



Kassavirtaennustaminen tukena yrityksen kassanhallinnassa

Meri Aalto

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Meri Aalto
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Kassavirtaennustaminen tukena yrityksen kassanhallinnassa
Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 8
<p>Kassavirta on nostanut suosiotaan tasaisesti viime vuosina. Kassavirtaa halutaan laskea ja ennustaa. Siitä koetaan saavan luotettavampaa tietoa esimerkiksi yrityksen maksukyvyistä nyt ja tulevaisuudessa kuin muista maksuvalmiuden mittareista. Kassavirrasta ovat kiinnostuneet niin yrityksen johtajat, työntekijät kuin ulkopuoliset tahot. Siitä saadaan monipuolista tietoa eri käyttötarkoituksiin. Kassavirtaennusteen avulla yritykset voivat nähdä yrityksen tulevaisuuteen ja varautua jo tällä hetkellä mahdollisiin vaikeuksiin. Ne pystyvät tekemään korjaavia toimenpiteitä liiketoimintaansa ennusteen avulla ennen kuin se on liian syvässä vaikeuksissa. Ennusteen avulla yritys pystyy lisäksi suunnittelemaan uusia investointejaan tai sijoituksiaan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kassavirtaennustemalli toimeksiantoyritykselle seuraavalle tilikaudelle. Ennustemalli kehitettiin Excel-ohjelmaan ja siinä hyödynnettiin yrityksen tekemiä osabudjetteja. Opinnäytetyön avulla pyritään rakentamaan toimeksiantajalle sopivin ennustemalli. Pää tavoitteeseen päästään kolmen osatavoitteen avulla: oikean ennustemallin kehittäminen, ennustetarkkuuteen vaikuttavien seikkojen selvittäminen sekä suoriteperusteisen osabudjetoinnin muokkaaminen maksuperusteiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään aluksi kassavirtaa ja sitä ympäröiviä teemoja kuten kirjausperusteita ja kassavirran merkitystä sen käyttäjille. Lisäksi teoriassa paneudutaan kassavirtaan vaikuttaviin sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin. Lopuksi siinä käsitellään kassavirtaennustamisessa huomioon otettavia asioita.</p> <p>Konstrukttiivinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Työn tutkimukselliseen osioon kerättiin tietoa puolistrukturoidun asiantuntijahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Haastattelun kohteena oli toimeksiantoyrityksen työntekijät. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin. Aineiston perusteella saatiin selville kassavirtaennusteen ennustettavuustarkkuuteen vaikuttavat tekijät, pystyttiin kartoittamaan kassavirtaennustemallin tarpeellisuus, käyttötarkoitus ja toiveet.</p> <p>Haastattelujen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta tuotokseksi kehitettiin kassavirtaennustemalli, josta yritys pystyy näkemään tulevan tilikauden rahavarat kuukausittain. Malli toteutettiin suoran rahoituslaskelman mukaisesti, mikä sopi parhaiten yrityksen tarpeisiin. Ennustemallissa käytettiin yrityksen osabudjetteja ja toimittajien sekä asiakkaiden maksuaikoja. Tarkoituksena on, että tulevan tilikauden toteumat tullaan kirjaamaan ennusteeseen kuukausittain, jotta kassatapahtumien vaikutus voidaan nähdä tulevissa rahavaroissa. Tämän työkalun avulla yritys pystyy suunnittelemaan toimintaansa ja malli on tukena päätöksentekotilanteissa. Työn tuloksia voidaan arvioida vasta myöhemmin tulevan tilikauden aikana tai vasta sen päätyttyä.</p>
Asiasanat Kassavirta, kassavirtaennuste, käyttöpääoma, maksuperuste

