kassavirtalaskelmasta, mutta tuloslaskelmasta niitä ei näe.

Tuloslaskelma	Kassavirtalaskelma
<ul style="list-style-type: none"> • Varastojen muutos • Otetaan huomioon poistot 	<ul style="list-style-type: none"> • Maksut lainan pääoman pienentämiseksi • Pankkilainoista saatu raha • Rahat, jotka maksetaan laitteista ja rakennuksista, jotka kirjataan seuraavien vuosien aikana kuluksi • Omistajien nostamat rahat • Osakkeenomistajille maksetut osingot

Taulukko 2: Tulos- ja kassavirtalaskelman erot (Niskanen & Niskanen 2004)

Vaikka tulos- ja kassavirtalaskelman välillä eroavaisuuksia onkin paljon, löytyy myös muutamia yhtäläisyyksiä. Molemmat laskelmat ovat tärkeitä tilinpäätöksiä ja yritysten täytyy laatia molemmat. Yhdessä ne antavat laajan kuvan yrityksen tilasta. Kassavirtalaskelma antaa tukea tuloslaskelmalle, sillä pelkästä tuloslaskelmasta ei suoraan näe kannattavuutta. Tuloslaskelmasta nähdään potentiaalinen kassavirta, ja kassavirtalaskelmasta nähdään toteutunut.

Näitä laskelmia hyödyntävät sijoittajat, rahoittajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat, kun he haluavat selvittää yrityksen taloudellista kestävyyttä ja kykyä maksaa liiketoiminnan kulut. (Niskanen & Niskanen 2004.)

4 Kassavirtaennuste

Kappaleessa 2.1 puhuttiin käyttöpääoman merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa. Esimerkkinä käytettiin tapausta, jossa yrityksen ostot ja tulot eivät ole keskenään suorassa suhteessa. Kun yrityksessä on epäsuhtaisia kassavirtoja, tarvitaan niitä varten ennustetta. Ennustuksen tarkoituksena on saada tietää, miten rahaa seuraavien kuukausien aikana on tulossa ja, miten paljon sieltä lähtee eli saadaan seurattua, miten kassa käyttäytyy. Jos yrityksellä on liiketoimintaansa nähden paljon rahaa kassassa, kassavirtaennusteen seuraaminen ei ole niin tarkkaa, sillä yrityksen liiketoiminta ei ole herkkä pienille muutoksille. Yrityksen toimiessa pienellä määrällä rahaa, on erityisen tärkeää tietää, onko kassavirta kuukausittain positiivinen vai negatiivinen ja miltä alku- ja loppusaldot näyttävät. Erityisesti silloin, kun yrityksen toiminnassa tapahtuu jokin muutos, kassavirtaennuste on hyvin tarpeellinen. Pienikin muutos esim. tavaran toimittajan maksuehdoissa, vaikuttaa kassavirtaan. (Huumarsalo 2021.) Lisäksi yrityksen taloudellisen kehityksen seuranta etukäteen on kiinnostavaa. Jos pystytään arvioimaan yrityksen taloudelliset vaikeudet hyvissä ajoin, on niihin aikaa reagoida ja niitä saadaan välttämään. Jos kasvumahdollisuus nähdään ennalta, voi yrityksen toimintaa laajentaa turvallisesti. (Mäkinen 2012, 42.)

Yrityksen tulisi löytää optimikassa. Sillä tarkoitetaan sitä, että kassassa ei saa olla liian vähän rahaa, eli kassan pitäisi koko ajan pysyä positiivisena, mutta kassassa ei kannata säilyttää liikaa rahaa, vaan laittaa ylijäämä tuottamaan, esimerkiksi yrityksen laajentamiseen ja investointeihin, jotka tulevaisuudessa tuovat rahaa. Tästä syystä yrityksen kannattaa tehdä kassavirtaennuste. (Azets 2021.)

Kassavirtaennusteessa arvioidaan yrityksen rahaliikennettä tulevaisuuteen. Lyhyellä tähtämällä seurataan muun muassa käyttöpääoman muutoksia, ja pitkällä tähtämällä esimerkiksi lainojen ja rahoitusrakenteen muutoksia. Joskus ennusteeseen otetaan mukaan myös tehdyt tarjoukset. Tarjoukset ovat siinä mielessä hankalia, että on vaikeaa arvioida, kuinka moni tarjouksista menee loppuen lopuksi läpi. Ennuste voidaan tehdä manuaalisesti tai hyödyntää taloushallinnon ohjelmistoa. Ohjelmistot tarjoavat muutokset reaaliajassa, joten tiedot päivittyvät ennusteelle nopeammin kuin manuaalisesti viedessä. (Rumpu 2020.)

Riippuen yrityksen toimialasta ja maksukäytännöistä, yritys voi valita tekeekö se lyhyen ajan, keskipitkän vai pitkän ajan kassavirtaennusteen. Lyhyen ajan kassavirtaennuste laaditaan yleensä parin tai neljän viikon ajalle.

Se sisältää päivittäisen erittelyn maksuista ja tuloista. Ennusteelle yleistä on se, että eräpäivät eivät ole pitkälle tulevaisuuteen. Ennusteen muodostamisessa käytetään tietoja osto- ja myyntilaskujen eräpäivistä, ennustetuista palkoista ja esimerkiksi lainan lyhennyksistä sekä muista reskontran ulkopuolisista rahan liikkeistä kassasta ja kassaan. Lyhyt ennuste sopii parhaiten yrityksille, jotka tarvitsevat tietoonsa päivittäiset tulot varmistaakseen, että yritys kykenee täyttämään tarvittavat velvoitteensa. Keskipitkä kassaennuste tehdään muutamasta kuukaudesta puoleen vuoteen. Pitkän ajan ennusteet näyttävät kuudesta kuukaudesta jopa useampaan vuoteen. Ne toimivat hyvänä apuna vuosittaiselle budjetointiprosessille. Se on erittäin hyödyllinen isoille yrityksille, joilla on useita yhteistyökumppaneita, joiden eräpäivät vaihtelevat keskenään. Toisin kuin lyhyen ajan ennuste, pitkän ajan ennustetta ei voida tehdä eräpäivien perusteella. Sen sijaan laatimisen apuna käytetään tulos- ja tase-ennustetta. Niiden avulla yrityksen kassanäkymästä voidaan luoda mahdollisimman realistinen kuva. (Hyypä 2019; Gillespie 2021.)

On hyvä muistaa, että mitä pidemmälle ajalle kassavirtaennuste laaditaan, sitä epävarmemmaksi ennuste muuttuu. Tähän vaikuttaa se, että sovittujen töiden kustannukset saattavat muuttua, tuotteiden hintoihin voi tulla muutoksia, lisäksi asiakkaille annetut mahdolliset pitkät maksuajat tuovat omat haasteensa. Kassavirtaennuste on yrityksen johdolle hyvä työkalu, sillä sen avulla voi seurata, milloin voi käyttää rahaa investointeihin, ja milloin pitää ryhtyä säästölinjalle. Kun ennuste tehdään kuukausien päähän, voi siitä huomata, että muutaman kuukauden päästä yritys joutuu tiukalle. Silloin yrityksellä on vielä aikaa ryhtyä hommiin ja esimerkiksi alkaa perimään mahdollisia avoimia saatavia takaisin, sopia omia maksuehtojaan uudestaan tai hankkia tilapäisesti rahaa muualta, jotta toiminta voi jatkua normaalisti. (Rumpu 2020.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä hyötyä kassavirtaennusteesta olisi kohdeyritykselle ja mikä olisi sen merkittävin hyöty. Haasteita on tuonut se, että nykyisessä kassavirtaennusteessa on sekaisin toteutuneita summia sekä ennusteita. Ennusteeseen pitäisi saada tietoa muista järjestelmistä niin, että se on käyttökelpoista. Sen lisäksi selvittää, miten saadaan helposti liitettyä tieto, jota ei budjetoida. Ongelma on todellinen, mutta yrityksellä ei ole kriittistä tarvetta kassavirtaennusteelle.

