



LAUREA

# Kassanhallinta

## Yritys Oy Ab:ssä



Kalliomäki, Tiina

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Kassanhallinta Yritys Oy Ab:ssä

Kalliomäki, Tiina  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2011



Kalliomäki, Tiina

### Cash flow analysis

Year	2011	Pages	45
------	------	-------	----

---

Corporate strategic planning involves making decisions and taking actions in the present that will strengthen the likelihood of success in the future and make the best use of any available opportunities. A company's strategic goals are analysed carefully in the action plan, which together with the maintenance of daily liquidity are very important to a company. The uncertainty of the financial market and the financial crisis have complicated companies' efforts at fund-raising and highlighted the importance of effective cash management and liquidity funds. Through financial planning a company can find out how much money is tied up in the company's business activity. Decisions about short term financial planning will affect the operational preconditions of a company in the short run. Short term financial planning relates to stock control, sales receivable, accounts payable, cash and short term investments and loans. With efficient cash management the company has the possibility to reach interest yields and cost savings.

This thesis is about the cash management processes and short term financial planning of the case company. The research method used was the qualitative case study, which was conducted together with the client company. The methods of data collection included interviews, observations, appointments and company documents. With the help of these resources the researcher became acquainted with the current financial situation of the case company. Cash management and the processes closely related to it were the focus of this research. As research material the study used financial statements of the case company from four different accounting periods. This data was entered in to the computer program Visma Nova Yrittysmalli, which is in use at Laurea University of Applied Sciences. Cash-flow statements were made according to the model provided by the company analysis advisory board.

A short term budget system was made as a finding for the needs of the case company. As a part of this budget system a budgeted income statement was also made, which can be used in the coming years and in the cash budget. The cash budget was built on the foundation of the income statement. It can be customised according to the needs of the case company. Budgeting and especially cash budgeting will help the short term financial planning of the case company. By making the separate processes of cash management more effective the case company can decrease the amount of working capital which is allocated to the business operations. It is very important to locate any potential cash surplus and invest this in better interest-bearing objects.

Key words    cash management, cash flow analysis, cash budget, working capital

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
	1.1 Tutkimusongelma .....	7
	1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus .....	7
	1.3 Yritys Oy Ab .....	8
2	Rahoituksen suunnittelu yrityksissä.....	8
3	Kassanhallinta .....	11
	3.1 Käyttöpääoma .....	12
	3.2 Nettokäyttöpääoma.....	13
	3.3 Vieras pääoma .....	13
	3.4 Kassavirtalaskelma .....	13
	3.5 Kassavirtalaskelman rakenne .....	15
	3.6 Kassavirtalaskelman tunnusluvut .....	15
4	Tutkimusmenetelmä.....	16
	4.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	17
	4.2 Harkinnanvarainen otos .....	17
5	Yritys Oy:n nykytila-analyysi .....	18
	5.1 Myyntilaskuprosessi .....	19
	5.2 Ostolaskuprosessi.....	21
	5.3 Käyttöpääoma .....	22
	5.4 Nettokäyttöpääoma.....	23
	5.5 Yritys Oy Ab:n kassavirta-analyysi .....	23
6	Yritys Oy Ab:n liikevaihto, maksuvalmius ja vakavaraisuus .....	26
	6.1 Liikevaihto.....	26
	6.2 Maksuvalmius .....	27
	6.3 Vakavaraisuus.....	28
7	Kehitysehdotukset .....	28
	Lähteet .....	35
	Kuviot .....	37
	Taulukot .....	37
	Liitteet.....	38

## 1 Johdanto

Kassanhallinnassa (cash management) päähuomio kohdistuu yrityksen rahoitusomaisuuteen. Yleisenä pyrkimyksenä on, että yrityksen varoja ei tarpeettomasti sidota tuottamattomiin kohteisiin.

Kassaennustamisen kehittäminen ja ennusteiden tarkkuuksien parantaminen on keskeistä käyttöpääoman ja kassanhallinnan tehostamisessa. Yrityksen toimivan johdon kykyä generoida positiivisia kassavirtoja arvostetaan varsinkin epävarmoina aikoina. Yrityksen omistajat, hallitus ja muut sidosryhmät kiinnittävät yhä enemmän huomiota käyttöpääomaan ja kassanhallintaan. (KPMG, 2009)

Suomi ajautui vuonna 2008 talouslamaan maailmanlaajuisen finanssikriisin seurauksena. Kassanhallinta on edelleen hyvin ajankohtainen aihe vuonna 2011, koska laman seurauksista näytetään kärsivän vielä pitkään. Yleisesti ottaen yritykset Suomessa ja muissa maissa ovat joutuneet painimaan maksuvalmiusongelmien kanssa taantumien johdosta entistä enemmän. Yritys Oy Ab:n toimitusjohtaja haluaa tällä toimeksiannolla tehostaa ja kehittää oman yrityksensä kassanhallintaa ja maksuvalmiutta ja sitä kautta parantaa samalla yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä.

Ulkopuolista rahoitusta on saatavissa yritystoimintaan entistä vähemmän ja saamisen ehdot ovat kiristyneet. Jos yritys pystyy vapauttamaan pääomaa käyttöpääomastaan tai muualta liiketoiminnasta, pystyy se vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin paremmin kuin muut. (KPMG, 2009)

Hyvänä esimerkkinä pääoman vapauttamisesta käyttöpääomastaan on Kone Oyj. Operatiivisesta toiminnasta tuleva rahavirta on Kone Oyj:n ensisijainen rahoituksen lähde. Tarvittavan maksuvalmiuden varmistamiseksi lyhytaikaisia varoja sijoitetaan ainoastaan korkean luotokelpoisuuden omaaviin vastapuoliin ja pääasiassa lyhytaikaisiin instrumentteihin ja talletuksiin. (Kone Oyj, 2011, Pääoman- ja riskien hallinta.)

Liiketoimintaan sitoutunut pääoma Kone Oyj:ssä koostuu pääasiassa nettokäyttöpääomasta, käyttöomaisuudesta ja sijoituksista. Sijoitukset rahoitetaan oman pääoman ja nettovelan avulla. Liiketoimintaan sitoutuneen pääoman määrä on suhteellisen alhainen Kone Oyj:n liiketoimintamallin ja -prosessien ansiosta. (Kone Oyj, 2011, Pääoman- ja riskien hallinta.)

Heikon taloustilanteen jatkuessa velattomuus nähdään merkittävänä vahvuustekijänä Kone Oyj:ssä, jonka ansiosta se voi hyödyntää mahdollisia arvoa luovia liiketoimintamahdollisuuksia, mikäli tällaisia ilmenee. Kone voi myös tarvittaessa hyödyntää lainakapasiteettiaan, mikäli ilmaantuisi merkittäviä ja kiinnostavia investointi- tai yrityskauppamahdollisuuksia. (Kone Oyj, 2011, Pääoman- ja riskien hallinta.)

Velattomuus nähdään myös Yritys Oy Ab:ssä vahvuutena. Yksi keskeisimmistä rahoitusstrategisistä päätöksistä on oman ja vieraan pääoman suhteen valitseminen. Oman pääoman sijoittajan kannalta vieras pääoma on kaksiteräinen miekka siihen sisältyvän ns. vieraan pääoman vipuvaikutuksen (financial leverage) vuoksi. Vieraan pääoman vipuvaikutus lisää yritysten voittojen heilahtelua ja siten sitä riskiä, että omistajien osinkovirta vaarantuu. (Martikainen & Martikainen, 2006, 108)

### 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli, miten saadaan liiketoimintaan sitoutuvan käyttöpääoman määrä pieneneään Yritys Oy Ab:n kassanhallinnan prosessien tehostamisen avulla. Tutkimuksen kohteena oli yrityksen käyttöpääoma sekä olemassa olevat kassanhallintaan liittyvät prosessit ja niiden tila. Voidaanko kassanhallinnan prosesseja tehostamalla saada yrityksen toimintaan sitoutuneen käyttöpääoman määrä pieneneään?

### 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

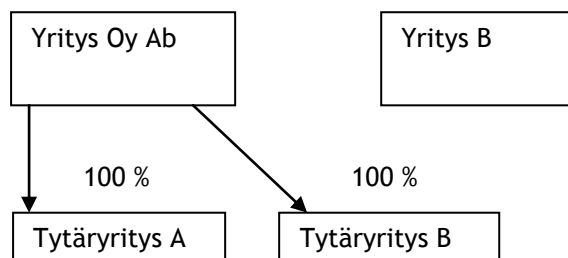
Opinnäytetyössä keskityttiin toimeksiantajayrityksen kassavirtoihin ja niiden analysointiin. Haastatteluiden ja kassavirta-analyysin avulla selvennettiin sitä kuvaa, jonka nykytila-analyysi kertoi yrityksen kassanhallinnasta. Pyrittiin löytämään toteuttamiskelpoisia ja toimivia ratkaisuja kassanhallinnan kehittämiseen juuri tässä yrityksessä.

Opinnäytetyö ei keskittynyt yrityksen vakavaraisuuteen eikä kannattavuuteen, vaikka niitä tässä työssä sivutaankin. Tilinpäätösaineistosta ei varsinaisesti tulkittu muita tunnuslukuja kuin kassavirtoihin ja maksuvalmiuteen liittyvät.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayritykselle erilaisia ennusteita, joiden avulla yrityksen kassamenoja ja -tuloja pystytään paremmin ennakoimaan. Näitä syntyneitä ennusteita voidaan hyväksikäyttää yrityksen liiketoimintaan sitoutuneen käyttöpääoman määrän vähentämiseen.

### 1.3 Yritys Oy Ab

Yritys Oy Ab toimii palvelualalla. Sen palveluksessa on noin 90 henkilöä. Toimipaikka sijaitsee Uudellamaalla. Yritys Oy Ab on konserni. Yritys Oy Ab on tytäryritysten A ja B emoyhtiö, jolla on määräysvalta niihin nähden. Tätä työtä varten muodostettiin laskennallinen konserni, jotta taloudellista kokonaisuutta voidaan tutkia omistajien näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oleva laskennallinen konserni muodostuu seuraavista yrityksistä:



Kuvio 1: Yritys Oy Ab, Laskennallinen konserni

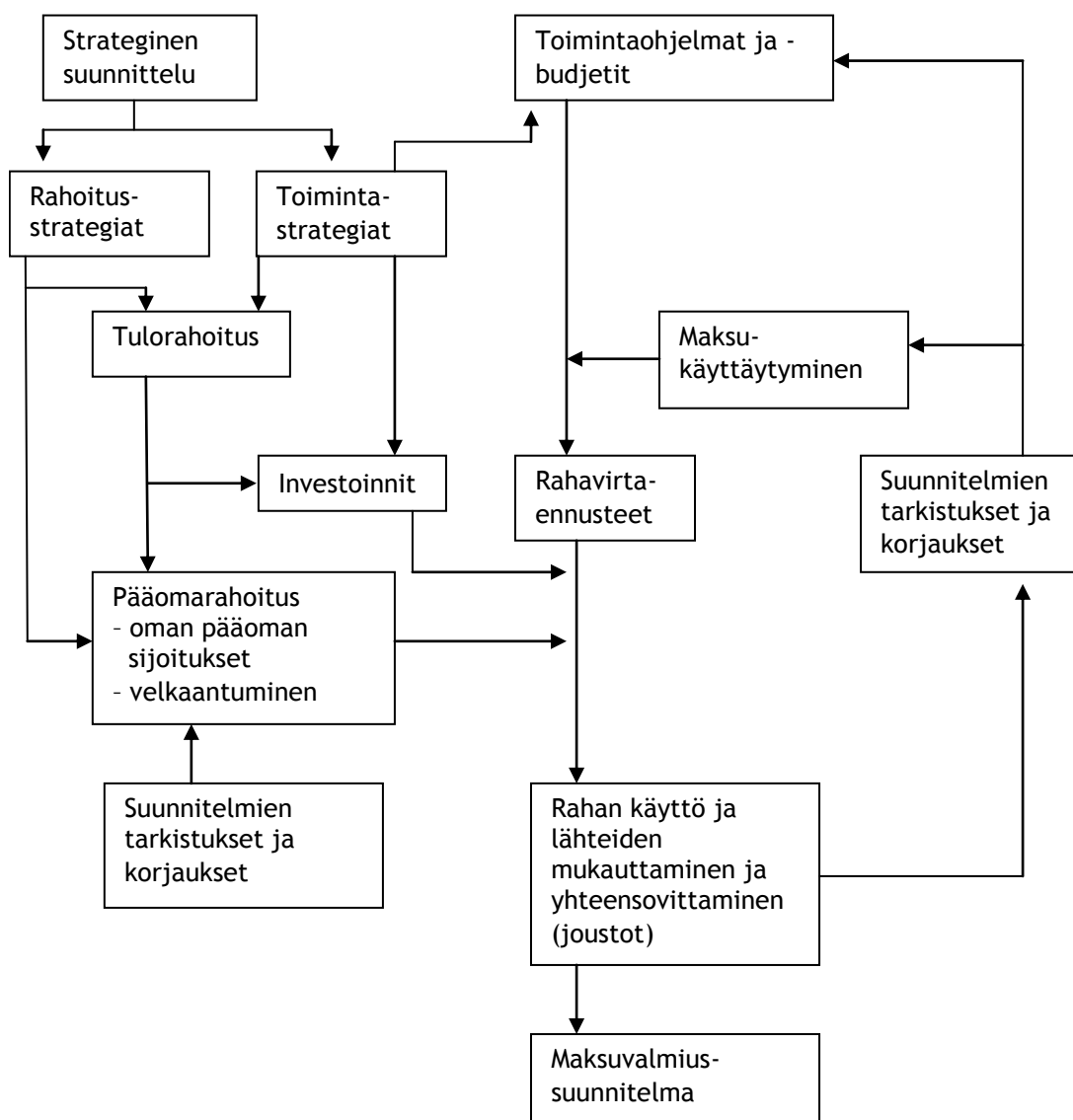
Yritys Oy Ab:n ja Yritys B:n omistuspohja on sama. Yritys B:n kirjoilla ovat omistajat, joiden työpanos laskutetaan Yritys Oy Ab:stä. Yritys B kuuluu kiinteästi samaan taloudelliseen kokonaisuuteen konsernin kanssa ja ilman sen tulosta ei tämän taloudellisen kokonaisuuden tulos olisi ollut analysoitavissa tavoitteiden mukaisesti. Laskennallisen konsernin luvuista on eliminoitu Yritys Oy Ab:n ja Yritys B:n väliset sisäiset liiketoimet. Jäljempänä tästä laskennallisesta konsernista käytetään nimeä Yritys Oy.