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	1
1.2	Tutkimusotteen valikoituminen	2
2	Kassavirta	4
2.1	Kolme rahavirtaa	4
2.2	Kirjausperusteet ja kassavirta.....	7
2.3	Kassavirran merkitys yritykselle ja ulkopuolisille käyttäjille	8
2.4	Vastuullinen kassavirta.....	9
3	Kassavirtaan vaikuttavat tekijät	11
3.1	Vaihto-omaisuus	11
3.2	Myyntisaamiset	13
3.3	Ostovelat.....	15
3.4	Käyttöpääoman hallinnan tavoite.....	15
3.5	Kassavirtaan vaikuttavat ulkoiset tekijät	17
4	Kassavirtaennuste	20
4.1	Kassavirtaennuste yrityksen päätöksenteon tukena	20
4.2	Kassavirtaennustamisessa huomioon otettavia tekijöitä	21
5	Tutkimusote ja tutkimuksen tausta.....	24
5.1	Tutkimusotteen kuvaus	24
5.2	Asiantuntijahaastattelu ja sen analysointi	26
5.3	Aikataulu ja lähtötilanteen kuvaus	27
6	Tutkimustulosten esittely	29
6.1	Asiantuntijahaastattelun tulokset	29
6.2	Kassavirtaennustemallin toteutus	32
6.3	Skenaarioiden esittely	36
7	Pohdinta	38
7.1	Luotettavuus ja johtopäätökset.....	38
7.2	Kehitysehdotukset	39
7.3	Oman oppimisen arviointi	40
	Lähteet.....	42
	Liitteet	46
	Liite 1. Tulevan tilikauden kassavirtaennustemalli	46
	Liite 2. Skenaario 1: Osinkojen maksu useammassa erässä	48
	Liite 3. Skenaario 2: Myytävien tuotteiden maahan saapuminen viivästyy	50
	Liite 4. Haastattelukysymykset	52

1 Johdanto

Yrityksen kassavirran suunnittelu on välttämätöntä, mikäli halutaan tietää rahan ajankohtainen määrä pankissa. Suunnittelun tarkoituksena on selvittää, riittävätkö yrityksen rahat ja jos eivät, niin milloin ne loppuvat. Kassavirtaennustemallin luominen auttaa yritystä talouden suunnittelussa. Kassavirtaennusteen avulla yritykset pystyvät varautumaan jo tällä hetkellä tulevaisuuden haasteisiin esimerkiksi leikkaamalla yleiskustannuksista, jotta sen maksukyky pysyisi hyvällä tasolla. Liiketoimintaa voidaan joutua tehostamaan ja myyntiä priorisoimaan, jos tuloja näyttää tulevan kassaan liian vähän verrattuna yrityksen kulurakenteeseen. Toisaalta se kertoo myös mahdollisuudesta investoida ja sijoittaa ylimääräinen kassaan jäävä raha. Lisäksi kassavirtaennusteen avulla voidaan nähdä esimerkiksi mahdollisuus laajentaa uusille markkinoille tai rekrytoida uusia työntekijöitä. (PwC s.a.)

Tilinpäätökseen sisältyy kolme tilinpäätöslaskelmaa, jotka ovat tase, tuloslaskelma ja rahoituslaskelma. Pienen yrityksen ei kuitenkaan lain mukaan tarvitse laatia rahoituslaskelmaa, mutta se voi olla hyödyksi yrityksen talouden hallinnalle. (Tomperi 2022, 148.) Tuloslaskelmaan kirjataan esimerkiksi poistot, joilla ei tosiasiallisesti ole kassavirtaan vaikutusta. Rahoituslaskelman etuna on se, että se sisältää ainoastaan tilikauden aikana kassaan vaikuttavat erät eli toisin kuin tuloslaskelma. (Platt 2010, 116.) Kassavirtaennuste ei myöskään rahoituslaskelman tavoin ota huomioon kassaan vaikuttamattomia eriä ja sen vuoksi siitä voidaan nähdä ainoastaan kassavirtaan vaikuttavat tapahtumat.