5.1 Yritys X:n kassavirran seuranta tällä hetkellä

Yrityksen X konsernirakenne on olennainen osa ymmärtää, kun pohditaan kassavirtaennusteen tarpeellisuutta. Yritys X on osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1997.

Sen pääasiallinen toimiala on autoliike, mutta muita toimialoja ovat autojen varaosat, huolto, maalaus sekä korjaus. Toimipisteitä on yhteensä 7 eri puolella Suomea, mutta taloushallinnon osasto on keskitetty yhteen toimipisteeseen. Yritys X:n emoyhtiö omistaa useita tytäryhtiöitä, mutta Yritys X on yksi suurimmista. Tarvittaessa emoyhtiöllä on likviditeettiä lainata Yritykselle X. Vuonna 2021 henkilökunta koostui noin 450 henkilöstä. (Finder 2021.)

Pyysin kohdeyritykseltä tietoa heidän tämänhetkisestä kassavirtaennusteestaan. Keväällä 2020 yritys oli ottanut pikaisella aikataululla käyttöön kassavirtaennusteen. Tarkoituksena oli saada arvio, kuinka pitkälle rahat riittävät, jos koronaepidemia aiheuttaisi vakavia romahduksia taloudessa. Onneksi dramaattista notkahdusta ei tapahtunut, mutta siitä johtuen myös kassavirtaennusteen päivitys unohtui.

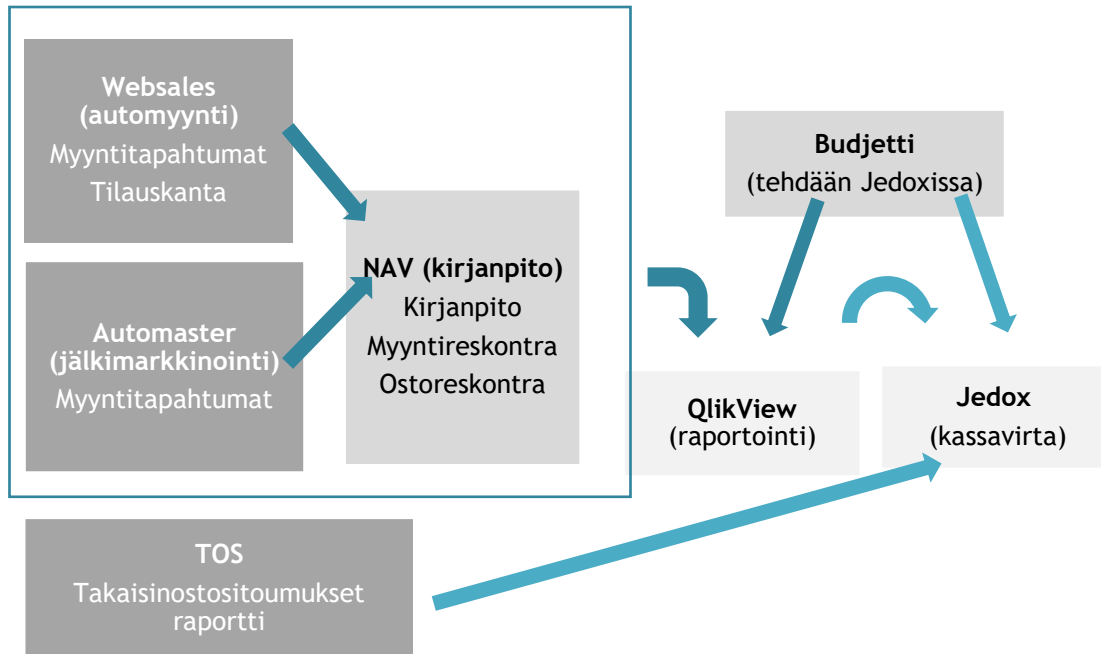
Yritys käyttää budjetoimiseen järjestelmää nimeltä Jedox, tästä syystä oli luonnollista, että myös kassavirtaennuste laadittiin samaan järjestelmään, sillä kassavirtaennuste käyttää tietoja budjetista. Alla olevista kuvioista näemme, miten tämänhetkinen kassavirtaennuste on laadittu.

ALV	SUMMA
Henkilöstökulut	SUMMA
Henk.sivukulut	SUMMA
Lyhennys	PUUTTUU
Korko	PUUTTUU
Markkinointi	SUMMA
IT	SUMMA
Kiinteistöhuolto	SUMMA
JM Ostot	SUMMA
AM Ostot	SUMMA
AM Tilauskanta ostot	PUUTTUU
Manuaaliset erät	PUUTTUU
TOS	SUMMA
Ostolaskut	PUUTTUU
Menot yhteensä	summa

Myyntiennuste	SUMMA
AM Tilauskanta	PUUTTUU
Myyntireskontra	PUUTTUU
Laina	PUUTTUU
Manuaaliset erät	PUUTTUU
JM Takuut	PUUTTUU
JM Myynti	SUMMA
Tulot yhteensä	summa

Kuvio 9: Yritys X:n kassavirtaennuste

Vasemmalla puolella on yrityksen ennustetut menot ja oikealla ennustetut tulot. Jos kaikki tarvittavat summat olisi listattu, saataisiin menojen ja tulojen erotuksesta tietää ennustettu kassavirta, mutta tällä hetkellä menot ja tulot ovat todella puutteelliset. Molemmista puuttuu paljon summia, sillä ennustetta ei ole päivitetty pitkään aikaan. Osa summista on otettu suoraan budjetista ja osa tulee muista järjestelmistä (katso kuvio 10). Jo olemassa olevan kassavirtaennusteen yksi ongelma onkin se, että siellä on sekaisin budjetista otettuja lukuja, jotka ovat ennustetta sekä toteutuneita lukuja. Tulojen ja menojen jälkeen on kassavirran rivi. Ennuste on hieman vaikealukuinen, sillä niin sanottuja välilukuja ei ole näkyvissä. Jedoxissa on ennusteen alla kaavio, jonka käyrä esittää ennusteen suuntaa.



Kuvio 10: Järjestelmät

Pääsääntöisesti kassavirtaennusteessa olevat tiedot ovat peräisin QlikViewstä, joka on työkalu raportoinnin tekemisessä, ja budjetista. Jotta ymmärrämme kokonaisuuden, pitää selvittää myös mistä tieto tulee niihin järjestelmiin. Yllä oleva taulukko auttaa meitä ymmärtämään järjestelmien rakennetta paremmin. Yrityksellä X on omat järjestelmät jälkimarkkinoinnille ja automyynnille. Edellä mainituista järjestelmistä otetaan myyntitapahtumien tiedot NAV:iin, joka on kirjanpitoa. Näiden kolmen järjestelmän tiedot siirtyvät QlikViewhun, jossa tapahtuu raportointi ja sieltä tiedot siirtyvät edelleen Jedoxiin, jossa tehdään budjetti ja kassavirtaennuste.

Budjetista tulevan tiedon lisäksi, nykyinen kassavirtalaskelma ottaa tietoja automyynnin tilauskannasta sekä NAV:ista saadaan tiedot kirjanpidosta, myynti- ja ostoreskontrasta. Lisäksi kassavirtalaskelmaan on lisätty manuaalisesti takaisinostositoumukset, jotka eivät tule mistään järjestelmästä automaattisesti.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Lähdin pohtimaan tutkimusmenetelmän valintaa vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Ensimmäiseksi vertaillaan kvalitatiivisen (laadullinen) ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmien eroavaisuuksia. Taulukossa 3 on listattu molempien menetelmien vahvuuksia sekä heikkouksia.