## 2 Rahoituksen suunnittelu yrityksissä

Toimintaympäristön kehitys, organisaation tavoitteet ja tulevaisuuden visiot ovat toiminnan suunnittelun lähtökohtia pitkälle tulevaisuuteen. Toiminnan suuntaviivojen ja strategian määrittely liittyy tyypillisesti pitkän aikajänteen suunnitteluun. Keskipitkällä aikavälillä suunnitellaan esimerkiksi investoinnit ja toiminnan rahoitus. Pitkän ja keskipitkän aikavälin suunnitteluun liittyvä budjetointi on luonteeltaan väljää kehysbudjetointia. Yrityksellä voi olla esimerkiksi investointibudjetti 5-10 vuodeksi eteenpäin. Kyseessä on usein vasta suunnitelma, jonka toteuttamisesta ei ole tehty päätöstä. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 178)

Yritykset suunnittelevat rahoitusta osana yrityksen kokonaisstrategiaa. Rahoitusstrategia laaditaan yleensä pitkälle aikavälille n. 3-5 vuotta ja sen laatimisesta vastaa yrityksen ylin johto. Pitkän aikavälin rahoitusstrategia koskee erityisesti pääomarakenteen suunnittelua, johon kuuluu oman ja vieraan pääoman välinen suhde sekä omistajien voittotavoitteen määrittäminen. Pitkän aikavälin rahoitussuunnittelulla halutaan taata yrityksen kannattavuus tulevaisuudessa sen investointimahdollisuudet, ostovoima ja resurssit.

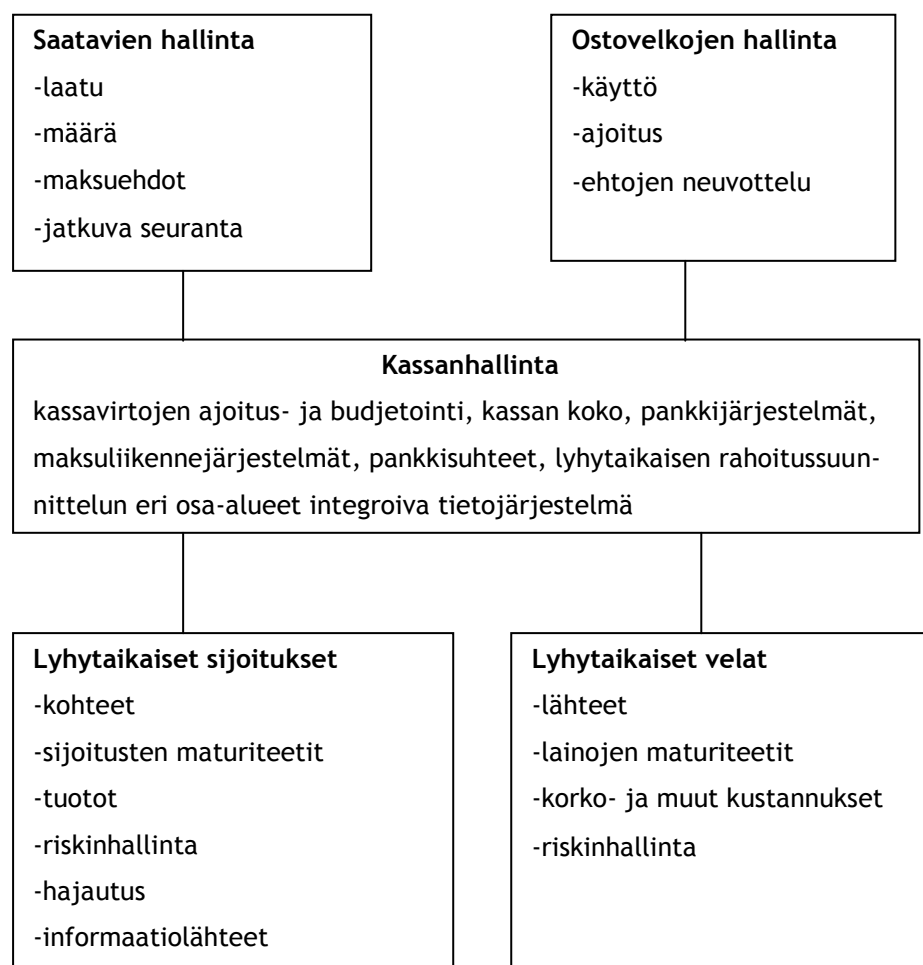




Kuvio 2: Strateginen suunnittelu ja rahoitusta koskeva suunnittelu (Leppiniemi 2005, 50)

Luonteeltaan lyhyen aikavälin suunnittelu on usein yksityiskohtien hiomista ja yhteen sovittamista. Tyypillistä lyhyen aikavälin suunnittelua on vuosibudjetin laatiminen. Budjetti voidaan nähdä yhden pitkän tähtäimen suunnitellun ajanjakson tarkennuksena. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 178.) Lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelu tehdään yleensä enintään yhden vuoden pituiselle ajanjaksolle. Tämä ajanjakso voidaan jakaa lyhyempiin ajanjaksoihin kuten vuosineljänneksiin, kuukausiin, viikkoihin ja jopa päivätasolle. Lyhyen aikavälin rahoitussuunnitelmaa tarvitaan, koska yrityksen operatiiviseen toimintaan sitoutuu

rahaa eikä myydyistä suoritteista saadut rahat kohtaa aina samanaikaisesti yrityksen menoja. Lyhyen aikavälin rahoitussuunnitteluun kuuluu seuraavat osa-alueet:



Kuvio 3: Lyhytaikaisen rahoituksen keskeiset osa-alueet (Niskanen & Niskanen 2007, 366)

Budjetti on yrityksen lyhyen aikavälin talousohjauksen väline. Yritys voi laatia erilaisia budjetteja, jotka yhdessä muodostavat yrityksen budjettijärjestelmän. Yrityksen pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti ilmaisee yrityksen kannattavuustavoitteen budjettivuodelle. Siihen kootaan suoriteperusteisesti esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus- ja varasto- kustannus- ja investointibudjetit. Rahoitusbudjetti on maksuperusteinen ja sen avulla yritys pyrkii turvaamaan likviditeettinsä mahdollisimman edullisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005,230.)

Budjetoinnin merkittävin etu on se, että budjetointiprosessiin osallistuvat henkilöt joutuvat miettimään organisaation tulevaisuutta ja ennakoimaan tulevia muutoksia. Parhaimmillaan budjetti voi auttaa varmistamaan, että organisaation ja vastuuhenkilöiden tavoitteet ovat sopusoinnussa. Budjetti voi toimia myös välineenä, jonka avulla koko organisaatiolle viesti-

tään organisaation tavoitteista. Budjetti voi toimia myös motivaation lähteenä. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 179.)

Vuosibudjetointi nähdään kirjallisuudessa usein kuitenkin ongelmana ja yhtenä syynä siihen, miksi organisaatiot epäonnistuvat laatimiensa strategioiden toteutuksessa. Valitun strategian toteuttaminen vaatii yleensä valintojen tekemistä. Jos valintoja ei pystytä tekemään, muodostuu budjetoinnista strategian toteuttamisen este. Strategian olemassaolo voidaan tiedostaa, mutta sen toteuttamisen vaatimaa rahoitusta ei kyetä tai haluta järjestämään. Ratkaisuna tähän ongelmaan on se, että kuluja, jotka aiheutuvat operatiivisesta toiminnasta ja strategian toteuttamisesta budjetoidaan osin erikseen. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 180.)

Budjettiin asetettujen tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa maksettuun palkkaan ja ylenemismahdollisuuksiin. Organisaatiolle tästä voi aiheutua epäedullista tai jopa vahingollista käyttäytymistä. Budjettia laadittaessa ja tavoitteita asetettaessa on haettava ratkaisua, jossa on otettu huomioon motivaatiovaikutus ja osioptimointivaara. Toimintaympäristössä, joka muuttuu nopeasti, budjetointi voidaan kokea vaikeaksi tehtäväksi ja täysin tarpeettomaksi. Budjetointia ei tarvita, jos mikään ei muutu, mutta budjetointi on sitä tärkeämpää mitä haastavampi on yrityksen toimintaympäristö. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 180.)

### 3 Kassanhallinta

Kassanhallinnassa on kyse hyvin yksinkertaisesta asiasta eli ”ajattele rahaa” (think cash), kuten Tony Dalton kirjassaan *Cash Management* kertoo. Kirjan kannessa on hyvin kassanhallintaa kuvaava lause ”Making your business cash-rich...without breaking the bank” eli suoraan suomennettuna ”Tee liiketoiminnastasi hyvin tuottava ryöstämättä kuitenkaan pankkia”. Tony Daltonin mukaan tärkeintä kassanhallinnassa on:

- saada raha yritykseen mahdollisimman nopeasti
- sijoittaa saatu raha mahdollisimman viisaasti, jotta se tuottaisi mahdollisimman hyvin
- rahan ulos maksua ei pidä tehdä liian nopeasti (Dalton 2007, 4.)

Yrityksen lyhyen aikavälin rahoituspäätöksistä keskeinen osa on yrityksen kassanhallinta. Sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman hyvä tuotto yrityksen likvideille varoille ja saamisille sekä käyttämään lyhytaikaista vierasta pääomaa optimaalisesti ja mahdollisimman edullisin kustannuksin. (Martikainen & Martikainen 2006, 116.)

Kassavirtalaskelmia tulkittaessa ei pelkkä jäämien tarkastelu riitä. On myös selvitettävä onko yritys pyrkinyt hetkellisesti parantamaan kassavirtaa. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi osto- siirto- ja muiden lyhytaikaisten velkojen kasvattaminen. Joissakin tilanteissa myös myyntisaamisten perinnän tehostaminen voi lisätä kassaanmaksuja. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Yritystutkimusneuvottelukunta 2005,51.)

Arvioitaessa yrityksen toimintaedellytyksiä pitäisi käytössä olla 3-5 vuoden kassavirtalaskelmat. Tarkastelemalla useampia peräkkäisiä vuosia on kokonaiskuva luotettavampi ja satunnaiset heilahtelut tasoittuvat. Vuosittaisten vaihtelujen tasaamiseksi voidaan laskea myös esimerkiksi kolmen vuoden liukuvia keskiarvoja. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Yritystutkimusneuvottelukunta 2005,51.)

Kassavirta reagoi yleensä nopeammin toiminnassa tapahtuviin muutoksiin kuin perinteinen tuloslaskelma. Kannattavuuskehityksen kääntyessä alaspäin tai toiminnan supistuessa suoriteperusteinen tuloksen laskenta antaa usein vielä suhteellisen hyvän kuvan yrityksen tilasta, vaikka esimerkiksi ylisuuri varastojen kasvu sitoo rahoitusta. Kassavirtalaskelma voi kuitenkin osoittaa, että rahavirrat ovat supistuneet ja rahoitusta on jouduttu hankkimaan siirtämällä osto- ja muidenkin lyhytaikaisten velkojen maksua. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Yritystutkimusneuvottelukunta 2005,52.)

### 3.1 Käyttöpääoma

Käyttöpääomalla (working capital) tarkoitetaan yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan sitoutuvan pääoman määrää. Käyttöpääomalla tarkoitetaan myös käytössä olevia varoja, jotka ovat suhteellisen nopeasti muutettavissa rahaksi. Käyttöpääoman tarve vaihtelee toimialoittain. Käyttöpääoma sisältää tietyn määrän rahaa kassassa ja pankkitileillä, jolla voidaan maksaa yrityksen juoksevat menot. Käyttöpääoman tarve voidaan laskea seuraavan kaavan avulla:  $\text{Myyntisaamiset} + \text{vaihto-omaisuus} + \text{vaihto-omaisuudesta saadut ennakkomaksut} - \text{ostovelat} - \text{saadut ennakot} = \text{käyttöpääoma}$ .

Myyntisaamiset lisäävät käyttöpääoman tarvetta. Myyntisaamisiin sitoutuu yrityksen rahaa, mikä realisoituu sen jälkeen, kun asiakkaat ovat maksaneet myyntisaamisensa. Yleisin Suomessa käytetty maksuehto on 14 pv. netto. Myyntisaamisiin sitoutuva käyttöpääoma voidaan laskea kertomalla arvioidut vuotuiset myyntituotot keskimääräisellä maksuajalla kuukausissa ja jakamalla saatu luku 12:lla. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä ei ole varastoa, joten käyttöpääomaa ei tässä yrityksessä sitoudu varastoon.

Ostovelat vähentävät käyttöpääomaan sitoutuvaa rahamäärää. Ostovelkoihin sitoutuva pääoma voidaan laskea seuraavalla kaavalla: kerrotaan vuotuiset arvioidut ostovelat keskimääräi-

sellä maksuajalla kuukausissa ja jaetaan saatu luku 12:lla. Ostovelat kuuluvat lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan.

### 3.2 Nettokäyttöpääoma

Nettokäyttöpääoma (net working capital) on rahoituksen tunnusluku, joka kertoo kuinka paljon vaihto- ja rahoitusomaisuudesta on katettu omalla ja pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. Nettokäyttöpääoma voidaan laskea seuraavalla kaavalla: Vaihto-omaisuus+ rahoitusomaisuus-lyhytaikainen vieras pääoma = nettokäyttöpääoma. Rahoitusomaisuudella tarkoitetaan lyhytaikaisia saamisia + rahat ja arvopaperit. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Yritystutkimusneuvottelukunta 2005,65.)