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan toiveesta. Aihe herätti mielenkiintoni, sillä olin juuri opiskellut rahoituslaskelman teemaa ja kassavirtaennuste oli luonteva jatkumo jo opitulle aiheelle. Toimeksiantajayritys oli itselle tuttu työharjoittelun kautta. Tarve kassavirtaennustemallille on suuri, sillä yrityksellä ei ole ollut käytössä tähän mennessä pidemmän ajan kassavirtaennustetta. Mielekkään ongelman valitseminen on konstruktivisen tutkimuksen ensimmäinen vaihe. Toimeksiantajayritys on suomalainen pienyritys ja sen toimiala on alkoholin markkinointi ja myynti.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantoyritykselle kassavirtaennustemalli Excel-ohjelmaan. Ennustemallissa hyödynnetään toimeksiantoyrityksen luomia tulevan tilikauden osabudjetteja. Ennen sitä on selvitettävä yrityksen tarve ja tavoitteet kassavirtaennusteelle. Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda kassavirtaennustemalli, joka sopii parhaiten yrityksen tarpeeseen. Sen avulla yritys pystyy ennustamaan tulevaisuuden kassavirrat kuukausittain. Päätavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan osatavoitteita:

1. Oikean ennustemallin kehittäminen

2. Ennustetarkkuuteen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen
3. Suoriteperusteisen budjetoinnin muokkaaminen maksuperusteiseksi

Kassavirtaennusteen luomista varten tehdään asiantuntijahaastattelu toimeksiantoyrityksessä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna. Niiden avulla selvitetään kassavirtaan vaikuttavia tekijöitä sekä kassavirtaennusteelle asetetut toiveet. Haastateltavana on toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja, Controller sekä taloushallinnon osaston esimies. Haastattelun vastauksia hyödynnetään kassavirtaennusteen rakentamisessa.

Asiantuntijahaastattelun ja kassavirtaennustemallin luomisprosessin kuvauksen lisäksi työhön sisältyy kolme tietoperustalukua. Ensimmäisessä tietoperustaluvussa perehdytään kassavirtaan ja sen merkitykseen sekä kirjanpidon kirjausperusteiden vaikutus kassavirrassa. Toisessa luvussa avataan kassavirtaan vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten yritys voi itse vaikuttaa yritykseen virtaavan rahan määrään. Kolmannessa tietoperustaluvussa selvitetään, mitä täytyy ottaa huomioon ennen kassavirtaennustemallin luomista ja mitä lisäarvoa se tuo yritykselle. Tietoperustan avulla pyrittiin ymmärtämään kassavirran merkitystä ja kassavirtaennusteessa huomioon otettavia asioita.

Taulukko 1 Peittomatriisi

Tavoitteet	Tietoperusta	Projektinhallinta- ja toteutusmenetelmät	Tulokset
Päätavoite: Luoda toimeksiantoyritykselle kassavirtaennustemalli	2, 3 & 4	Teoriaperusta	6 Liite 1
Osatavoite: Tarpeeseen sopiva kassavirtaennustemalli	4	Työntekijöiden haastattelut	6.2
Osatavoite: Ennustetarkkuuteen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen	4	Työntekijöiden haastattelut ja teoria perusta	6.2 & 6.3 Liite 2 & 3
Osatavoite: Suoriteperusteisen budjetoinnin muokkaaminen maksuperusteiseksi	2.2	Teoriaperusta	6.2

1.2 Tutkimusotteen valikoituminen

Tutkimus on luonteeltaan konstruktiiivinen tutkimus, joka on toteutettu hyödyntäen kvalitatiivista tutkimusotetta. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään yrityksen sisäistä tietoa, jolloin

kehittämistyön näkökulma on laajempi kuin vain virallista teoriaa hyödyntäessä. Kvalitatiivinen tutkimusote valikoitui tutkimuksen toteutuksen mukaan. Tarkoituksena on hyödyntää haastattelua tiedonkeruumenetelmänä, jolloin kvalitatiivinen tutkimusote sopii tilanteeseen luontevasti. Koska konstruktiiivinen tutkimus on osallistava tutkimus, on myös käytettävä osallistavaa tutkimusmenetelmää. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa yrityksen työntekijät ovat vahvasti mukana luomassa ongelmalle ratkaisua. Erilaiset haastattelut ovat tyypillisimpiä tutkimusmenetelmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 61,66,106.)