Menetelmä	Vahvuudet	Heikkoudet
Määrällinen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kyselyn tekemiseen menee vähemmän aikaa ▪ Tulosten saaminen ja analysointi nopeaa ▪ Ei vaadi vastaajan läsnäoloa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suljetut kysymykset, joissa valmiit vastausehdotukset - ei mahdollisuutta kysyä monimutkaisia kysymyksiä ▪ Ei käytetä jatkokysymyksiä eli lisähavaintoja ei ole mahdollista tehdä ▪ Yleensä alhainen vastausprosentti
Laadullinen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saadaan lisää havaintoja jatkokysymysten avulla ▪ Avoimet kysymykset ▪ Kattavat ja monimutkaiset kysymykset ovat mahdollisia ▪ Vastaukset yleensä pidempiä ja tarkempia ▪ Subjektiiivisiä tuloksia ▪ Korkea vastausprosentti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aikaa vievää, koska vaaditaan yksilöllinen arviointi ja analyysi ▪ Haastateltavan täytyy olla paikalla ja pitää saada sovittua molemmille sopiva aika ▪ Haastateltava ei pysty vastaamaan täysin anonyymisti ▪ Kyselyn tekemiseen vaaditaan enemmän aikaa

Taulukko 3: Tutkimusmenetelmä (SurveyMonkey 2021)

Perustuen taulukkoon 3 listattuihin heikkouksiin ja vahvuuksiin, tutkimukseeni sopivampi menetelmä on laadullinen. Määrällinen tutkimus olisi vaikea toteuttaa, sillä kysymykset ovat haastavia ja ne vaativat laajoja vastauksia.

Tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen, valitaan, halutaanko tehdä yksilö- vai ryhmähaastattelu. Taulukosta 4 listataan syyt miksi kyseinen haastattelumalli kannattaisi toteuttaa ja minkä takia ei.

Tyyppi	Vahvuudet (syyt miksi toteuttaa)	Heikkoudet (syyt miksi ei toteuttaa)
Yksilöhaastattelu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilökohtainen ja suullinen kysely ▪ Saadaan selville yksittäiset mielipiteet ja henkilökohtaiset näkemykset ▪ Joustavaa: avoin rakenne ▪ Haastateltava voi kysyä tarkempia kysymyksiä ja toistaa / selventää kysymyksen ▪ Väärinymmärrykset voidaan selventää 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vie enemmän aikaa ▪ Rajoitettu otantakoko
Ryhmähaastattelu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5-10 osallistujaa per keskustelu ▪ Kerää paljon laadukasta tietoa lyhyessä ajassa ▪ Lumipalloefekti osallistujien toiminnan ja reaktion vuoksi ▪ Vähentää pelkoja ja esteitä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osallistuja saattaa piilottaa tärkeän tiedon koska ei halua muiden kuulevan siitä ▪ Kaikki osallistujat eivät välttämättä halua puhua, vaan tyytyisivät kuuntelemaan muiden vastauksia ▪ Jotkut osallistujat saattavat dominoida keskustelua, siitä johtuen tärkeä tieto saattaa jäädä sanomatta ▪ Saattaa tulla konflikteja, jos sanotaan vastakkaisia mielipiteitä ▪ Osallistuja saattaa vaihtaa mielihäilyä muiden vastauksien takia ▪ Keskustelua voi olla vaikeaa seurata

Taulukko 4: Haastattelumalli (Kvalimotv 2021)

Haastattelutyypeistä minun työhöni sopivampi on yksilöhaastattelu. Vaikka en usko, että ryhmähaastattelu aiheuttaisi konflikteja, uskon saavani yksilöhaastatteluista enemmän tarvittavaa informaatiota. Menetelmäni on siis puolistrukturoitu haastattelu. Se tarkoittaa menetelmää, jossa haastateltavilta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä.

Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina eli haastateltavat eivät tiedä, mitä kysymyksiä muille on esitetty ja mitä he ovat vastanneet. Puolistrukturoidussa menetelmässä haastateltaville ei anneta vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi & Hurme 2018.)

5.3 Haastattelut

Haastattelun tavoitteena oli selvittää kassavirtaennusteen alkutilanne, mitkä ovat odotukset ennusteen suhteen sekä minkälainen tarve sille on. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaiseen käyttöön kassavirtaennuste yrityksellä tulisi, kuinka pitkälle ajalle sitä halutaan katsoa ja kuinka usein sitä on tarkoitus seurata. Kun haastattelun tavoite oli selkeä, aloitimme toimeksiantajan kanssa pohtimaan, ketkä voisivat olla mahdollisia haastateltavia. Päädyimme siihen, että pyydämme viittä yrityksen työntekijää osallistumaan haastatteluun. Tarkoituksena oli saada mielipiteitä henkilöiltä, jotka ovat keskenään eriasemissa, mutta kuitenkin jollain tavalla tekemisissä aiheen kanssa.

Kysymysten suunnittelu alkoi vasta sen jälkeen, kun olimme miettineet haastateltavat. Kysymyksiä oli yhteensä 15 ja ne olivat kaikille haastateltaville samat KATSO LIITE 1. Kun kysymykset oli hyväksytty toimeksiantajalla, pyysin valittuja henkilöitä haastatteluihin. Yllätyin positiivisesti, sillä sain kaikilta vastauksen nopeasti ja sain sovittua kaikkien kanssa haastattelun jo heti seuraavalle viikolle. Lähetin kysymykset etukäteen haastateltaville, kun haastattelupäivä oli sovittu.

Ensimmäiseksi haastattelin Business Controlleria (BC), seuraavaksi vielä samana päivänä haastattelin talouspäälikkää (TP). Ennen toimitusjohtajaa (CEO) minulla oli pari päivää taukoa haastatteluista. CEO:n haastattelun jälkeisenä päivänä tein kaksi viimeistä haastatteluani. Ensimmäinen niistä oli emoyhtiön toimitusjohtajan kanssa (ECEO) ja viimeisen haastattelun pidin talousjohtajan kanssa (CFO). Varasin aikaa haastatteluun tunnin, mutta ne kestivätkin 20-40 minuuttia. Kaikki haastattelut tehtiin livenä ja ne nauhoitettiin myöhemmin tehtävää yhteenvedoa varten.

6 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluista selvisi, että yrityksellä ei ole ongelmia kassan riittävyyden kanssa. Yrityksellä on käytössä konsernitili emoyhtiön kanssa, joka lainaa toimeksiantajayritykselle tarpeen vaatiessa. Kassavirtaennusteen laatimisen hyöty näkyisi esimerkiksi emoyhtiölle siinä mielessä, että he näkisivät, kuinka paljon voidaan sijoittaa.

Kassavirran riittävyys ja ennustaminen

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Yritys X:llä ei ole ollut ongelmia kassavirran riittävyyden kanssa.

Hyvänä esimerkkinä kassavirran riittävyytenä voidaan pitää sitä, että yritys on pystynyt ainakin viimeisen 10 vuoden aikana maksamaan toimittajilleen ja työntekijöilleen ajallaan. Kassavirran riittävyyttä on ennustettu arvioimalla kunkin kuukauden likviditeettiä ja tarvittaessa on hankittu lyhytaikaista rahoitusta toimintaan. Toimeksiantajan tapauksessa rahoitusta on haettu emoyhtiöltä eli ulkopuolisia rahoittajia ei ole käytetty. Yrityksen X pitää pystyä antamaan emoyhtiölle ajoissa signaali siitä, että likviditeettitilanne voi muuttua, vaikkapa sellaisessa tilanteessa, kun ostetaan merkittävä erä autoja. Emoyhtiötä pitää pystyä varoittamaan hyvissä ajoin eli ennakointi on isossa osassa (CEO).

Toimiala on vaikea, sillä se on todella syklistä. Yrityksen kassavirta vaihtelee vuosittain paljon riippuen siitä, paljonko käyttöpääomaan sitoutuu. Vuoden lopussa saattaa sitoutua paljon riippuen siitä, missä ollaan vaihtoautovaraston tasossa. Tyypillisesti huippu on joulukuun alussa eli silloin sitoutuu eniten käyttöpääomaa. Käteinen raha saadaan yleisemmin kassaan kesällä, jolloin perinteisesti myydään paljon vaihtoautoja. (ECEO.)

Millä keinoilla on varauduttu siihen, että kassassa on rahaa esim. palkkoihin?