### 3.3 Vieras pääoma

Taseen vieras pääoma jakautuu pitkä- ja lyhytaikaisiin velkoihin. Kirjanpitolain mukaan pitkäaikainen velka on sellainen velka tai velan osa, joka erääntyy maksettavaksi yhtä vuotta pidemmän ajan kuluttua. Lyhytaikainen velka puolestaan erääntyy yhden vuoden sisällä. Lyhytaikaisiin velkoihin kirjataan myös pitkäaikaisten velkojen seuraavan vuoden kuluessa maksettavaksi erääntyvä osa. (Niskanen & Niskanen 2004, 50.) Kassanhallinnan näkökulmasta kiinteämmin kassanhallintaan liittyvät lyhytaikaiset velat.

Lyhytaikaiset velat jaotellaan taseessa moneen erään. Tyypillisiä eriä ovat lainat rahoituslaitoksilta, eläkelainat, saadut ennakot, ostovelat, velat saman konsernin yrityksille, velat omistusyhteisyrityksille ja muut velat. Lainat rahoituslaitoksilta ja eläkelainat ovat pääasiassa vastaavien pitkäaikaisten lainojen seuraavan vuoden aikana erääntyviä osia. Saadut ennakot ovat maksuja, jotka on saatu asiakkaalta ennen myydyin tuotteen toimittamista. Ostovelat puolestaan ovat käyttö- ja vaihto-omaisuuden ja ulkopuolisten palveluiden hankkimisesta syntyneitä velkoja. (Niskanen & Niskanen 2004, 51.)

Vieraan pääoman hallitsevuutta yrityksen rahoitusrakenteessa pidetään rahoitukseen liittyvän riskin osoittajana. Vieraan pääoman hallitsevuus lisää oman pääoman menettämisen mahdollisuutta ja esimerkiksi vararikon riskiä. Vieras pääoma lisää myös omalle pääomalle tulevan tuoton hajontaa. (Leppiniemi 2005,167.)

### 3.4 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma kuvaa tulojen ja menojen kassavirtoja. Se voidaan mieltää pankkitiliksi. Panot ovat tuloja kassaan ja otot ovat menoja kassasta. Kassavirtalaskelman saldo kuvaa käytettävissä olevia käteisvaroja jollakin määrättyllä hetkellä. Kassavirtalaskelma kuvaa päätty-

neen tilikauden kassavirtoja. Kassavirtoja voidaan myös ennustaa laatimalla kassavirtabudjetti (cash flow budget) jollekin tulevalle määrätyle ajanjaksolle. (Hofstrand D. 2009)

Tutkimusongelman selvityksessä tullaan hyödyntämään Yritystutkimusneuvottelukunnan mallin mukaista kassavirtalaskelmaa, joka on esitelty alla:

(1000 euroa)	
<b>Liikevaihto</b>	
-/+	Myyntisaamisten lisäys/vähennys
-/+	Osatuloutusten lisäys/vähennys
+/-	Saatujen ennakoiden lisäys/vähennys
<b>Myynnin kassaanmaksut</b>	
+	Liiketoiminnan muut tuotot
-	Ostot tilikauden aikana
+/-	Ostovelkojen lisäys/vähennys
-/+	Vaihto-omaisuusennakoiden lisäys/vähennys
-	Liiketoiminnan kulut
+/-	Siirtovelkojen lisäys/vähennys
-/+	Siirtosaamisten lisäys/vähennys
+/-	Muiden lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys/vähennys
+/-	Pakollisten varausten lisäys/vähennys
+	Valmistus omaan käyttöön
<b>Toimintajäämä</b>	
+	Rahoitustuotot
-	Rahoituskulut
-	Verot
-	Osingot/yksityiskäyttö
+/-	Satunnaiset tuotot/kulut
<b>Rahoitusjäämä</b>	
-/+	Investoinnit/netto
-/+	Sijoitusten/pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys
<b>Investointijäämä</b>	
+/-	Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys
+/-	Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys
+/-	Oman pääoman muutos (pois lukien osingot)
-/+	Muiden lyhytaikaisten saamisten lisäys/vähennys
-/+	Likvidien varojen lisäys/vähennys
=	<b>0</b>

Taulukko 1: Yritystutkimusneuvottelukunnan suosittelema kassavirtalaskelma

### 3.5 Kassavirtalaskelman rakenne

Kassavirtalaskelmassa tarkastellaan rahoituksen riittävyyttä menojen etuoikeusjärjestyksessä. Myyntituloilla ajatellaan katettavan ensin juoksevan toiminnan menot, sen jälkeen rahoituskulut, verot ja voitonjaon erät ja viimeksi investoinnit ja lainojen lyhennykset. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Yritystutkimusneuvottelukunta 2005,44.)

Vähennyslaskumuodossa esitetty laskelma osoittaa, miten myynnistä tulleet kassaanmaksut ovat riittäneet menojen kattamiseen ja missä määrin rahoitus on hoidettu omalla tai vieraalla pääomalla. Mikäli yritykselle on syntynyt kassaylijäämää, osoittaa laskelma vastaavasti sen, miten ylijäämä on käytetty. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Yritystutkimusneuvottelukunta 2005,44.)

Kassavirtalaskelma laaditaan pääsääntöisesti virallisen tuloslaskelman ja taseen sekä liitetietojen perusteella. Tuloslaskelman suoriteperusteiset tuotot ja kulut on muutettu kassaperusteisiksi ja laskelma kertoo, paljonko rahaa on yritykseen tullut ja paljonko sitä on tilikauden aikana käytetty. Kassaperusteisiksi muutettujen erien sijasta käytetään niiden erien kohdalla, joita ei pystytä muuttamaan kassaperusteisiksi (mm. siirtovelkojen ja -saamisten erittelyjen puuttuessa), tuloslaskelman vastaavia tuotto- ja kulueriä. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Yritystutkimusneuvottelukunta 2005,44.)

Yritystutkimuslautakunta esittää Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi - kirjassaan mallin kassavirtalaskelman laatimiseksi. Tässä laskelmassa kassavirtojen periaatteellinen jaottelu on samankaltainen kuin kirjanpitolautakunnan mallissa, mutta kassavirrat on jaettu ryhmiin eritavalla. Huomattava ero on esimerkiksi se, että korkoja ja veroja käsitellään Yritystutkimusneuvottelukunnan laskelmassa rahoituksen kassavirtoina, vaikka ne yleisohjeen mukaan ovat operatiivisen liiketoiminnan maksuja. (Niskanen & Niskanen 2004,179.)

### 3.6 Kassavirtalaskelman tunnusluvut

Yksi vähennyslaskumuotoisen kassavirtalaskelman eduista on se, että sen kassajäämien avulla voidaan muodostaa kassaperusteisia tunnuslukuja perinteisten tilinpäätöslukujen tueksi. Eriytyisen hyödyllisiä kassavirtaperusteiset tunnusluvut ovat yrityksen likviditeetin ja tulorahoituksen riittävyyden arvioinnissa. (Niskanen & Niskanen 2004,186.)

Kassavirrat ovat merkittäviä sijoittajien ja rahoittajien tiedonlähteitä. Niillä on käyttöä myös yrityksen sisällä investointien arvioinnin ja budjetoinnin näkökulmasta. Tuloslaskelma ja tase tuottavat informaatiota hieman toisenlaiseen tarkoitukseen kuin kassavirtalaskelma eikä niis-

tä voidaan tehdä juurikaan päätelmiä yrityksen tulevien kassavirtojen ajoituksesta ja niihin liittyvistä riskeistä. (Niskanen & Niskanen 2004,168.)

Yleisiä kassavirtalaskelmien tulkittavia tunnuslukuja ovat: rahoitusjäämäprosentti, lainan hoitokate, vieraan pääoman takaisinmaksuaika, rahoituskulujen hoitokate ja investointien tulorahoitusprosentti. Toimeksiantajayritys on velaton yritys, joten käsittelen lähemmin vain ne kassavirtalaskelman tunnusluvut, jotka ovat tärkeitä tämän opinnäytetyön kannalta.

Rahoitusjäämäprosentti kertoo kuinka hyvin yritys on tilikauden aikana pystynyt selviytymään varsinaiseen liiketoimintaan liittyvistä kassastamaksuista. Jos rahoitusjäämäprosentti on positiivinen, tulorahoitusta on voitu käyttää investointien rahoittamiseen ja ehkä myös vieraan pääoman takaisinmaksuun. Rahoitusjäämäprosentti lasketaan jakamalla kassavirtalaskelman rahoitusjäämä myynnin kassaanmaksuilla.

$$\text{Rahoitusjäämä} - \% = \frac{\text{Rahoitusjäämä}}{\text{Myynnin kassaanmaksut}} \times 100 \%$$

Tunnusluvun käyttökelpoisuutta saattavat jossain tapauksissa heikentää laskelmassa ennen rahoitusjäämää esiintyvät satunnaiset erät. Suuret satunnaiset tuotot saattavat antaa liian hyvän ja suuret satunnaiset kulut liian huonon kuvan yrityksen tilanteesta yhden vuoden ajanjaksolla. (Niskanen & Niskanen 2004,186.)

Investointien tulorahoitusprosentti mittaa yrityksen tulorahoituksen riittävyttä investointimenojen kattamiseen. Koska tulorahoituksen mittarina toimii tunnusluvun kaavassa rahoitusjäämä, saattaa tulorahoituksessa olla mukana paitsi varsinaisen liiketoiminnan kerryttämää tulorahoitusta, myös satunnaisia tuottoja. Jos satunnaiset tuotot muodostavat suuren osan rahoitusjäämästä, pitäisi tunnusluvun käyttökelpoisuuteen pidemmällä aikavälillä suhtautua kriittisesti.

$$\begin{aligned} & \text{Investointien tulorahoitus} - \% \\ & = \frac{\text{Rahoitusjäämä}}{\text{Investointimenot} + \text{Investoinnit muihin sijoituksiin ja saamisiin (netto)}} \times 100 \% \end{aligned}$$

(Niskanen & Niskanen 2004,190.)

#### 4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Metodeina toimivat suora havainnointi, kysely ja haastattelut. Tutkija itse on toiminut kyseisessä yrityksessä taloushallinnossa kolme vuotta, mutta ei ole osallistunut kotimaan yhtiöiden talousprosesseihin. Havainnointia pystyttiin tekemään kuitenkin lähes joka päivä ja tutkimusongelmas-



ta kerättiin tietoa eri puolilta. Lopussa näitä saatuja havainnoiteja punnittiin kriittisesti, analysoitiin ja niiden pohjalta pyrittiin löytämään tutkimusongelmaan ratkaisu.

#### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155.)

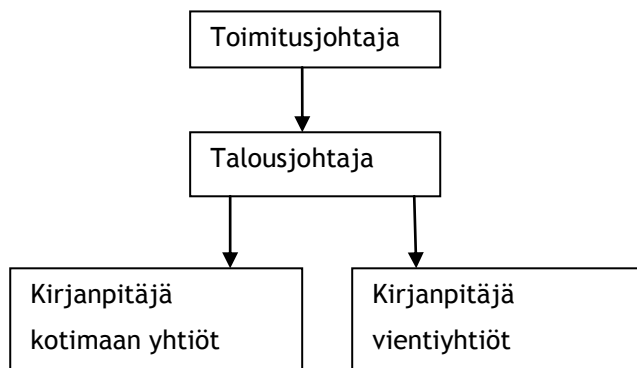
Case tutkimus, joka kohdentui kassanhallintaan liittyviin prosesseihin, antoi mahdollisuuden ymmärtää tapahtumien kulkua ja muutoksia entistä paremmin. Datapohjana käytettiin konsernin tilinpäätöstietoja neljältä tilikaudelta 2006 - 2009. Tiedot käsiteltiin nimettöinä. Muutoksien todentamiseen ja erilaisten skenaarioiden analysointiin käytettiin Laurea-ammattikorkeakoulun tietokoneohjelmaa nimeltä Navita-yrittymalli, johon data syötettiin. Navita-yrittymalliohjelma suoritti yritysanalyysiin tunnuslukuineen, mikä jo sinällään kertoi tietoa yrityksen kassanhallinnasta.

#### 4.2 Harkinnanvarainen otos

Otos oli harkinnanvarainen. Otannan harkinnanvaraisuus tarkoittaa sitä, että tutkimukseen valitaan sellaisia henkilöitä, joilla on tutkittavan ilmiön kannalta keskeistä erikoistietoa. Harkinnanvarainen otanta mahdollistaa syvällisen tiedon saamisen. (Oulun Yliopisto, tutkimusmenetelmät, 2003). Havainnointi on ollut osallistuvaa eli käytännössä tutkija on osallistunut tutkittavan ryhmän elämään, mutta tehnyt myös tutkittavilleen kysymyksiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 205). Mittauksen kohteita eli havaintoyksiköitä oli kolme. Havainnoinnin kohteina olivat yrityksen toimitusjohtaja, talousjohtaja ja kotimaan kirjanpitäjä.

Perusteluna harkinnanvaraisuuteen oli tutkimuksen keskittyminen rajattuun kohderyhmään eli yhteen yritykseen, joka toimi tässä tutkimuksessa tilaajana. Tutkimusongelma oli luonteeltaan sellainen, ettei siihen voinut tehdä kyselytutkimusta muilta kuin asianomaisilta henkilöiltä kyseisessä yrityksessä. Kassanhallintaprosessit ovat yrityksessä salassa pidettäviä ja tutkimuksen kohteena oleva kassahallinta on yrityksen sisäistä tietoa.