Taluspäällikön mukaan mitään kovin radikaaleja keinoja ei ole tarvinnut ottaa käyttöön, sillä rahaa on aina ollut taustalla. Yrityksellä X on ollut aina käytössään turvallinen taloudellinen puskuri, jonka avulla on voitu varautua yllättäviin kulueriin. Nordeassa on määrätyn suuruinen limiitti eli tili saisi mennä miinukselle sen verran. Tähän mennessä ei ole tullut sellaista tilannetta, että olisi tarvinnut miettiä saadaanko palkat maksettua vai ei, eli ei ole tarvinnut turvautua limiittiin. Emoyhtiö on kuitenkin myynyt osakkeita saadakseen lisää likviditeettiä (BC).

Emoyhtiöltä on varattu likviditeettiä sellaiseen tilanteeseen, jossa oma kassa käy vähiin, koska autokauppa on luonteeltaan syklistä, kertoo CEO. Tyypillisesti vahvat myyntikuukaudet ovat alkuvuodessa ja välillä myös loppuvuodessa. Maaliskuu on iso laskutuskuukausi, samoin kesäkuu ja syksyllä syys-lokakuu. Kun on iso laskutuskuukausi, se tarkoittaa likviditeetissä sitä, että ensin pitää pystyä lunastamaan autot, jotta ne voidaan laskuttaa asiakkaalle. Käytännössä iso laskutuskuukausi tarkoittaa isoa likviditeetin tarvetta. Autokaupan syklisyys ei rajoitu vain vuodenaikoihin. Syklisyyttä tapahtuu myös viikkojen sisällä eli suurin osa luovutuksista on perjantaina ja kuukauden sisällä yleensä kuukauden viimeinen päivä. Osittain kyse on käteismaksuista, mutta jos lunastetaan tietyn suuruinen auton ja lunastetussa autossa tuleekin vaihtoauto, saadaan vain vaihtoauton ja myydyn auton välinen summa ennen kuin vaihtoauto on saatu myytyä eteenpäin. Eli vaihtoautosta tullut summa menee taseeseen odottamaan, että se myydään. Konsernitilin avulla voidaan joustavasti käyttää varoja. Emoyhtiö

järjestele rahoitusvarallisuutta sen mukaan, miten Yritys X on ilmoittanut syklisyyden. Suurimalle osalle työntekijöistä maksetaan palkat kuun viimeisenä päivänä, mutta yhdelle toimiryhmälle kaksi kertaa kuukaudessa.

Optimikassan suuruus ja tiedon tarpeellisuus

Syklisyydestä johtuen, on vaikea määrittellä optimikassaa. Yrityksen optimikassa ei ole vain yksi luku. Se vaihtelee riippuen siitä, missä kohtaa vuotta ja kuukautta ollaan. (CEO.)

ECEO:n mielestä tieto optimikassan suuruudesta on emoyhtiölle tarpeellinen. Yrityksen täytyy kuukauden mukaan katsoa, että koko maksusuoritusvastuu pystytään kattamaan ja autot pystytään luovuttamaan. CFO ja CEO mainitsivat, että mikäli yrityksellä ei olisi käytössään rahoitusjärjestelmää emoyhtiön kanssa, pitäisi tietää vielä tarkemmin, paljonko on likviditeetin tarve. Tieto on tarpeellinen myös siinä mielessä, jos halutaan toimia omillaan, eikä nojautua emoyhtiöön. Puolestaan TP uskoo tiedon olevan tarpeellista, kun mietitään kassan oikeaa kokoa, niin on tärkeää tietää, ettei yrityksellä loju ylimääräistä rahaa. Pankit perivät korkoa, jos tili menee yli saldokaton, eli tilillä ei saisi pitää ylimääräistä rahaa. Optimikassan avulla emoyhtiö voisi käyttää ylimääräisen rahan johonkin muuhun. Kun mietitään, että käytössä olisi kassavirtalaskelma työkalu, niin siinä voisi esimerkiksi olla infokenttä tai joku muu vastaava, josta näkisi mikä on tämän kauden tai jakson optimikassa ja miten kaukana ollaan siitä tai yli sen.

Investoinnit vuosittain

Yritys X tekee jonkin verran investointeja ja suuruus vaihtelee vuosittain. Suurimman osan investoinneista tekee emoyhtiö, mistä johtuen Yritys X:n investoinnit ovat vuosittain vain noin kahden miljoonan luokkaa. Investoinnin taso nähdään siitä, kun poistotaso on noin kaksi miljoonaa ja kun tase ei ole pienenemään päin, myös investointien tulee olla samansuuruiset. Suurin osa investoinneista on korvausinvestointeja, mutta yritys kustantaa itse it- ja korjauslaitteet. Pitkässä juoksussa tase on säilynyt suurin piirtein samana ja se tarkoittaa sitä, että poistot on katettu uusilla korvausinvestoinneilla. (Haastattelut 2021.)

Laskujen kierto ja maksujen perintä

Lähiaikoina laskujen kierto on tehostunut, mutta kehitettävää on vielä, toteavat BC sekä TP. CEO taas mainitsee, että ostolaskujen kierto ei ole riittävän nopeata. Haasteita on ollut muun muassa laskujen tarkastamisen kanssa. Käyttöön on otettu tekoälyyn perustuva automatiikka, jonka avulla tehdään tiliöintejä ja saadaan sitä kautta laskujen tarkastussykliä nopeutettua. Tekninen kierto toimii eli se ei ole ongelma. Ongelma on laskujen yksilöllinen tarkastaminen liiketoiminnan päässä ja siinä on parantamisen varaa. CFO:n mukaan pääsääntöisesti laskut saadaan maksettua ajallaan, mutta jos jotain jää maksamatta, se voi olla käsittelijästä kiinni.

Toimintatapa riippuu ihmisestä ja toimipisteestä. Osa käsittelee laskut hyvin ja joillain jää roikkumaan pitkäksikin aikaa. Keskimäärin laskut lojuvat järjestelmässä viikon ennen kuin ne käsitellään. Laskut eivät kuitenkaan eräänny tai jää maksamatta hitaan käsittelyn vuoksi, eli se ei johda viivästyskorkoihin.

Yrityksellä X on yleisesti hyvin asiansa hoitava asiakaskunta. Maksumuistutuksia eli karhuja lähetetään todella vähän liiketoiminnan laajuuteen nähden. Kahden viikon välein lähetetään 40-50 muistutusta ja niistä noin 10 menee perintään asti. Perintä seuraa maksumuistutuksia ja se on ulkoistettu. Suorat karhut lähetetään yleensä pienille yrityksille. Yrityksellä X on 14 päivän maksuaika, jos ei erikseen muuta sovita. Isot yritykset kuitenkin vaativat 30 maksupäivää ja maksavat silloin, eivätkä välitä siitä, että laskulla lukee 14 päivää. Yrityksellä X on paljon rahoitusyhtiösidonnaista kauppaa ja korjaamopuolella on käteiskauppaa, joissa ei ole myyntisaamisriskiä. Isona ongelmana ovat rahoitusyhtiöt ja vakuutusyhtiöt (TP & CFO). Ne ovat hitaita maksajia ja monesti heidän haluamissaan dokumentaatioissa on puutteita. Joskus syy on yrityksen päässä ja joskus rahoitus-/ vakuutusyhtiön, joten maksu viivästyy. Kerran viikossa laitetaan rahoitusyhtiöön merkittävän summan edestä karhuja, eli rahoitusyhtiö ei ole maksanut ajallaan ja tällöin siitä tulee lisää selvittävää. Niissä ei ole luottoriskiä, mutta kierto hidastuu. Omissa laskuissa ongelma on jälkimarkkinoinnin puolella, jossa ei ehditä asioita tarpeeksi tarkastelemaan, jolloin jää selvittämättömiä asioita asiakkaiden kanssa. Näistä seikoista huolimatta luottotappio vuodessa on todella pieni. BC mainitsee, että joitain vuosia sitten oli enemmän tehostamisen varaa maksujen perinnässä, mutta nyt on tehty toimenpiteitä asian suhteen. Enää ei ole avoinna vuosia vanhoja laskuja.

Vaatimukset kassavirtaennusteelle ja mitä sieltä tulisi löytyä

Ennustaminen tehdään budjetti edellä. Sieltä tulisi poimia tiedot Jedoxiin esimerkiksi siitä, miten paljon on myyntiä ja ostoa. Täytyy ottaa huomioon se, pysykö myyntisaamisten kierto samana koko vuoden. Jos saadaan myyntisaamisten kierto nopeutumaan, silloin tulee enemmän rahaa kassaan. Osto- ja myyntilaskut, jotka ovat tulleet NAV:ista, ovat oikeaa faktaa, mutta kaikki muu pitää miettiä ja ennustaa. TP pohtii, pystytäänkö kuukausia ennustamaan samanlaisina vai otetaanko huomioon syklisyys. Kiinteät kulut ovat vakiot ja samoin palkat, eroja voi kuitenkin olla maksettavien provisioiden suuruuksissa. Liiketoiminnasta tulee kuukausittain kassavirta, mutta sen lisäksi pitäisi miettiä, mitä tapahtuu pääomankierron muutoksille. Tuleeko esimerkiksi investointeja tai muita asioita, jotka vaikuttavat sitoutuneeseen pääomaan. Tasetta ei budjetoida eli taseessa pitäisi lähteä jostain arvoista ja niitä pitäisi pystyä säättämään ja tekemään muutoksia. Pääomat pitäisi saada pyörimään, eli että olisi mahdollisimman vähän sitoutunutta pääomaa ja mahdollisimman pienet optimivarastot. Tärkeä on siis selvittää mistä saadaan oikeanlaista tietoa, joka olisi myös käyttökelpoista. QlikViewstä nähdään toteutuma, mutta Jedoxista ei.

Pankkitilin saldoja ei Qlik:issä ole eli ne pitää syöttää manuaalisesti TOS:sien kanssa. Kun Jedoxista ajetaan budjettilukemat Qlickviewhun, se muuttuu tuloslaskelma kielelle eli siitä tulee yhteneväinen tuloslaskelman kanssa. Kassavirtaennusteesta pitäisi saada tietää, miten autojen myynti kehittyy ja miten se vaikuttaa kassavirtaan, paljonko kassaan sitoutuu.

Tietoa tarvitaan, jotta tiedetään, miten paljon liiketoiminta tuottaa rahaa kassaan tai jos joskus meneekin väärään suuntaan, tiedetään että joudutaan lainaamaan rahaa, jotta yrityksen toimintaa voidaan jatkaa samalla tavalla. Toinen asia on ennustamisen tärkeys. Kiinnostavaa olisi tietää, paljonko pääomaa sitoutuu ja miten paljon pitää olla käteistä reservissä siitä näkökulmasta kuinka paljon käteistä sitoutuu. Olisi tärkeää saada mahdollisimman täsmällinen kuva tarvittavasta likviditeetistä ja olisi oleellista, että ennusteesta jää jälki myös sen historiasta. Tästä seuraa toteutunut ennuste, jota hyödyntäen voidaan katsoa historiasta, miten hyvin ennustus on mennyt. Kuinka tarkasti sitä voidaan ennustaa, ja tuleeko joku systemaattinen virhe jossain kohdassa. Olisi olennaista, että syntyisi sellainen kuvaaja, joka näyttää ennustettua kassavirtaa ja sitä seuraisi kuvaaja, joka kertoo, mikä on toteutunut kassavirta. Ennusteen onnistumisen jälkiseuranta helpottuisi. Yrityksen X näkökulmasta ei ole oleellista, paljonko rahaa kuluu todellisuudessa kassavirran kautta, vaan sen sijaan emoyhtiön kannalta tilanne on oleellinen, jotta he osaavat varautua konsernirahojen siirtotarpeeseen hallitusti ja aikatauluja noudattaen. Emoyhtiö seuraa pääomien muutoksia, ja niistä lasketaan, kuinka paljon saadaan pääomaa käyttöön. Tällöin myös yrityksen X toiminta helpottuu, kun voidaan olla varmoja ajantasaisen pääoman käyttöön saamisesta oikea aikaisesti ja varmasti. (Haastattelut 2021.)

Kassavirtaennusteen suurin hyöty yrityksen toiminnalle

Niin kuin aikaisemmin todettu, yritys X:llä ei ole kassaongelmaa. CFO toteaa, että kassavirtaennuste toimisi lähtölaukauksena sille, miten pääomia käsitellään ja miten paljon niitä seurataan. Kassavirtaennusteessa pitäisi olla selkeä tieto siitä, paljonko on myyntisaamisia, ostovelkoja ja missä ajassa ne kiertävät. Tasetietoisuuden lisääminen olisi myös oleellista (CEO). Mielenkiintoista olisi nähdä vähän pidemmällä aikavälillä, miten yritystoiminta tulee muuttumaan. Jos ennusteeseen pysyisi jotenkin liittämään tiedon siitä, että miten esimerkiksi nykyinen tilanne vaikuttaa, kun uusia autoja ei pysty luovuttamaan. Pystyisi katsomaan pidemmälle aikavälille mitä tulee tapahtumaan ja miten toimintaan voidaan vaikuttaa. Ennusteen hyöty tulee myös siinä, että nähdään oman rahan tarve. Korkojen maksu oli Yritykselle X vuosittainen kulu ja jos korkoja joutuu maksamaan vielä joskus, olisi tärkeitä, että pärjätään omilla rahoilla.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi, voitaisiin mahdollisesti jaksottaa autojen ostoja, kun nähdään, riittääkö tuleva raha menevään rahaan. Tähän ei kuitenkaan voida täysin vaikuttamaan, sillä maahantuojat saattavat vaatia autojen maksuja etukäteen.

Kassavirtaennusteen laatiminen pakottaa arvioimaan tarkkaan tulevien kuukausien liiketoimintaa ja markkinoita. Sen lisäksi pitää pystyä vertaamaan markkinavolyymia ja ennustamaan inventaariota. Täytyy varmistaa, että ennustettu myynti on saavutettavissa. Kassavirtaennuste siis pakottaa tarkempaan ennustamiseen ja tuo siihen uuden näkökulman sekä ulottuvuuden.

Tämä puolestaan parantaa ennustamisen tarkkuutta ja katsomaan sitä, että päästään budjetteihin eli mitä toimenpiteitä tulee tehdä, jotta saadaan kahden kuukauden päästä budjetoitu hyöty (CEO.)

Kassavirta ja kassavirtaennusteet ovat hyödyllisiä tietoja, mutta myöskin pääoman kierrot ja niihin liittyvät asiat ja sitten kun mietitään sitä mihin pääomia käytetään. Kassan ja käyttöpääoman optimointi on tarpeellista sekä tieto siitä, kuinka paljon on sitoutunutta pääomaa. Käyttöpääoman avulla saadaan tietää, paljonko kassassa tulee olla rahaa. Toivottavasti sitä kautta on pienemmät varastot, joista tulee kumuloituvia hyötyjä, jotka tehostavat toimintaa. Tällä tavoin myös omistajat saavat toivottavasti enemmän rahaa sijoituksistaan. Organisaatiossa saataisiin johtotasolla kirkastettua, kuinka tärkeästä asiasta on kyse pääoman hallinnassa. Kun tiedetään, paljon rahaa Yritys X tarvitsee liiketoimintaansa tietyllä todennäköisyydellä, voidaan pohtia mihin muuhun käyttötarkoitukseen rahaa voidaan sijoittaa eli kassavirta on emoyhtiön kannalta tärkeä tieto.

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Haastatteluiden perusteella paras aikaväli kassavirtaennusteen laatimiselle on 3-6kk. Perspektiivin tulee olla vuosi, koska pitää ymmärtää vuositasolla, mutta tarkka aika mielellään 3kk. Puoli vuotta saattaa olla liian pitkä aika, sillä pitää ottaa huomioon syklisyys ja voimakas kausiluonteinen kassan kehitys.