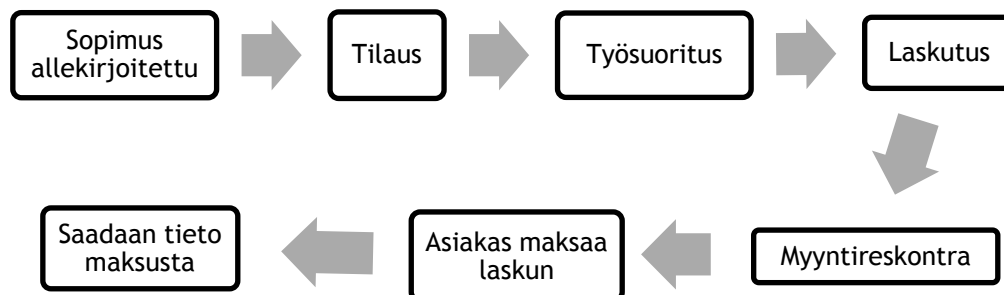
## 5 Yritys Oy:n nykytila-analyysi



Kuvio 4: Yritys Oy: taloushallinnon organisaatio

Käytännön taloushallinnon organisaatiossa Yritys Oy:ssä toimii neljä henkilöä. Ylimmästä päätöksenteosta taloushallinnon osastolla vastaa toimitusjohtaja, joka kuuluu myös yhtiön hallitukseen ja tuo omistajien päätökset tiedoksi talousjohtajalle. Talousjohtaja vastaa yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyvästä kassanhallinnasta. Hänen toimenkuvaansa kuuluvat pankkisuhteet, maksuliikenne, taloushallinnon käytössä olevien tietokoneohjelmien valinta, kotimaan yhtiöiden tilinpäätös ja konsernitilinpäätös. Kotimaan yhtiöiden kirjanpitäjä hoitaa myös yrityksen palkanlaskennan ja toimii työterveyshuollon yhteyshenkilönä. Vientiyhtiöiden kirjanpitäjä hoitaa vientiyhtiöiden kirjanpidon ja tilinpäätökset sekä ulkomaan yksiköiden kirjanpidon seurannan. Kotimaan yritysten myyntilaskutus on jaettu kirjanpitäjien ja talousjohtajan kesken. Henkilöstöhallinnon tehtäviä lukuun ottamatta palkanlaskentaa hoitaa taloushallinnon organisaatio yhdessä.

## 5.1 Myyntilaskuprosessi



Kuvio 5: Yritys Oy AB:n myyntilaskutusprosessi

Laskutus yrityksessä tapahtuu kerran kuukaudessa projekteittain. Projektipäälliköt hyväksyvät ja tarkistavat projekteille kirjatut tunnit, jonka jälkeen taloushallinnon osastolle saadaan tieto laskutusluvasta. Projektien ollessa kiinteähintaisia projektipäälliköt kertovat työn etenemisestä määrättyyn maksuerätaulukkovaiheeseen ja ilmoittavat siitä taloushallintoon kuukausilaskutuksen yhteydessä, jolloin myös nämä erät voidaan laskuttaa.

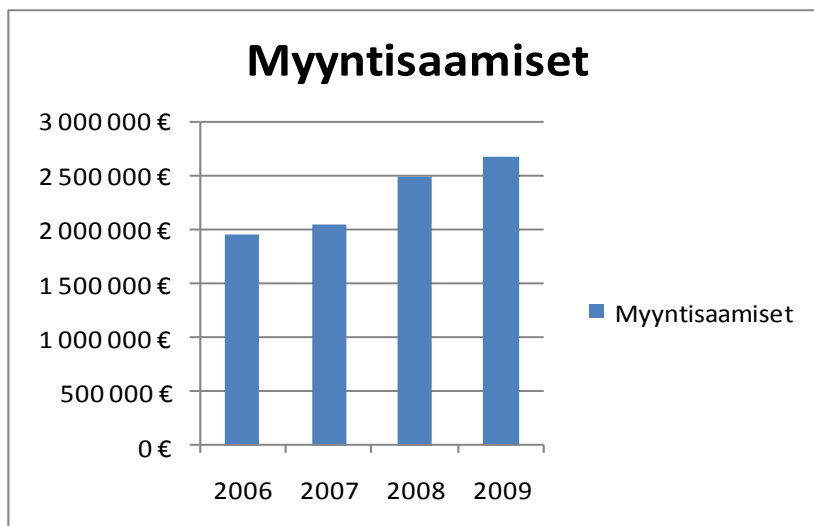
Myyntilaskut tehdään Yritys Oy:n toiminnanohjausjärjestelmällä. Yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä on nimeltään ValueFrame. Työntekijät kirjaavat tuntinsa ja tuntiselitteensä järjestelmään kaikille niille projekteille ja osaprojekteille, joita he ovat kuukauden aikana tehneet. Työntekijät kirjaavat päättyneen kuukauden tuntinsa seuraavan kuukauden 5 päivään mennessä. Tämän jälkeen projektipäälliköt tarkistavat samasta järjestelmästä omat projektinsa ja siihen syötetyt tunnit ja tuntiselitteet. Tunteja joudutaan siirtämään projektilta toiselle, jos tuntien kirjausohjeistus on ollut puutteellinen tai muuttunut projektin edetessä. Taloushallinto palvelee projektipäälliköitä tuntien siirrossa.

Valmiin myyntilaskun tiedot siirtyvät tiedonsiirtona ValueFrame ohjelmasta kirjanpito-ohjelmaan. Yrityksellä on käytössään kirjanpito-ohjelma nimeltä SAP Business One. Yleisin myyntilaskujen maksuehto on 14 pv netto. Muut käytössä olevat maksuehdot ovat 30 pv netto ja 21 pv netto. Käytössä oleva viivästyskorko on voimassaolevan korkolain mukainen. Asiakkaan maksun saavuttua pankkiin tiliotteelta kirjataan saapunut määrä myyntireskontraan, josta näin poistuu vastaava myyntisaatava. Myyntilaskuja vuonna 2009 konsernista lähti 1555 kpl:ta.

Myyntilaskujen perintä ei yrityksessä ole aktiivista. Asiakkaille ei lähetetä maksumuistutuskirjeitä muutamien päivien viiveiden takia. Pitkäaikaisten ja erityisen hankalien saatavien pe-

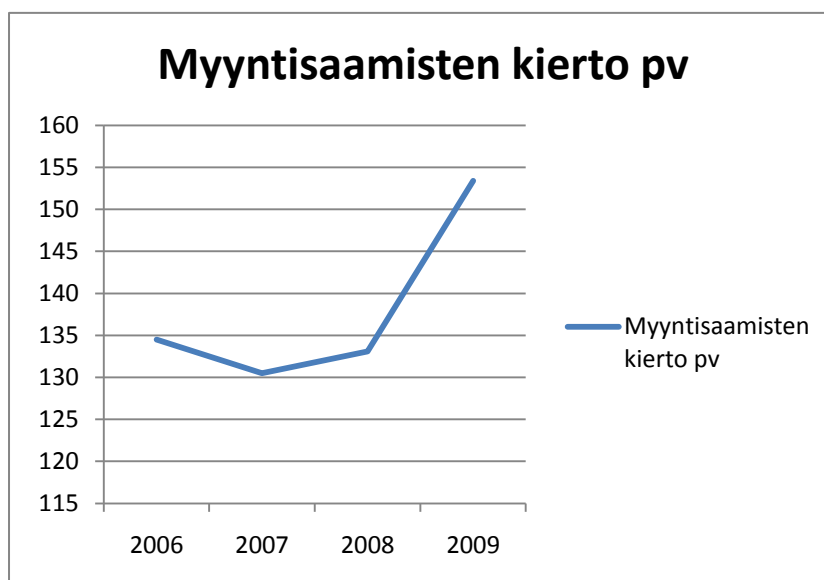
rinnästä Yritys Oy Ab on solminut sopimuksen Instrum Justitia Oy:n kanssa, joka korvausta vastaan perii erääntyneitä myyntisaatavia.

Alla olevasta kuviosta voimme nähdä myyntisaamisten kehityksen vuosilta 2006-2009.



Kuvio 6: Yritys Oy Ab:n myyntisaamisten määrä euroissa 2006-2009

Myyntisaamisten kiertonopeus vastaavasti vuosien 2006-2009 aikana on nähtävissä seuraavassa kuviossa.



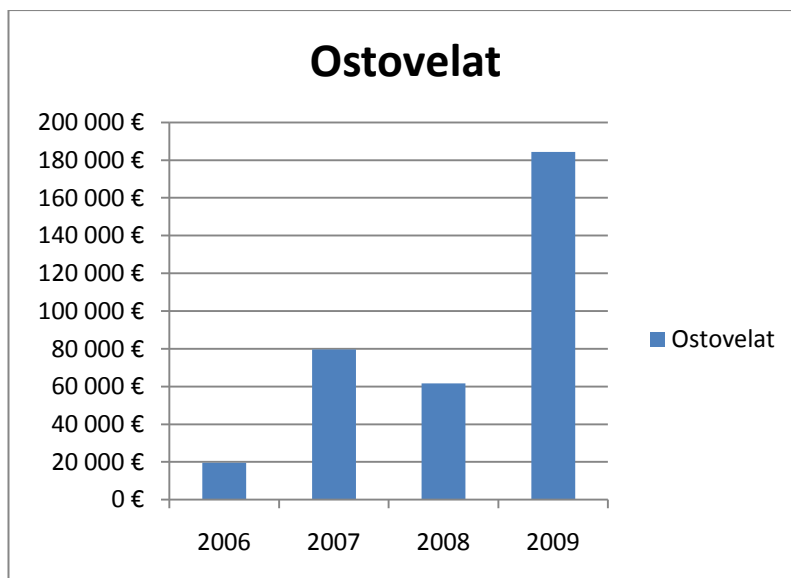
Kuvio 7: Myyntisaamisten kierto pv

Myyntisaamisten todelliseen kiertoaikaan on selvästi vaikuttanut maailmanlaajuinen ja myös Suomea kohdannut taloudellinen lama. Myyntisaamisten kiertoaajat ovat selvästi pidentyneet vuonna 2009. Asiakkaiden maksuvalmiudessa on ollut ongelmia. Kiertoaika vuonna 2009 on ollut keskimäärin 153 pv, mikä vastaa n. 5 kk:ta, kun se vuosina 2006 -2008 on ollut keskimäärin 133 pv eli n. 4 kk:ta. Myyntisaamisissa on myös mukana Venäjän liiketoiminnan myyntisaamisia. Venäjältä myyntisaamisten kotiuttaminen kestää huomattavasti kauemmin kuin kotimaasta ja saamiset ovat yleisesti epävarmempia kuin kotimaiset.

## 5.2 Ostolaskuprosessi

Ostolaskut saapuvat yritykseen sekä postitse että sähköpostin välityksellä. Ostolaskuun lyödään hallinnossa saapumispäivän leima, jonka jälkeen se kirjataan SAP Business Onen osto-oreskontraan. Ostolasku käy sen jälkeen tarkastus ja hyväksyntäkierron. Ostolaskujen asiasisällön, hinnan ja muut ehdot tarkistaa henkilö, joka on tuotteen tai palvelun tilannut. Tarkistusmerkinnän jälkeen lasku hyväksytään ja se saa näin maksuluvan.

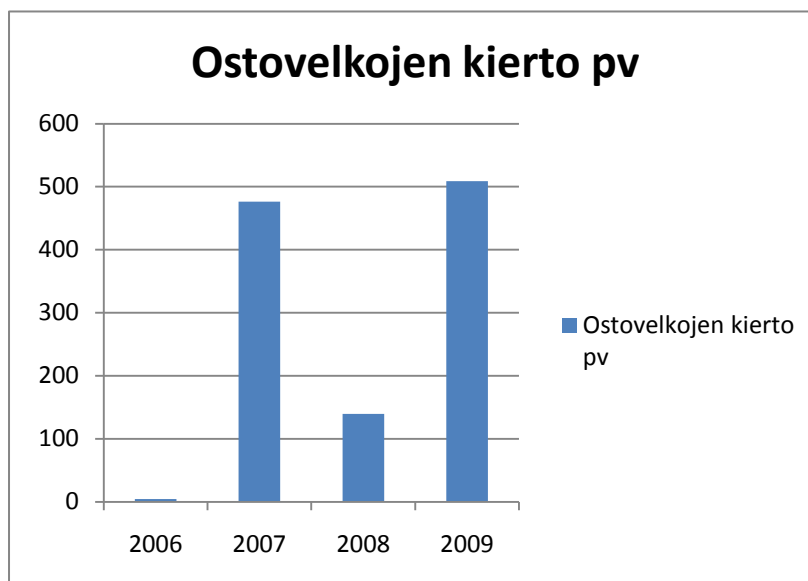
Lasku pyritään maksamaan eräpäivänä. Pääasiallisesti ostolaskujen maksuehto on 14 pv netto ja 30 pv netto. Koska konsernin liiketoiminta on palvelumyyntiä, ostolaskuja ei määrällisesti tule vuodessa paljon. Kokonaiskappalemäärä konsernissa vuonna 2009 oli noin 1009 kpl:ta. Alla olevasta taulukosta voimme tarkastella ostovelkojen määrän kehitystä vuosilta 2006-2009.



Kuvio 8: Yritys Oy Ab:n ostovelat 2006-2009

Ostovelat vuonna 2009 ovat kasvaneet verrattuna vuoteen 2008 lähes kolminkertaisiksi.

Seuraavasta taulukosta voimme tarkastella ostovelkojen kiertoaikaa vuosilta 2006-2009.



Kuvio 9: Ostovelkojen kiertoaika vuosina 2006-2009

Ostovelkojen kiertoaika vuonna 2009 oli n. 509 päivää, joka kuukausiksi muutettuna on noin 17, jos käytetään keskimäärin kuukaudessa 30 päivää. Osittain tämä ostovelkojen kasvanut kiertoaika johtuu konsernin sisäisten laskujen maksun viivästyttämisestä.

### 5.3 Käyttöpääoma

Kuten aiemmin jo kohdassa 2.2.kerrottiin, myyntisaamisiin sitoutuva käyttöpääoma voidaan laskea kertomalla arvioidut vuotuiset myyntituotot keskimääräisellä maksuajalla kuukausissa ja jakamalla saatu luku 12:lla. Yritys Oy AB:n konsernin vuoden 2009 lukujen perusteella laskettuna myyntisaamisiin sitoutui vuonna 2009 käyttöpääomaa 2 608 359 €. Käyttöpääoman suuruus oli 26,7 % liikevaihdosta vuonna 2009.