Järjestelmä johon kassavirtaennuste tehdään, on Jedox. Se on otettu käyttöön keväällä 2020 ja sinne tehdään myös budjetointi. Kassavirtaennustetta varten on rakennettu liittymät jo valmiiksi, mutta ne vaativat jatkokehittelyä.

Yrityksen omistajat seuraavat tuloslaskelmaa ja tasetta. Heille lähetetään kuukausiraportti, josta löytyy edellä mainitut laskelmat. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kassavirtaennusteen raportointi tulisi tapahtua kerran kuukaudessa, ja lisäksi ehdotettiin, että sen voisi liittää kuukausiraporttiin.

Yrityksen muut raportit on koostettu QlikViewhun, joten myös kassavirtaennusteesta kaipaasi sinne raportin, josta näkee likviditeettiennusteen eteenpäin ja seurannan, miten aikaisempi ennuste pätee toteutuneeseen.

Kappaleessa 4.1 nähdään, millaista kassavirtaennustetta Yritys X käyttää tällä hetkellä. Pääpiirteittäin ennusteesta löytyvät sille tyypilliset tekijät ja olennaiset asiat. Kuitenkaan kaikki rivit eivät ole välttämättömiä vaan niitä voidaan yhdistää. Liian tarkalle tasolle viety ennuste voi aiheuttaa haasteita. Myyntirivejä ei tarvitse olla viittä erilaista, jos ennusteen tarkoitus ei ole erotella jokaista kustannuspaikkaa erikseen.

Sen lisäksi, kun puhutaan kassavirrasta, ei käytetä nimityksiä ”tulot ja menot” vaan kassaanmaksu sekä kassastamaksu.

Alla oleva kassavirtaennuste on ensimmäinen laatimani esimerkki siitä, millainen ennuste olisi mielestäni kyseiselle yritykselle hyvä. Esimerkissä on selkeästi eroteltu kassaanmaksut, kassastamaksut sekä rahoitus. Manuaaliset erät ovat erittelemättömiä maksuja. Kyseinen ennustepohja on tehty Excelissä ja siihen on hyödynnetty sieltä löytyvää valmispohjaa. Taulukon oikeassa laidassa on grafiikka, joka kuvastaa kassavirran kehitystä. Se muodostaa käyrän riippuen siitä, miten ennustetaan missäkin kuussa. Ennusteen kannalta tuo ei ole niin mielenkiintoinen diagrammi, mutta varmasti sitä voisi verrata toteutuneeseen ja näin ollen myös ennustevaiheessa ominaisuus olisi tarpeellinen.

Laatimaani laskelmaa ei voi suoraan käyttää Jedoxissa, mutta siitä voi kuitenkin poimia sisällön. Tämä toimiikin mallina ja antaa kuvan siitä, millainen olisi selkeä kassavirtaennuste Yritys X:lle. Nykyisessä ennusteessa ei ole erikseen ilmoitettu kassaa kuukauden alussa ja lopussa vaan pelkästään lopussa.

	TAMMI	HELMI	MAALIS	HUHTI	TOUKO	KESÄ	
KASSA (kuukauden alussa)			0	0	0	0	
Kassaan maksut (+)							
Käteismyynti	0	0	0	0			
Maksut myyntisaatavista	0			0	0		
Muut maksut	0	0	0	0			
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	
Kassastamaksut (-)							
Arvolisävero			0				
Ostot							
Henkilöstökulut							
Henkilöstösivukulut							
Palkat							
Ostovelkojen maksut							
IT-kulut							
Markkinointi							
Kiinteistöhuolto							
Korot							
Verot							
Takaisinostositoumus							
Investoinnit							
Manuaaliset erät							
Muut							
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	
Rahoitus							
(-) Lainojen lyhennykset							
(+) Lainojen nostot							
(+) Omistajien sijoitukset							
(-) Omistajien yksityisotot							
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	
Kassastamaksu yhteensä	0	0	0	0	0	0	
Kassa (kuun lopussa)	0	0	0	0	0	0	

Kuvio 11: Versio 1

Yllä oleva malli on siis selkeämpi kuin ennuste, jota käytetään nyt. Ensimmäinen esimerkki on kuitenkin vielä liian tarkalle tasolle menevä ja se ei ole paras mahdollinen vaihtoehto ison yrityksen kassavirtaennusteelle. Esimerkiksi kassavirran ennustamisessa ei ole enää tarpeen ottaa huomioon korkoja ja veroja, sillä niitä katsotaan tarkemmin budjetissa. Laskelma on tehty joulukuuhun asti, mutta kuvioon on säästetty vain ensimmäiset 6kk, jotta se on selkeämmän näköinen.

Versio kaksi on laadittu käyttäen epäsuoraa laskelmamenetelmään. Rahaliikenne on jaettu kolmeen kategoriaan, jotka ovat operatiiviset, investointien ja rahoituksen rahavirrat. Liikevoittoon on lisätty poistot, jolloin sillä ei ole poistovaikutusta. Kassavirtaennusteessa käytetään taseen ennustettuja muutoseriä. Summat saadaan käytännössä valmiista taseesta ja tuloslaskelmasta, mutta investointeihin liittyvistä tase-eristä pitää selvittää poistojen ja rahavirran osuus.

	(000€)
Voitto (ilman poistovaikutusta)	
Operatiiviset rahavirrat	
Myyntisaamiset (+/-)	
Ostovelat (+/-)	
Vaihto-omaisuus (+/-)	
Yhteensä	
Investointien rahavirrat	
Käyttöomaisuus (+/-)	
Aineettomat hyödykkeet (+/-)	
Yhteensä	
Rahoituksen rahavirrat	
Muut lyhytaikaiset velat (+/-)	
Yhteensä	
KASSA (kuukauden alussa)	
KASSA (kuukauden lopussa)	

Kuvio 12: Versio 2

Myyntisaamisia on kaikki kaudenaikana laskulle jääneet saatavat. Ostovelat puolestaan on kaudenaikana tehtyjä syntyneitä ostoja, joita ei ole vielä maksettu. Toimeksiantajayrityksen kohdalla vaihto-omaisuudella tarkoitetaan varastonmuutosta eli autoja ja varaosia. Käyttöomaisuutta on rakennukset ja kalusto.

6.2 Kassavirtaennusteen skenaariot

Kassavirtaennusteen toimivuuden testaamiseksi, on laadittu kaksi skenaariota. Ensimmäisessä tapauksessa on käytetty Yritys X:n vuoden 2021 toteutuneita lukuja, mutta luvut on jaettu keksityllä jakajalla. Summat eivät siis ole täysin todenmukaisia.

Lisäksi voitto summa on täysin keksitty. Kuviossa näytetään vain kolme ensimmäistä kuukautta, joka on myös kassavirtaennusteelle haluttu tarkka ennustus väli.

Poiketen taseen erän muutoksista, jos myyntisaamiset tai investointien rahavirrat on ennustettu taseessa negatiiviseksi, kassavirtaennusteeseen ne laitetaan positiiviseksi ja päinvastoin.

	(000€)	TAMMI	HELMI	MAALIS
Voitto (ilman poistovaikutusta)		1 200	1 680	1 740
Operatiiviset rahavirrat				
Myyntisaamiset (+/-)		164	-1 203	1 569
Ostovelat (+/-)		324	237	471
Vaihto-omaisuus (+/-)		729	1 702	204
Yhteensä		1 053	1 465	266
Investointien rahavirrat				
Käyttöomaisuus (+/-)		-21	323	160
Aineettomat hyödykkeet (+/-)		22	21	13
Yhteensä		22	21	13
Rahoituksen rahavirrat				
Muut lyhytaikaiset velat (+/-)		305	562	322
Yhteensä		305	562	322
KASSA (kuukauden alussa)		1 200	2 580	3 503
KASSA (kuukauden lopussa)		2 580	3 503	3 546

Kuvio 13: Kassavirtaennuste esimerkki 1

Toisessa esimerkkitapauksessa tammi- maaliskuun ennustettua tulosta on pienennetty. Jos liiketappio olisi tammikuun alussa - 2 340 000 €, olisi ennustettu kassa kuukauden lopussa - 966 000 € eli paljon enemmän, kuin kuukauden alussa. Helmikuussa kassa olisi jo huomattavasti enemmän ja maaliskuussa se olisi nolla. Huhtikuussa kassa on plussan puolella, mutta siitä seuraavat kuukaudet loppukassa olisi miinuksella useita miljoonia. Esimerkkitaupukset antavat hyvän skenaarion siitä, miten kassa käyttäytyy.