	2006	2007	2008	2009
Liikevaihto	5233601	5639649	6712577	6260061
Käyttöpääoma	1469854	1678147	1473224	1674468
Käyttöpääoma/Liikevaihto	28,1 %	29,8 %	21,9 %	26,7 %

Taulukko 2: Käyttöpääoman määrä suhteessa liikevaihtoon 2006-2009

Käyttöpääoman määrä on kolmena vuotena ollut lähes 30 % liikevaihdosta, mikä on suhteellisen suuri määrä. Vastaava luku esimerkkinä olleella Kone Oyj:llä vuonna 2010 oli 17,1 %.

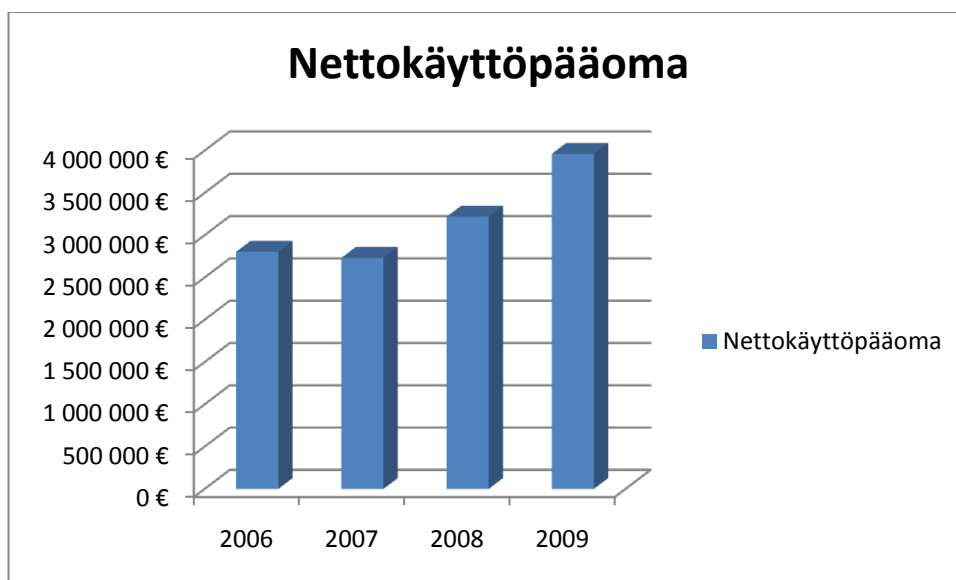
#### 5.4 Nettokäyttöpääoma

Yritys Oy Ab:n nettokäyttöpääoma on vuodesta 2006 vuoteen 2009 kasvanut 41 % ollen vuonna 2006 n. 2,8 milj. € ja vuonna 2009 3,9 milj. €. Oheisesta taulukosta voimme vertailla nettokäyttöpääoman suuruutta vuosittain. Nettokäyttöpääoman kiertoaika (Cash Gap) voidaan laskea seuraavalla kaavalla:

Nettokäyttöpääoman kiertoaika = Myyntisaatavien kiertoaika + varastojen kiertoaika - ostovelkojen kiertoaika.

	2009	2008	2007	2006
Nettokäyttöpääoman kiertoaika	-355,4	-6,5	-345,8	129,9

Taulukko 3: Nettokäyttöpääoman kiertoaika 2006 - 2009



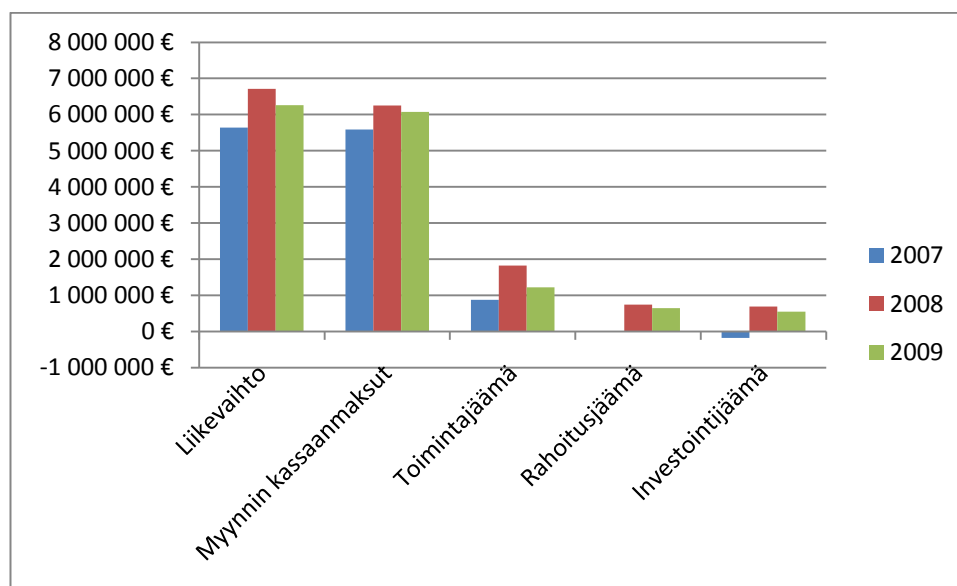
Kuvio 10: Yritys Oy Ab:n nettokäyttöpääoma vuodesta 2006 vuoteen 2009

#### 5.5 Yritys Oy Ab:n kassavirta-analyysi

Tässä kappaleessa tutustutaan Yritys Oy Ab:n kassavirtalaskelmiin vuosilta 2009, 2008 ja 2007. Kassavirtalaskelmat on laadittu Yritystutkimusneuvottelukunnan mallin mukaisesti. Varsinaiset kassavirtalaskelmat ovat tämän opinnäytetyön liitteenä.

Yritys Oy Ab, Laskennallinen konserni			
Yhteenveto kassavirtalaskelmista 2007 - 2009			
	2007	2008	2009
Liikevaihto	5 639 649 €	6 712 577 €	6 260 062 €
Myynnin kassaanmaksut	5 583 579 €	6 251 076 €	6 073 442 €
Toimintajäämä	877 244 €	1 826 510 €	1 219 933 €
Rahoitusjäämä	-9 032 €	745 047 €	644 122 €
Investointijäämä	-180 133 €	692 483 €	542 445 €

Taulukko 4: Yhteenveto kassavirtalaskelmista 2007 - 2009



Kuvio 11: Yhteenveto kassavirtalaskelmista pylväsdiagrammi esityksenä

Toimintajäämä on se rahamäärä, joka jää kassaan myyntituloista muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jälkeen. Toimintajäämä on tarkasteluvuosina ollut positiivinen. Toimintajäämä suhteessa liikevaihtoon oli vuonna 2007 16 %, vuonna 2008 27 % ja vuonna 2009 19 %.

Seuraava tarkasteltava tunnusluku on rahoitusjäämä, joka kertoo kuinka hyvin Yritys Oy Ab on selvinnyt varsinaiseen toimintaan liittyvistä kassastamaksuista. Vuonna 2009 rahoitusjäämä oli positiivinen 644 122 €. Rahoitusjäämäprosentti vuonna 2009 oli 10,3 %. Yritys käytti rahoitusjäämää investointeihin. Rahaa jäi vuonna 2009 myös kassavarojen kasvattamiseen.

Yritys Oy Ab on myös vuonna 2008 pystynyt selviytymään varsinaiseen liiketoimintaan liittyvistä kassastamaksuista hyvin. Rahoitusjäämäprosentti oli myös vuonna 2008 11,9 % positiivinen,



mikä kertoo siitä, että tulo-rahoitusta pystyttiin käyttämään investointien rahoittamiseen ja sitä myös tehtiin 52 564 € arvosta.

Vuonna 2007 rahoitusjäämäprosentti oli negatiivinen:

$$-9032/5\ 583\ 579 * 100 \% = -0,16 \%$$

Tämä tarkoittaa sitä, että Yritys Oy Ab:n tulo-rahoitus ei ole riittänyt investointeihin, joita vuonna 2007 on tehty 171 101 € arvosta. Investoinnit on rahoitettu oman pääoman maksullisella muutoksella sekä yrityksen likvideillä varoilla. Investoinnit vuonna 2007 olivat huomattavasti suuremmat kuin vuonna 2008 ja 2009.

Seuraavaksi käsitellään investointien tulo-rahoitusprosenttia vuosilta 2007 - 2009. Investointien tulo-rahoitusprosentti mittaa yrityksen tulo-rahoituksen riittävyttä investointien kattamiseen.

Investointien tulo-rahoitusprosentti:

$$\text{Investointien tulo-rahoitus} - \% = \frac{\text{Rahoitusjäämä}}{\text{Investointimenot} + \text{Investoinnit muihin sijoituksiin ja saamisiin (netto)}} \times 100 \%$$

Tarkastellaan Yritys Oy Ab:n investointien tulo-rahoitusprosenttia vuodelta 2009:

$$\text{Investointien tulo-rahoitus} - \% = \frac{644\ 122}{101\ 677} \times 100 \% = 633 \%$$

Tulos tarkoittaa sitä, että Yritys Oy Ab on hyvin pystynyt rahoittamaan investointinsa tulo-rahoituksella ja rahaa on jäänyt vielä ylikin.

Investointien tulo-rahoitusprosentti vuonna 2008 oli:

$$745\ 047/52\ 564 \times 100 \% = 1417,4 \%$$

Investointien tulo-rahoitusprosentti oli vuonna 2007:

$$-9032/171\ 101 * 100 \% = -5,28 \%$$

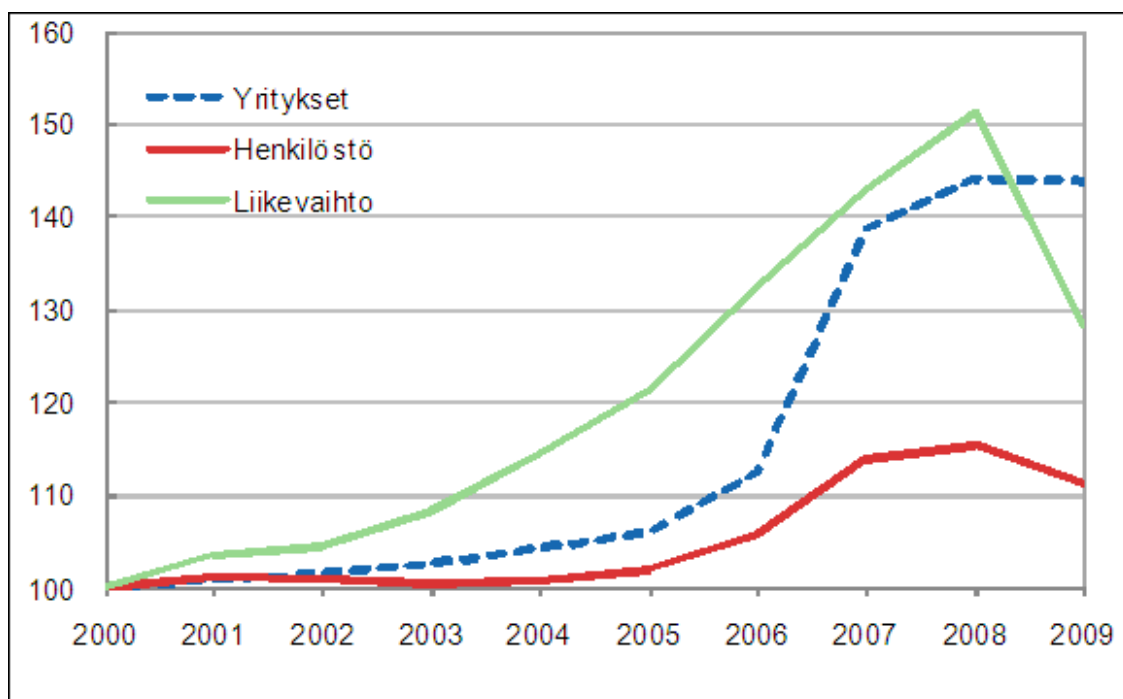
Voimme todeta, että jos olisimme tarkastelleet vain yrityksen vuoden 2007 kassavirtalaskelmaa, olisimme saaneet Yritys Oy toiminnasta aivan erilaisen käsityksen. Yksittäisinä tilikausina jäämät voivat heilahdella voimakkaastikin. Alhaiset tai negatiiviset jäämät voivat johtua myös siitä, että yritys on ko. tilikaudella käyttänyt menojaan maksamiseen aikaisemmin syntynyttä kassavarantoaan. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Yritystutkimusneuvottelukunta, 2005,50). Yritys Oy on kuitenkin rahoittanut vuosien 2007-2009 investointinsa omalla pääomallaan ottamatta edes lyhytaikaista vierasta pääomaa, mikä on positiivista.

## 6 Yritys Oy Ab:n liikevaihto, maksuvalmius ja vakavaraisuus

### 6.1 Liikevaihto

Yritys Oy Ab:n liikevaihto tarkastelujaksolla 2006 - 2009 on kehittynyt suotuisasti. Huomion arvoista on se, että taloudellinen lama vaikutti konsernin kokonaisliikevaihtoon ennalta arvi-  
oitua vähemmän. Vuosi 2008 oli Yritys Oy Ab:n liikevaihdon kannalta vielä hyvä, kuten monilla  
suomalaisyrityksillä. Laman vaikutukset alkavat näkyä liikevaihdossa vasta vuonna 2009. Vuo-  
teen 2008 verrattuna liikevaihto vuonna 2009 pieneni kuitenkin vain -6,7 %. Yleisesti yritysten  
liikevaihdot Suomessa tippuivat huomattavasti enemmän vuonna 2009.

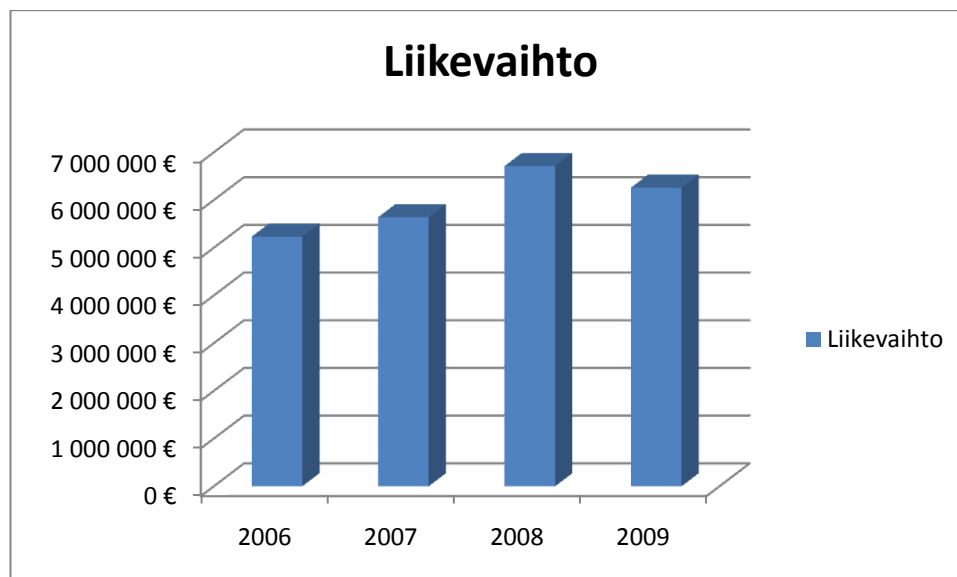
Taantuma näkyi yritysten määrässä, henkilöstössä ja etenkin liikevaihdossa vuonna 2009.  
Vuonna 2009 yritysten määrä ja liikevaihto vähenivät ensimmäisen kerran 2000-luvulla. Yritys-  
ten lukumäärä väheni vain 270 yrityksellä, mutta liikevaihto supistui peräti 15 prosenttia eli  
60 miljardia. Henkilöstö väheni neljä prosenttia, 54 810 henkilöä. Tilastokeskuksen yritysre-  
kisterin tietojen mukaan maassamme toimi 320 682 yritystä. Nämä työllistivät yhteensä 1 447  
403 henkilöä palkansaajina tai yrittäjinä. Yritysten liikevaihto oli yhteensä 336,2 miljardia  
euroa. (Tilastokeskus, Taantuma näkyi yritysten määrässä, henkilöstössä ja etenkin liikevaih-  
dossa vuonna 2009, 2010)



Kuvio 12: Tilastokeskus, Yritysten lukumäärän, henkilöstön ja liikevaihdon kehitys 2000-2009

Case-yrityksen kokonaisvelkojen määrä oli tilikauden 2009 lopussa 2 025 797 euroa. Kokonaisvelkojen kasvu oli +16,3 % kun vastaavasti liikevaihto pieneni -6,7 %.

Investointien osuus liikevaihdosta oli 1,6 %. (Navita, Yritysmalli)



Kuvio 13: Liikevaihdon kehitys 2006 - 2009

Seuraavasta taulukosta voimme tarkastella yleisesti yrityksen tilinpäätöksen tunnuslukuja vuosilta 2006 - 2009:

	2006	2007	2008	2009
Liikevaihto	5 233 601	5 639 649	6 712 577	6 260 061
Liikevaihdon kasvu-%	0	7,8	19	-6,7
Liikevaihdon kasvu keskimäärin-%	0	7,8	13,3	6,2
Käyttökate-%	19,7	19,2	24,2	33,2
Liikevoitto-%	17,8	17,1	22,1	31,1
Sijoitetun pääoman tuotto-%	0	32,3	45,5	50,2
Oman pääoman tuotto-%	0	23,5	33,7	37,1

Taulukko 5: Tilinpäätöksen tunnuslukuja vuosilta 2006 - 2009

## 6.2 Maksuvalmius

Maksuvalmiutta mittaavana tunnuslukuna käytetään quick ratiota. Se määritellään tilinpäätöshetken rahoitusomaisuuden ja lyhytaikaisten velkojen suhteena. Quick ration arvo oli 3,0 vuonna 2009, kun edellisen tilinpäätöksen vastaava arvo oli 2,9. Maksuvalmius on quick ratiolla arvioituna hyvä. (Navita, Yritysmalli)

### 6.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuutta mittaava omavaraisuusprosentti määritellään oman pääoman (mukaan lukien varaukset) ja kokonaispääoman suhteena. Omavaraisuusprosentin arvo oli +68,5 % vuonna 2009, kun edellisen tilinpäätöksen vastaava arvo oli +68,0 %. Vakavaraisuus on omavaraisuusprosentilla arvioituna hyvä. (Navita, Yrittäjämalli)

## 7 Kehitysehdotukset

Tutkimukseni mukaan kustannusten ja käyttöpääoman pienentämisellä on positiivinen vaikutus yrityksen kassavirtaan. Case-yrityksen käyttöpääoman määrä vuonna 2009 oli 26,7 % liikevaihdosta, mikä selvisi tutkimuksen aikana. Se on tämän kokoiselle yritykselle suuri. Käyttöpääoman määrää voidaan pienentää tehostamalla myyntilaskujen kiertoa ja myyntilaskutusta yleensä. Myyntisaamiin sitoutui käyttöpääomaa 42 % suhteessa liikevaihtoon vuonna 2009. Samalla toimialalla toimivalla yrityksellä vastaava luku vuonna 2010 oli 25 %.

Myyntilaskutusta voidaan tehostaa laskuttamalla kiinteät maksuerät heti työn valmistuttua. Tällä hetkellä laskutus tehdään vain kerran kuukaudessa. Maksuehtojen muutoksella voidaan myös vaikuttaa myyntisaatavien kiertoa ja olisi pyrittävä neuvottelemaan maksuehdoksi aina 14 pv netto lisäksi jos kyseessä on kiinteähintainen sopimus olisi mahdollisuutena ennakkomaksut tai maksuehtojen etupainotteisuus. Tämä voi tosin olla hankalaa, jos asiakas on suuryritys. Myyntisaatavien seuranta ja perintää on pyrittävä tehostamaan. Huomautuskirje asiakkaille erääntyneestä myyntisaatavasta on yksi käytetyin keino. Joskus käy niin, että myyntilasku ei syystä tai toisesta saavuta asiakasta. Huomautuskirjeen saatuaan asiakas tulee varmasti tietoisiksi ostovelastaan.

Sähköinen verkkolasku on nykypäivää ja siirtymällä myös myynnin puolella verkkolaskuohjelmaan saadaan nopeutettua myyntilaskujen käsittelyprosessia asiakkaiden kohdalla. Myynnin osalta kehitystä on myös se, että varsinaiseen sopimukseen kuuluvan työn laskutusta seurataan kirjanpidossa eri tilillä kuin sopimukseen kuulumattomia lisätöitä. Näin voidaan selvittää, mikä osuus liikevaihdosta tulee lisätöistä ja kuinka suuri on varsinaisten sopimusten osuus. Myyntiä ja taloushallintoa kokonaisuudessaan helpottaa se, että valmistuneet projektit toiminnanohjausjärjestelmässä merkitään tilaan lopetettu, jolloin niihin ei enää voi kirjata tunteja. Tehtyjen työtuntien virhekirjausten määrä saadaan tällä tavoin minimoitua ja turha tuntien siirtäminen yhdeltä projektilta toiselle jää näin ollen pois ja aikaa säästyy taloushallinnossa johonkin tärkeämpään työhön.

Myyntiä voidaan tehostaa myös asiakaskannattavuuslaskennalla. Asiakaskannattavuus on tärkeä kannattavuuden osa-alue. Hyvinä vuosina, kun sopimuksia ja tilauksia on paljon, ei ole liiketoiminnan kannalta ehkä niin tärkeää tietää, ketkä asiakkaat ovat niitä kannattavimpia. Kaikista asiakkaista aiheutuu kuitenkin yritykselle itselleen kustannuksia. Asiakkaat tarvitsevat ja käyttävät yrityksen palveluita asiakassuhteen aikana. Jos nämä kustannukset pystytään selvittämään, voidaan liiketoimintaa kehittää yrityksen kannalta kannattavimpien asiakassuhteiden suuntaan. Varsinkin huonoina vuosina tästä tiedosta on yritysjohdolle hyötyä ja samoin myös hyvinä vuosina, jos joudutaan tilanteeseen, että resurssipulan vuoksi kaikkia töitä ei voida vastaanottaa.

Ostolaskujen kiertoa voidaan tehostaa ottamalla käyttöön verkkolaskutus. Yrityksessä tutkitaan parhaillaan verkkolaskuohjelma vaihtoehtoja sekä operaattoreita ja hankinta tullaan toteuttamaan ensi vuoden aikana. Asiakkaat ovat siirtymässä verkkolaskutukseen ja tästä johtuen se on tullut myös Yritys Oy:lle ajankohtaiseksi.

Yrityksen käyttöön on hankittu resurssointia varten ohjelmisto nimeltä Primavista. Tästä ohjelmistosta löytyy myös versio Mini-Primavista. Se on pk-yrityksille kehitetty kompakti pakettiratkaisu johdon raportointiin, tilanneanalyysiin, budjetointiin ja ennustamiseen. Valmisohjelma voi olla yksi mahdollisuus budjetin ja erilaisten taloudellisten ennusteiden laadintaan. Vastaava hyvä ohjelma on myös Visman Navita Yritysmalli.

Ensimmäisenä ennusteena laskettiin Yritys Oy:lle tuloslaskelmaennuste vuodelle 2010. Tätä ennustetta pystytään käyttämään myös tulevana vuosina. Tuloslaskelmaennustetta laadittaessa ennustus alkaa yrityksen liikevaihdosta. Keskimääräinen liikevaihdon kasvu vuosien 2006 - 2009 aikana on ollut Yritys Oy:llä 6,2 %. Ennusteessa oletetaan kuitenkin vuoden 2010 olevan jo parempi vuosi, koska talous on selvästi ollut elpymään päin vuoden 2010 aikana. Tilastokeskuksen mukaan palvelualojen liikevaihdon kasvu jatkui vuoden 2010 viimeisellä neljänneksellä, kun lisäystä kertyi 8,5 prosenttia edellisvuoden vastaavaan ajanjaksoon verrattuna. Vuotta aiemmin palveluiden liikevaihto supistui 7,7 prosenttia. Palvelualoissa ei ole mukana kaupan toimialoja ja tiedot on työpäiväkorjattu poistamalla kalenterista aiheutuvat vaihtelut. (Tilastokeskus, 2011, Palvelualojen liikevaihtokuvaaja)

Ennusteessa käytetään 12 % liikevaihdon kasvua. Haastattelujen pohjalta voidaan olettaa tämän kasvuprosentin olevan reaalisesti saavutettavissa. Muut tuloslaskelman erät (paitsi tuloverot) on laskettu prosenttilukuna suhteessa liikevaihtoon. Oletuksena on, että tämä suhde pysyy muuttumattomana. Ennusteessa vuoden 2010 tilikauden voitto ei kasva samassa suhteessa kuin liikevaihto, koska vuoden 2009 tilipäätöksessä olevat satunnaiset tuotot oli kertaluontoinen tulo eikä toistu enää vuonna 2010.

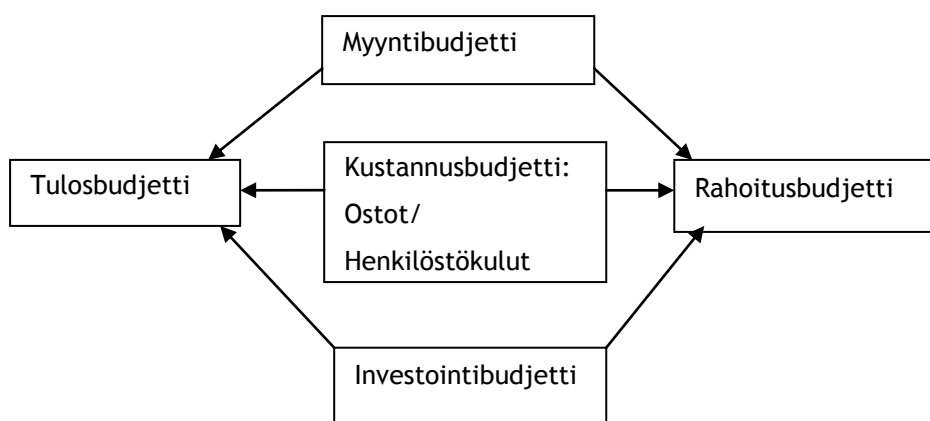
Tuloslaskelma		2009	2010 ennuste
Liikevaihto		6 260 061	7 011 269
Materiaalit ja palvelut	2,08 %	130 446	145 834
Henkilöstökulut	62,34 %	3 902 308	4 370 825
Poistot	2,16 %	135 179	151 443
Liiketoiminnan muut kulut	12,88 %	806 132	903 051
Liikevoitto		1 285 996	1 440 115
Rahoitustuotot ja kulut	0,84 %	52 496	58 895
Voitto ennen satunnaisia eriä		1 338 492	1 499 009
Satunnaiset tuotot		660 000	0
Voitto ennen veroja		1 998 492	1 499 009
Tuloverot	26,00 %	518 307	389 742
<b>Tilikauden voitto</b>		<b>1 480 186</b>	<b>1 109 267</b>

Taulukko 6: Tuloslaskelmaennuste vuodelle 2010

Tuloslaskelmaennusteen lisäksi yrityksen on ennakoitava ja suunniteltava myös rahan ja sijoitetun pääoman tuoton riittävyys. Yksinkertaisimmillaan kassavaroja voidaan ennustaa vähentämällä ennakoituista myyntituloista kassamenot, jotka ennakoidaan aiheutuvan varsinaisesta toiminnasta ja hankinnoista. Tätä kutsutaan ns. suoraksi menetelmäksi ja sen avulla selviää selvittääkö budjettivuodesta ilman lisärahoitusta tai joudutaanko omistajilta hankkimaan lisärahoitusta. Yleensä tätä suoraa menetelmää käytetään kuukausi-, viikko- tai päiväkohtaiseen suunnitteluun. Epäsuoraa menetelmää käytetään, jos halutaan suunnitella kassatilannetta pidemmälle ajanjaksolle. Tällöin lähtökohtana pidetään budjetoitua tuloslaskelmaa. (Pellinen 2005, 127.)