Esimerkki 2 tapausta varten, yrityksen tulisi hyödyntää kassavirtaennustetta. Jos tapahtuisi näin radikaali muutos liiketuloksessa, voitaisiin tulosta muuttaa vaikuttamalla myyntisaamisiin ja ostovelkoihin. Voimme, kuitenkin päätellä, että kyseinen kassavirtaennuste toimiva malli ja myös siihen tehdyt kaavat toimivat niin kuin pitää.

	(000€)	TAMMI	HELMI	MAALIS
Voitto (ilman poistovaikutusta)		▶ - 2 346	▶ - 400	▶ - 2 000
Operatiiviset rahavirrat				
Myyntisaamiset (+/-)		164	-1 203	1 569
Ostovelat (+/-)		324	- 237	- 471
Vaihto-omaisuus (+/-)		729	1 702	204
Yhteensä		1 053	1 465	- 266
Investointien rahavirrat				
Käyttöomaisuus (+/-)		-21	323	160
Aineettomat hyödykkeet (+/-)		22	21	- 13
Yhteensä		22	21	- 13
Rahoituksen rahavirrat				
Muut lyhytaikaiset velat (+/-)		305	- 562	322
Yhteensä		305	- 562	322
KASSA (kuukauden alussa)		- 2 346	- 966	- 43
KASSA (kuukauden lopussa)		- 966	- 43	0

Kuvio 14: Kassavirtaennuste esimerkki 2

7 Tutkimuksen pohdinta

On vielä liian aikaista arvioida tutkimuksen onnistumista, sillä kassavirtaennusteesta on tehty vasta ehdotus. Tutkimuksen lopullinen tulos saadaan, kuin kassavirtaennuste on otettu käyttöön ja nähdään, miten se keskustelelee yrityksen muiden järjestelmien kanssa. Saimme kuitenkin luotua selkeämmän ennusteen, kuin mikä toimeksiantajayrityksellä oli tutkimuksen alkuvaiheessa käytössä. Lisäksi tutkimuksen ansioista, toimeksiantajayritys joutui pohtimaan kassavirtaennustetta silloinkin, kun se ei välttämättä olisi ollut ensimmäinen hoidettava asia. Kun kysyin apua, heidän oli pakko hetkeksi ottaa aikaa muilta töiltä, ja alkaa pohtimaan ennusteen tekemistä.

Tutkimuksessa tehdyistä haastatteluista saatiin paljon irti ja ne olivat kaikin puolin onnistuneet. Yrityksen työntekijät suhtautuivat ennusteen käyttöönottoon myönteisesti ja olivat innokkaita auttamaan tiedon keräämisessä. Haastatteluista saatu tieto vastasi sitä mitä niiden avulla haluttiin selvittää. Voidaan siis todeta, että haastattelumenetelmän valinta oli oikea.

7.1 Jatkotoimenpide-ehdotus

Haastatteluista saadun materiaalin perusteella, Yritys X:n tulisi ehdottomasti ottaa kassavirtaennuste käyttöön. Seuraava vaihe olisikin liittää kassavirtaennuste malli Jedox järjestelmään. Ennusteen käyttöönotto tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti, jotta nähdään, miten hyvin se toimii. Kun ennuste on ollut käytössä muutaman kuukauden, nähdään, puuttuuko siitä tarvittavia tietoja tai tarvitseeko sen sisältöä muokata. Kassavirtaennusteen raportointi kannattaisi tehdä kerran kuukaudessa ja raportoinnin voisi liittää, vaikka kuukausiraporttiin.

Kun malli on saatu liitettyä järjestelmään ja yhteydet ovat kaikin puolin ok, pitäisi seurata, miten hyvin ennustus on onnistunut. Jedoxiin voisi liittää sellaisen taulukon, josta näkee toteutuneet summat. Se auttaa tekemään jatkossa tarkempaa ennustusta.

7.2 Oma pohdinta

Opinnäytetyöni aihe oli mielestäni todella mielenkiintoinen. Kun sain aiheen, opettajani mainitsi heti, että aihe on haastava mutta mielenkiintoinen. Hän ei ollut väärässä, sillä kassavirtaennusteen laatiminen ei ollut yksinkertainen tehtävä ja esitin toimeksiantajayritykselle useita malleja, ennen kuin ymmärsin täysin, millaista ennustetta he tarkoittavat.

Laadin itselleni aikataulun opinnäytetyön erivaiheista. Aluksi seurasin aikataulua tarkasti, mutta kun ensimmäisen kerran en pysynyt aikataulussa, lopetin sen seuraamisen. Omasta mielestä tutkimus eteni hyvällä vauhdilla, mutta ei kuitenkaan hätiköiden. Aktiivista työskentelyaikaa oli yhteensä viisi kuukautta.

En kohdannut suurempia haasteita tutkimuksen edetessä. Ehkä suurimmaksi ”haasteeksi” muodostui valmiin mallin tekeminen. Minulla ei ollut pääsyä kaikkiin järjestelmiin, joista osa tieto ennusteeseen tulisi saada. Järjestelmien näkeminen olisi saattanut auttaa minua hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Tämä on kuitenkin oma vikani, sillä en edes huomannut kysyä, että saisinko nähdä kyseiset järjestelmät.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui lähes moitteettomasti. Ainoa pieni mainitsemisen arvoinen asia on se, että välillä jouduin odottamaan heidän vastaustansa, ja en itse päässyt etenemään työssäni. Varsinkin haastattelukysymysten kanssa. Tilanne olisi varmasti ollut sama jokaisen yrityksen kohdalla ja sain vastaukset kuitenkin nopeammin, kuin mitä yleensä projekteissa. Oli myös hieno huomata, miten helposti sain järjestettyä haastattelut ja todella nopealla aikataululla.

Suurimmassa osassa yrityksillä on mahdollisuus saada kassavirtaennuste helposti kirjanpidosta vain nappia painamalla. Pohdimme ohjaajani kanssa, että eikö Yritys X:llä tämä ole mahdollista. Kirjanpidosta saatava tieto on suoriteperusteista, mutta sen saisi helposti muutettua kassavirtaennusteeseen.

Pohdimme myös sitä, onko tekemäni kassavirtaennuste ”liian akateeminen” eli olisiko saman hyödyn saanut helpommin. Opin paljon kassavirtaennusteesta ja etenkin sen laatimisen tärkeydestä yrityksen kannalta. Lisäksi opin asioita toimeksiantajayrityksestä, joita en aikaisemmin tiennyt. Itse olen tyytyväinen laatimaani ennuste malliin sekä opinnäytetyön kokonaisuuteen. Olen luvannut auttaa kassavirtaennusteen käyttöönotossa myös opinnäytetyöni valmistuttua. Pääsen siis itse todistamaan, toimiiko laatimani ennustemalli.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2018. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Oy

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Edita.

Mäkinen L., 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Paino: Saarijärven Offset Oy. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Ebita Publishing Oy.