Case-yritys pystyisi suunnittelemaan talouttaan aika yksinkertaisen budjettijärjestelmän avulla. Pääbudjetteina ovat tulosbudjetti, joka voidaan laatia tuloslaskelmamuotoon kuten yllä esitetty tuloslaskelmaennuste. Pääsääntöisesti tulosbudjetti laaditaan suoriteperusteiseksi ja budjettikausi on yksi vuosi. Tulosbudjetti voidaan jakaa myös lyhyempiin ajanjaksoihin, jolloin budjettiseuranta ja tarkkailu ovat helpompaa ja budjettipoikkeamiin päästään vaikuttamaan nopeammin.

Toisena pääbudjettina on rahoitusbudjetti, joka laaditaan maksuperusteiseksi. Rahoitusbudjetti voidaan laatia kassavirtalaskelman muotoon tai tehdä kassabudjetti. Rahoitusbudjetin tarkoitus on varmistaa yrityksen likviditeetti mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. Kassabudjetti kannattaisi laatia vähintään neljännesvuodeksi kerrallaan, jonka pystyisi jakamaan vielä lyhyemmiksi ajanjaksoiksi esim. viikkotasolle. Ilman kassabudjetointia kassanhallintaa on lähes mahdotonta. Kassabudjetti kertoo yrityksen kassaanmaksut ja kassastamaksut. Kassabudjetti on osa yrityksen budjettijärjestelmää ja sen merkittävänä lähtökohtana toimii myyntibudjetti. Seuraavassa kuviossa on esitetty budjettijärjestelmäehdotus case-yritykselle.



Kuvio 14: Yritys Oy:n budjettijärjestelmämehdotus

Edellä esitetyn tuloslaskelmaennusteen perusteella laskin yritykselle vuodelle 2010 myynti- budjetin, jota pystyy käyttämään myös tulevina vuosina. Haastattelujen perusteella määriteltiin kuinka suuri osuus vuoden jokaisella kuukaudella on kokonaismyynnistä. Prosenttijako perustuu haastattelun tuloksiin.

Myyntibudjetti	% kokonaismyynnistä	€
Tammikuu	6	420 676
Helmikuu	7	490 789
Maaliskuu	7	490 789
Huhtikuu	12,5	876 409
Toukokuu	12,5	876 409
Kesäkuu	6	420 676
Heinäkuu	6,5	455 732
Elokuu	5	350 563
Syyskuu	6	420 676
Lokakuu	6,5	455 732
Marraskuu	12,5	876 409
Joulukuu	12,5	876 409
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>7 011 269</b>

Taulukko 7: Myyntibudjetti vuodelle 2010

Tuloslaskelmaennusteen mukaiset kustannukset, jotka sisältävät ostot, henkilöstökulut ja muut liiketoiminnan kulut ovat kuukaudessa 451 642,56 €.

Vuosina 2007 - 2009 investointeja on tehty keskimäärin 108 447,33 €:lla vuodessa.

Kassabudjettia laadittaessa on käytetty seuraavia oletuksia:

Käteismyyntiä ei yrityksellä ole. Suurimmalla osalla asiakkaista on maksuehtona 14 pv. netto. Kuukauden myynnistä ei kassaan saada kuluvan kuukauden aikana vielä mitään, koska laskutus tehdään seuraavan kuukauden ensimmäisen viikon aikana. Joulukuun 2009 myynnistä odotetaan tammikuussa 2010 kassaan saatavan 50 % laskutuksesta, helmikuussa 30 % ja maaliskuussa 15 %. Luottotappioiksi oletetaan jäävän 5 % kuukauden myynnistä. Vuoden 2010 ensimmäisen vuosineljänneksen myynnin kassaanmaksut näyttäisivät seuraavalta:

<b>Myynnin kassaanmaksut</b>	<b>Tammikuu</b>	<b>Helmikuu</b>	<b>Maaliskuu</b>	<b>Huhtikuu</b>
Joulukuun 2009 myynti 50 %	1 333 330			
Joulukuun 2009 myynti 30 %		799 998		
Joulukuun 2009 myynti 15 %			399 999	
Tammikuun 2010 myynti 50 %		210 338		
Tammikuun 2010 myynti 30 %			126 203	
Tammikuun 2010 myynti 15 %				63 101
Helmikuun 2010 myynti 50 %			245 394	
Helmikuun 2010 myynti 30 %				147 237
Maaliskuun 2010 myynti 50 %				245 394
<b>Yhteensä myynnin kassaanmaksut</b>	<b>1 333 330</b>	<b>1 010 336</b>	<b>771 596</b>	<b>455 732</b>

Taulukko 8: Myynnin kassaanmaksut 01-04/2010



Kassabudjetti vuodelle 2010 on laadittu myös tulosenusteen perusteella. Kassabudjetti näyttää seuraavalta:

<b>Kassabudjetti 01-12/2010</b>	<b>Tammikuu</b>	<b>Helmikuu</b>	<b>Maaliskuu</b>	<b>Huhtikuu</b>	<b>Toukokuu</b>	<b>Kesäkuu</b>
<b>Alkukassa</b>	<b>2 281 992</b>	<b>3 131 201</b>	<b>3 657 417</b>	<b>3 944 892</b>	<b>3 916 503</b>	<b>4 091 441</b>
Myynti	1 333 330	210 338	245 394	245 394	438 204	438 204
Myyntisaamiset		799 998	526 202	210 338	220 855	336 541
<b>Myynnin kassaanmaksut yhteensä</b>	<b>1 333 330</b>	<b>1 010 336</b>	<b>771 596</b>	<b>455 732</b>	<b>659 059</b>	<b>774 745</b>
Materiaalit ja palvelut	12 153	12 153	12 153	12 153	12 153	12 153
Henkilöstökulut	364 235	364 235	364 235	364 235	364 235	364 235
Liiketoiminnan muut kulut	75 254	75 254	75 254	75 254	75 254	75 254
Verot	32 479	32 479	32 479	32 479	32 479	32 479
Yhteensä kassastamaksut	484 121	484 121	484 121	484 121	484 121	484 121
Loppukassa	<b>3 131 201</b>	<b>3 657 417</b>	<b>3 944 892</b>	<b>3 916 503</b>	<b>4 091 441</b>	<b>4 382 066</b>
<b>Kassabudjetti 01-12/2010</b>	<b>Heinäkuu</b>	<b>Elokuu</b>	<b>Syyskuu</b>	<b>Lokakuu</b>	<b>Marraskuu</b>	<b>Joulukuu</b>
<b>Alkukassa</b>	<b>4 382 066</b>	<b>4 502 666</b>	<b>4 504 076</b>	<b>4 395 057</b>	<b>4 294 803</b>	<b>4 217 336</b>
Myynti	210 338	227 866	175 282	210 338	227 866	438 204
Myyntisaamiset	394 384	257 664	199 821	173 529	178 787	199 821
<b>Myynnin kassaanmaksut yhteensä</b>	<b>604 722</b>	<b>485 530</b>	<b>375 103</b>	<b>383 867</b>	<b>406 654</b>	<b>638 025</b>
Materiaalit ja palvelut	12 153	12 153	12 153	12 153	12 153	12 153
Henkilöstökulut	364 235	364 235	364 235	364 235	364 235	364 235
Liiketoiminnan muut kulut	75 254	75 254	75 254	75 254	75 254	75 254
Verot	32 479	32 479	32 479	32 479	32 479	32 479
Yhteensä kassastamaksut	484 121	484 121	484 121	484 121	484 121	484 121
Loppukassa	<b>4 502 666</b>	<b>4 504 076</b>	<b>4 395 057</b>	<b>4 294 803</b>	<b>4 217 336</b>	<b>4 371 240</b>

Taulukko 9: Kassabudjetti 1-12/2010

Kassabudjetti voidaan laatia tarkemmaksi, jos se tehdään esimerkiksi edellisen vuoden kirjanpidon päätilien mukaisesti. Yritysjohdolle voi mieltä millä tasolla kassabudjetti laaditaan. Tässä kassabudjetissa ei myöskään ole huomioitu arvonlisäveroa, joka pitää kassabudjettiin ottaa mukaan. Tämä kassabudjetti on laadittu karkealla tasolla, mutta se kertoo kuitenkin sen pääasian paljonko yritykselle jää rahaa kuukausittain kun myynnistä saaduilla tuloilla on vähennetty liiketoiminnasta aiheutuneet kulut ja verot. Kassabudjetti on laadittu Excel-tilinlaskentaohjelmalla niin, että siihen voidaan muuttaa yksittäisiä lukuja, jolloin nähdään heti miten ne vaikuttavat koko vuoden kassa budjettiin. Tämän kassabudjetin mukaan Yritys Oy:n kannattaisi suunnitella osan kassassa olevan rahan sijoittamista paremmin tuottaviin kohteisiin. Tämän kassabudjetin mukaan vuonna 2010 yrityksen kassassa olisi ollut keskimäärin 4 117 392 € kuukaudessa rahaa. Varsinaisen liiketoiminnan kuluihin kuukaudessa kuluu vain noin 500 000 € kuukaudessa. Kassalyijäämää on riittävästi esimerkiksi investointeihin.

Tämä opinnäytetyö valmistuu keväällä 2010, mutta harmillisesti vuoden 2010 tilinpäätöksen luvut eivät vielä ole käytettävissäni. Mielestäni on suuntaa-antavaa testata tulosennustetta vuoden 2010 tulokseen ja katsoa, miltä osin se osoittautuu toimivaksi. Tulosennustetta voidaan soveltaa jo vuoteen 2011 ja 2012. Kassabudjetointi voidaan ottaa käyttöön heti. Kassabudjetointi toimii tehokkaasti, jos se laaditaan viikoittain. Tästä voisi tehdä rutiininomaisen tehtävän taloushallinnon osastolle. Jokaisen viikon perjantaina kassabudjetti seuraavalle viikolle on valmis. Uskon, että muutaman kuukauden kuluttua kassabudjetin laatiminen seuraavalle viikolle sujuu jo nopeasti. Kassabudjetointi palvelee yritysjohdon lisäksi myös taloushallinnon osaston toimintaa.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Association of accounting technicians 2007. Unit 15 Operating a cash management and credit control system, Great Britain: Kaplan Publishing.

Dalton T. 2007. Cash Management...on a shoestring, London: A & C Black.

Eskola A.& Mäntysaari A.2006. Menestys-Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hirsijärvi S., Remes P.& Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V.& Pellinen J.2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Porvoo: WSOY.

Kinney M.& Raiborn C. 2011. Cost accounting: principles 8 th edition. South Western, Cengage Learning.

Leppiniemi J.& Kykkänen T. 2007. Kirjanpito, Tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 5. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell.

Leppiniemi J. 2005. Rahoitus. 4. uudistettu painos. Helsinki:WSOY.

Martikainen T.& Martikainen M. 2006. Rahoituksen perusteet. 6.uud.painos Porvoo:WSOY.

Neilimo K.& Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

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

Niskanen J.& Niskanen M. 2007. Yritysrahoitus. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Pellinen J.2005. Talusjohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Railo E. 2009. Interaktiivinen kassavirtalaskuri. Helsinki: Nord Print.

Ross S., Randolph W.& Westerfield R., 2008. Fundamentals of corporate finance. 8 th ed. New York:McGraw-Hill/Irwin.

Salmi I. 2006. Mitä tilinpäätös kertoo? 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Suomala P., Manninen O.& Lyly-Yrjänäinen J., 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1.painos. Helsinki: Edita Prima.

Yritystutkimusneuvottelukunta. 2005. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 8., korjattu laitos. Tampere: Gaudeamus Kirja.

## Sähköiset lähteet

Balance Consulting Kannattavuus, tulos ja tuloksen rakenne. Viitattu 3.11.2010.  
<http://www.balanceconsulting.fi/palvelu/html/ohjell.shtm>

Gordion Talousohjaus Oy. Viitattu 25.2.2011.  
<http://www.primavista.com/index.php?k=13722>

Heinonen, J. Kotisivut. Viitattu 25.11.2010.  
<http://opko.laurea.fi/jarmo.heinonen/Default.htm>

Hofstrand D. 2009. Understanding Cash Flow Analysis. Viitattu 15.11.2010.  
<http://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c3-14.html>

KPMG lehdistötiedotteet. Viitattu 22.9.2010.  
<http://www.kpmg.fi/page.aspx?Section=4014&Item=5203>

Kone Oyj, 2011. Pääoman- ja riskienhallinta. Viitattu 4.4.2011.  
<http://www.kone.com/corporate/fi/Sijoittajat/Paaoman-jariskienhallinta/Pages/default.aspx>

KvaliMOTV. 2010. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 23.11.2010.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Navita yritysohjelmien kotisivu. Viitattu 3.12.2010.  
<http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/Visma-Navita/>

Oulun Yliopisto, Tutkimusmenetelmät, 2003. Viitattu 15.2.2010.  
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514271912/html/x721.html>

Puumala S. 2010. Kassanhallinta ja maksuvalmiuden parantaminen osana yrityksen parempaa kannattavuutta. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.12.2010.  
[http://publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/24021/Satu\\_Puumala.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/24021/Satu_Puumala.pdf?sequence=1)

Terhemaa A. 2004 Rahoituslaskelma kirkastaa tuloksen. Viitattu 10.12.2010.  
<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2004/01/24/rahoituslaskelma-kirkastaa-tuloksen/200429544/12>

Tilastokeskus, 14.3.2011, Palvelualojen liikevaihtokuvaaja. Viitattu 1.4.2011.  
<http://www.stat.fi/til/plv/index.html>

Tilastokeskus, Taantuma näkyi yritysten määrässä, henkilöstössä ja etenkin liikevaihdossa vuonna 2009, 26.11.2010. Viitattu 6.4.2011.  
[http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr\\_2009\\_2010-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_tie_001_fi.html)

ValueFrame, toiminnanohjaus, projektinhallinta, CMR. Viitattu 18.11.2010  
<http://www.valueframe.com/>

## Kuviot

Kuvio 1: Yritys Oy Ab, Laskennallinen konserni.....	8
Kuvio 2: Strateginen suunnittelu ja rahoitusta koskeva suunnittelu (Leppiniemi 2005, 50) .....	9
Kuvio 3: Lyhytaikaisen rahoituksen keskeiset osa-alueet (Niskanen & Niskanen 2007, 366).....	10
Kuvio 4: Yritys Oy: taloushallinnon organisaatio .....	18
Kuvio 5: Yritys Oy AB:n myyntilaskutusprosessi .....	19
Kuvio 6: Yritys Oy Ab:n myyntisaamisten määrä euroissa 2006-2009.....	20
Kuvio 7: Myyntisaamisten kierto pv.....	20
Kuvio 8: Yritys Oy Ab:n ostovelat 2006-2009.....	21
Kuvio 9: Ostovelkojen kiertoaika vuosina 2006-2009 .....	22
Kuvio 10: Yritys Oy Ab:n nettokäyttöpääoma vuodesta 2006 vuoteen 2009.....	23
Kuvio 11: Yhteenveto kassavirtalaskelmista pylväsdiagrammi esityksenä .....	24
Kuvio 12: Tilastokeskus, Yritysten lukumäärän, henkilöstön ja liikevaihdon kehitys 2000-2009 .....	26
Kuvio 13: Liikevaihdon kehitys 2006 - 2009 .....	27
Kuvio 14: Yritys Oy:n budjettijärjestelmäehdotus .....	31

## Taulukot

Taulukko 1: Yritystutkimusneuvottelukunnan suosittelema kassavirtalaskelma.....	14
Taulukko 2: Käyttöpääoman määrä suhteessa liikevaihtoon 2006-2009.....	22
Taulukko 3: Nettokäyttöpääoman kiertoaika 2006 - 2009 .....	23
Taulukko 4: Yhteenveto kassavirtalaskelmista 2007 - 2009 .....	24
Taulukko 5: Tilinpäätöksen tunnuslukuja vuosilta 2006 - 2009.....	27
Taulukko 6: Tuloslaskelmaennuste vuodelle 2010 .....	30
Taulukko 7: Myyntibudjetti vuodelle 2010 .....	31
Taulukko 8: Myynnin kassaanmaksut 01-04/2010 .....	32
Taulukko 9: Kassabudjetti 1-12/2010 .....	33

## Liitteet

Liite 1: Rahoituslaskelma laadittu Visma Navita Yritysmalliohjelmalla .....	39
Liite 2: Käyttöpääomalaskelma laadittu Visma Navita Yritysmalliohjelmalla .....	40
Liite 3:SIPO, ROI, Z laadittu Visma Navita yritysmalliohjelmalla.....	41
Liite 4: Kassavirtalaskelma tilikaudelta 2009 .....	42
Liite 5: Kassavirtalaskelma tilikaudelta 2008 .....	43
Liite 6: Kassavirtalaskelma tilikaudelta 2007 .....	44
Liite 7: Tunnuslukutaulukko.....	45

Navita Yritysmalli tuloste			
RAHOITUSLASKELMA 1 EUR	2007/12	2008/12	2009/12
Liikevoitto	965232	1486364	1945996
Poistot	120305	135223	135179
Rahoituserät yhteensä	64503	72162	52496
Verot	-280779	-403625	-518307
<b>Tulorahoitus yhteensä</b>	<b>869261</b>	<b>1290124</b>	<b>1615365</b>
Lyhytaikaisten liikesaamisten muutos	-477609	79533	-484888
Lyhytaikaisten korottomien velkojen muutos	269317	125390	283645
Käyttöpääoman muutos yhteensä	-208293	204922	-201243
<b>Liiketoiminnan kassavirta</b>	<b>660968</b>	<b>1495047</b>	<b>1414122</b>
Investoinnit yhteensä	-271101	-54164	-101677
<b>Kassavirta ennen rahoitusta</b>	<b>389867</b>	<b>1440883</b>	<b>1312445</b>
Lyhytaikaisten korollisten saamisten muutos	-15438	15598	2717
Rahoituksen kassavirta yhteensä	-15438	15598	2717
<b>Kassavirta rahoituksen jälkeen</b>	<b>374429</b>	<b>1456480</b>	<b>1315161</b>
Likvidien varojen muutos	-295571	706480	545161
Rahoitusylijäämä	670000	750000	770000
Kumulatiivinen ylijäämä	670000	1420000	2190000

Liite 1: Rahoituslaskelma laadittu Visma Navita Yritysmalliohjelmalla

KÄYTTÖPÄÄOMALASKELMA 1 EUR	2006/12	2007/12	2008/12	2009/12
Myyntisaamiset	1954918	2044397	2481977	2666661
Siirtosaamiset	862382	1250512	733399	1033603
<b>Lyhytaikaiset liikesaamiset yhteensä</b>	<b>2817300</b>	<b>3294909</b>	<b>3215376</b>	<b>3700264</b>
Saadut ennakot	26150	59559	35638	33702
Ostovelat	19566	79654	61587	184352
Siirtovelat	929103	1015815	832900	1012405
Muut lyhytaikaiset korottomat velat	372626	461734	812027	795337
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat yhteensä</b>	<b>1347446</b>	<b>1616762</b>	<b>1742152</b>	<b>2025797</b>
<b>Käyttöpääoma</b>	<b>1469854</b>	<b>1678147</b>	<b>1473224</b>	<b>1674468</b>
Käyttöpääoman muutos	0	208293	-204922	201243
Nettokäyttöpääoma	2803606	2731766	3217726	3961414
<b>Kiertoajat (vrk)</b>				
Myyntisaamisten kierto	134,5	130,5	133,1	153,4
Ostovelkojen kierto	4,6	476,3	139,6	508,8
Käyttöpääoma / liikevaihto-%	28,1	29,8	21,9	26,7

Liite 2: Käyttöpääomalaskelma laadittu Visma Navita Yrittymalliohjelmalla



SIPO, ROI, Z 1 EUR	2006/12	2007/12	2008/12	2009/12
Oma pääoma	3145902	3224858	3629759	4339945
Sijoitettu pääoma	3145902	3224858	3629759	4339945
Tulos rahoituserien jälkeen	977363	1029735	1558526	1998492
Tuotto sijoitetulle pääomalle	977363	1029735	1558526	1998492
<b>Sijoitetun pääoman tuotto-%</b>	<b>0</b>	<b>32,3</b>	<b>45,5</b>	<b>50,2</b>
Taseen loppusumma	4493348	4841620	5371911	6365741
Liikevaihto	5233601	5639649	6712577	6260061
Tulos satunnaiserien jälkeen	977363	1029735	1558526	1998492
Pääoman tuotto	977363	1029735	1558526	1998492
Voitto-%	18,7	18,3	23,2	31,9
Pääoman kiertonopeus	0	1,2	1,3	1,1
<b>ROI-%</b>	<b>0</b>	<b>22,1</b>	<b>30,5</b>	<b>34,1</b>
Käyttökate + ennakkomaksujen muutos	1033161	1118946	1597666	2079240
Tulojäämä I A	1033161	1118946	1597666	2079240
Muut tuotot - kulut	44912	64503	72162	52496
Välittömät verot	257138	280779	403625	518307
Tulojäämä I B - verot	820935	902670	1266203	1613429
Rahoitusomaisuus	4149051	4346528	4957878	5985210
Lyhytaikaiset velat	1319296	1555203	1704514	1990094
Quick-kassa	2829756	2791325	3253364	3995116
Kokonaisvelat	1347446	1616762	1742152	2025797
Taseen loppusumma	4493348	4841620	5371911	6365741
X1-%	18,3	18,6	23,6	25,3
X2-%	63	57,7	60,6	62,8
X3-%	30	33,4	32,4	31,8
<b>Z-luku</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>1</b>

Liite 3:SIPO, ROI, Z laadittu Visma Navita yritysmalliohjelmalla

Yritys Oy Ab, Laskennallinen konserni							
Yritystutkimusneuvottelukunnan mallin mukainen kassavirtalaskelma							
(1000 euroa)							2009
<b>Liikevaihto</b>							<b>6 260 062</b>
-/+	Myyntisaamisten lisäys/vähennys						-184 683
-/+	Osatuloutusten lisäys/vähennys						0
+/-	Saatujen ennakoiden lisäys/vähennys						-1 936
<b>Myynnin kassaanmaksut</b>							<b>6 073 442</b>
+	Liiketoiminnan muut tuotot						0
-	Ostot tilikauden aikana						-130 446
+/-	Ostovelkojen lisäys/vähennys						122 765
-/+	Vaihto-omaisuusennakoiden lisäys/vähennys						0
-	Liiketoiminnan kulut						-4 708 440
+/-	Siirtovelkojen lisäys/vähennys						179 505
-/+	Siirtosaamisten lisäys/vähennys						-300 205
+/-	Muiden lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys/vähennys						-16 689
+/-	Pakollisten varausten lisäys/vähennys						0
+	Valmistus omaan käyttöön						0
<b>Toimintajäämä</b>							<b>1 219 933</b>
+	Rahoitustuotot						52 496
-	Rahoituskulut						0
-	Verot						-518 307
-	Osingot/yksityiskäyttö						-770 000
+/-	Satunnaiset tuotot/kulut						660 000
<b>Rahoitusjäämä</b>							<b>644 122</b>
-/+	Investoinnit/netto						-101 677
-/+	Sijoitusten/pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys						
<b>Investointijäämä</b>							<b>542 445</b>
+/-	Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys						
+/-	Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys						
+/-	Oman pääoman muutos (pois lukien osingot)						
-/+	Muiden lyhytaikaisten saamisten lisäys/vähennys						2 717
-/+	Likvidien varojen lisäys/vähennys						-545 161
=							0

Liite 4: Kassavirtalaskelma tilikaudelta 2009

Yritys Oy Ab, Laskennallinen konserni							
Yritystutkimusneuvottelukunnan mallin mukainen kassavirtalaskelma							
(1000 euroa)							2008
<b>Liikevaihto</b>							<b>6 712 577</b>
-/+	Myyntisaamisten lisäys/vähennys						-437 580
-/+	Osatuloutusten lisäys/vähennys						0
+/-	Saatujen ennakoiden lisäys/vähennys						-23 921
<b>Myynnin kassaanmaksut</b>							<b>6 251 076</b>
+	Liiketoiminnan muut tuotot						0
-	Ostot tilikauden aikana						-158 767
+/-	Ostovelkojen lisäys/vähennys						-18 067
-/+	Vaihto-omaisuusennakoiden lisäys/vähennys						0
-	Liiketoiminnan kulut						-4 932 223
+/-	Siirtovelkojen lisäys/vähennys						-182 915
-/+	Siirtosaamisten lisäys/vähennys						517 113
+/-	Muiden lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys/vähennys						350 293
+/-	Pakollisten varausten lisäys/vähennys						0
+	Valmistus omaan käyttöön						0
<b>Toimintajäämä</b>							<b>1 826 510</b>
+	Rahoitustuotot						72 162
-	Rahoituskulut						0
-	Verot						-403 625
-	Osingot/yksityiskäyttö						-750 000
+/-	Satunnaiset tuotot/kulut						0
<b>Rahoitusjäämä</b>							<b>745 047</b>
-/+	Investoinnit/netto						-52 564
-/+	Sijoitusten/pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys						0
<b>Investointijäämä</b>							<b>692 483</b>
+/-	Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys						0
+/-	Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys						0
+/-	Oman pääoman muutos (pois lukien osingot)						-1 600
-/+	Muiden lyhytaikaisten saamisten lisäys/vähennys						15 598
-/+	Likvidien varojen lisäys/vähennys						-706 480
=							0

Liite 5: Kassavirtalaskelma tilikaudelta 2008

Yritys Oy Ab, Laskennallinen konserni							
Yritystutkimusneuvottelukunnan mallin mukainen kassavirtalaskelma							
(1000 euroa)							2007
<b>Liikevaihto</b>							<b>5 639 649</b>
-/+		Myyntisaamisten lisäys/vähennys					-89 479
-/+		Osatuloutusten lisäys/vähennys					0
+/-		Saatujen ennakoiden lisäys/vähennys					33 409
<b>Myynnin kassaanmaksut</b>							<b>5 583 579</b>
+		Liiketoiminnan muut tuotot					0
-		Ostot tilikauden aikana					-60 210
+/-		Ostovelkojen lisäys/vähennys					60 088
-/+		Vaihto-omaisuusennakoiden lisäys/vähennys					0
-		Liiketoiminnan kulut					-4 493 902
+/-		Siirtovelkojen lisäys/vähennys					86 712
-/+		Siirtosaamisten lisäys/vähennys					-388 130
+/-		Muiden lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys/vähennys					89 108
+/-		Pakollisten varausten lisäys/vähennys					0
+		Valmistus omaan käyttöön					0
<b>Toimintajäämä</b>							<b>877 244</b>
+		Rahoitustuotot					64 503
-		Rahoituskulut					0
-		Verot					-280 779
-		Osingot/yksityiskäyttö					-670 000
+/-		Satunnaiset tuotot/kulut					0
<b>Rahoitusjäämä</b>							<b>-9 032</b>
-/+		Investoinnit/netto					-171 101
-/+		Sijoitusten/pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys					
<b>Investointijäämä</b>							<b>-180 133</b>
+/-		Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys					
+/-		Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys					
+/-		Oman pääoman muutos (pois lukien osingot)					-100 000
-/+		Muiden lyhytaikaisten saamisten lisäys/vähennys					-15 438
-/+		Likvidien varojen lisäys/vähennys					295 571
=							0

Liite 6: Kassavirtalaskelma tilikaudelta 2007

Tunnuslukutaulukko

Liikevoittoprosentti

LUOKITUSASTEIKKO Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN)		
hyvä	tydyttävä	heikko
yli 10 %	5 - 10 %	alle 5 %

Käyttökateprosentti

LUOKITUSASTEIKKO Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN)		
teollisuus	kauppa	palvelu
10 - 25 %	2 - 10 %	5 - 15 %

Quick ratio

LUOKITUSASTEIKKO Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN)		
hyvä	tydyttävä	heikko
yli 1	0,5 - 1	alle 0,5

Omavaraisuusaste

LUOKITUSASTEIKKO Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN)		
hyvä	tydyttävä	heikko
yli 40 %	20 - 40 %	alle 20 %

Liite 7: Tunnuslukutaulukko