Sähköiset

Azets. Kassavirtalaskelma palveluna. Viitattu 17.8.2021. https://www.azets.fi/taloushallinto/konsultointi/kassavirtalaskelma/?gclid=Cj0KCQjwjo2JBhCRARIsAFG667UieNiX_LcxaF-zRKOJEBL6VKFMgTjw4HYjBSUJx1ncPNusfNLWtKA0aAkeJEALw_wcB

Eisto 2019. Tiedätkö yrityksesi käyttöpääoman tarpeen? Laskukaava auttaa arvioinnissa. Viitattu 1.12.2021 <https://y-studio.fi/yrityksen-perustaminen/laskelmat/kayttopaaoma/>

Finder. Viitattu 4.10.2021 <https://www.finder.fi/>

Gillespie, M. What is Cash Flow Forecasting? How to Build a Cash Flow Forecast. Viitattu 21.8.2021 <https://www.cashanalytics.com/what-is-cash-flow-forecasting/>

Hayes, A. 2021. What is cash flow? Viitattu 17.8. 2021. <https://www.investopedia.com/terms/c/cashflow.asp>

Huumarsalo 2021. Tajua kassavirta. Viitattu 20.10.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=3BLgRe8EF6Y>

Hyypä, J-P. 2019. Mitä on kassavirta? Tietopaketti päätöksentekijälle. Viitattu 19.8.2021. <https://www.finazilla.fi/mita-on-kassavirta-tietopaketti-paatoksentekijalle/>

Kenton, W. 2021. Cash Flow From Investing Activities. Viitattu 19.8.2021. <https://www.investopedia.com/terms/c/cashflowinvestingactivities.asp>

Murphy, C. 2020. Cash Flow From Financing Activities - CFF. Viitattu 19.8.2021. <https://www.investopedia.com/terms/c/cashflowfromfinancing.asp>

Myllys, M., Vesikivi, M. & Niitynpää, E. Mitä on käyttöpääoma ja miten se vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen? Viitattu 1.12.2021 https://blog.capacent.com/fi/mita-on-kayttopaa-oma?utm_term=%2Bk%C3%A4ytt%C3%B6p%C3%A4%C3%A4oma&utm_campaign=Kassa-Turva&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2177861786&hsa_cam=9789617200&hsa_grp=98797688566&hsa_ad=479032079751&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-322316698683&hsa_kw=%2Bk%C3%A4ytt%C3%B6p%C3%A4%C3%A4oma&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQiAweaNBhDEARIsAJ5hwbeDJDTPiqjzP2n2W38QHijvRwjg92nfXOrgatGU3W8THPfKzjAFxcaAuSBEALw_wcB

Pankkiasia.fi. Käyttöpääoman muutos. Viitattu 30.9.2021 <https://pankkiasiat.fi/kayttopaa-oman-muutos>

Patrick, J. 2019. 4 Reasons A Cash Flow Statement Is Important. Viitattu 21.8.2021. <https://www.stage2planning.com/blog/bid/60143/4-reasons-a-cash-flow-statement-is-important>

Rumpu, A. 2020. Mikä on yrityksen kassavirta? Viitattu 19.8.2021. <https://netvisor.fi/blog/mika-on-yrityksen-kassavirta/>

Small Businessfy.com. Why Is Cash Flow Important To A Business. Viitattu 19.8.2021. <https://smallbusinessify.com/why-is-cash-flow-important-to-a-business/>

Siipola, S. 2014. Mikä on tase ja mitä se kertoo? Viitattu 23.8.2021. <https://www.talousverkko.fi/mika-on-tase-ja-mita-se-kertoo/>

Strephonsays. Ero tuloslaskelman ja kassavirtalaskelman välillä. Viitattu 21.8.2021. <https://fi.strephonsays.com/income-statement-and-vs-cash-flow-statement-9578>

TietoAkseli. Miten yrityksesi taloudellista menestystä mitataan? Viitattu 10.11.2021. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/miten-yrityksesi-taloudellista-menestysta-mitataan/>

Tilitoimisto Sukkela. Mitä tuloslaskema ja tase kertovat yrityksesi toiminnasta? Viitattu 29.9.2021. <https://tilitoimistosukkela.fi/mita-tuloslaskelma-ja-tase-kertovat-yrityksestasi/>

Tuovila, A. 2021. Operating Cash Flow. Viitattu 19.8.2021. <https://www.investopedia.com/terms/o/operatingcashflow.asp>

Ukko.fi 2020. Toiminimen tilinpäätös - onko se pakollinen? Viitattu 23.8.2021. <https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/toiminimen-tilinpaatos/>

Julkaisemattomat

Haastattelut 2021

Kuviot

Kuvio 1: Kassavirta (King 2015)	7
Kuvio 2: Kassavirta ja suoritevirta (Mäkinen 2012)	9
Kuvio 3: Terveyskolmio (Paranna yrityksen kannattavuutta kassavirtalaskelman avulla 2019)	11
Kuvio 4: Atria, liiketoiminnan kassavirta (Atria Oyj 2020)	12
Kuvio 5: Finnairin kassavirtalaskelma (Finnair vuosikertomus 2020)	13
Kuvio 6: Atria, investointien kassavirta (Atria Oyj 2020)	14
Kuvio 7: Atria, rahoituksen kassavirta (Atria Oyj 2020)	14
Kuvio 8: Atria kassavirtalaskelma 2020 (Atria Oyj 2020)	15
Kuvio 9: Yritys X:n kassavirtaennuste	22
Kuvio 10: Järjestelmät	23
Kuvio 11: Versio 1	33
Kuvio 12: Versio 2	34
Kuvio 13: Kassavirtaennuste esimerkki 1	35
Kuvio 14: Kassavirtaennuste esimerkki 2	36

Taulukot

Taulukko 1: Taseen oikea- ja vasen- puoli (Hyphen 2017)	18
Taulukko 2: Tulos- ja kassavirtalaskelman erot (Niskanen & Niskanen 2004)	19
Taulukko 3: Tutkimusmenetelmä (SurveyMonkey 2021)	24
Taulukko 4: Haastattelumalli (Kvalimotv 2021)	25

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	43
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset



Miia Rönn

Haastattelu

17.9.2021

Esittely:

Hyvä kollega,

tämä haastattelu on osa opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on selvittää kassavir-
taennusteen tarpeellisuus Yritys X. Hyödynnän haastattelusta saatua materiaalia en-
nusteen tarpeellisuuden tulkitsemiseen. Haastateltavien nimiä ei kerrota lopputyössä.

Kiitos osallistumisestanne etukäteen.

Kysymykset:

Kysymys 1: Onko yrityksellä ollut ongelmia kassavirran riittävyyden kanssa viime vuo-
sina? Miten olette pyrkineet ennakoimaan niitä?

Kysymys 2: Oletteko aina pystyneet maksamaan toimittajille ja työntekijöille ajallaan?

Kysymys 3: Millä keinoilla olette pyrkineet varautuneet siihen, että kassassa on aina
rahaa maksaa palkkoja?

Kysymys 4: Tiedätkö kuinka suuri on yrityksenne optimikassa? Onko se mielestäsi tar-
peellinen tieto?

Kysymys 5: Millä keinoilla olette pyrkineet ylläpitämään optimikassaa?

Kysymys 6: Onko teillä käytössä konsernitili?

Kysymys 7: Tekeekö yrityksenne paljon investointeja vuosittain?

Kysymys 8: Onko laskujen kierto ja maksujen perintä mielestäsi sopivan nopeaa?

Kysymys 9: Pysyvätkö asiakkaat laskujen maksuaikatauluissa vai joudutteko lähettämään paljon maksumuistutuksia?

Kysymys 10: Mitä yrityksen laskelmia/tilastoja omistajat ja sijoittajat seuraavat?

Kysymys 11: Mikä mielestäsi olisi kassavirtaennusteen suurin hyöty yrityksenne toiminnalle?

Kysymys 12: Kuinka pitkälle ajalle kassavirtaennuste tulisi mielestäsi laatia?

Kysymys 13: Millä järjestelmällä tekisit kassavirtaennusteen seurannan?

Kysymys 14: Asettavatko muut järjestelmät kassavirtaennusteelle vaatimuksia? Tulisiko sieltä löytyä jtn talolle spesifiä?

Kysymys 15: Miten raportointi tulisi tehdä ja kuinka usein?