Asiantuntijahaastattelu toteutetaan puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun tavoin. Haastattelun kohteena on toimeksiantoyrityksen työntekijät. Tavoitteena on saada tietoa yrityksen kassavirrasta ja kassavirtaan vaikuttavista toimialariippuvaisista tekijöistä. Teemahaastattelua ei tarvitse toteuttaa jokaiselle haastateltavalle samalla haastattelurungolla, vaan keskustelu saa ajautua teemaa sivuaviin aiheisiin. Tarkentavia kysymyksiä saa esittää sen mukaan, miten keskustelu etenee. Tällöin on helpompaa saada sellaista tietoa esille, mitä ei valmiiksi suunniteltujen kysymysten kautta saada vaan keskustelu etenee luontevasti lisäkysymysten avulla. (Ojasalo ym. 2015, 41,108.)

2 Kassavirta

Yrityksen talouden seurannassa käytetään kolmea laskelmaa, jotka ovat tuloslaskelma, tase sekä kassavirta (Siikavuo 2016, 49). Tuloslaskelma kuvaa tilikauden aikana toteutuneita kuluja ja tuottoja. Tase kuvaa yrityksen varallisuutta ja velkoja tilinpäätöshetkellä. (Ahosola & Ahosola 2020, 20, 70.) Kassavirta on maksuperusteinen rahavirta eli yrityksen kassan läpi kulkevaa rahaliikennettä. Yksinkertaisimmillaan se muodostuu siten, että kassan alkusaldoon lisätään kassaan saapuvat tulot ja kassasta vähennetään maksettavat menot. Kassavirta on esimerkiksi kahden peräkkäisen tilikauden tilinpäätöspäivien rahat ja pankkisaamiset -tilin muutos taseessa. (Mäkinen 2012, 30, 176.)

Tässä luvussa esitellään kolme rahoituslaskelman rahavirtaa, mutta pääpaino pysyy liiketoiminnan rahavirtojen esittämisessä. Lisäksi perehdytään kirjausperusteisiin ja niiden vaikutukseen kassavirrassa. Lopuksi käsitellään kassavirran merkitystä niin ulkopuolisille käyttäjille kuin sisäisillekin sekä vastuullista kassavirtaa.

2.1 Kolme rahavirtaa

Yrityksen kassavirtaa voidaan tarkastella esimerkiksi rahoituslaskelman avulla. Rahoituslaskelma on yksi tilinpäätösraporteista. Suuren yrityksen tulee kirjanpitolain 3:1 § (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336) mukaan esittää rahoituslaskelma osana tilinpäätöstään. Pienemmätkin yritykset voivat halutessaan laatia rahoitus- tai kassavirtalaskelmia sisäiseen käyttöönsä ja hyödyntää siitä saatavaa informaatiota erilaisissa päätöksentekotilanteissaan. Rahoituslaskelmasta saatua informaatiota käytetään tuloslaskelman tietojen täydentämiseen. (Klammer 2018.)

Kirjanpitolautakunnan ja kansainvälisten kirjanpitostandardien (IAS 7; Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta 30.1.2007) mukaan rahoituslaskelmassa kassa- eli rahavirrat tulee olla luokiteltuina ja esitettynä liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtoihin. Kun rahavirrat jaetaan kolmeen eri komponenttiin, on helpompaa nähdä, tuleeko raha pääasiassa operatiivisesta eli jokapäiväisestä toiminnasta, investointien vai rahoituksen rahavirroista (Platt 2010, 114; Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta 30.1.2007). Kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukaan rahoituslaskelmaa koskevat lait ja asetukset ovat yleisluonteisia, joten esimerkiksi kolme rahavirtaa voidaan esittää joko suppeammin tai yksityiskohtaisemmin (Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta, 30.1.2007).

Rahoituslaskelma voidaan esittää joko suorana tai epäsuorana laskelmana. Laskelmien nimet viittaavat eri esittämistapoihin. Suora rahoituslaskelma esitetään bruttoperusteisena. Tämä tarkoittaa sitä, että rahoituslaskelma laaditaan vähentämällä jokainen kassaperusteiseksi muutettu meno yksi kerrallaan myynnin kassaan maksuista. Investointien ja rahoituksen rahavirrat on esitetty

molemmissa laskelmissa samalla tavalla, mutta liiketoiminnan rahavirran esitystavassa on eroja. (Niskanen & Niskanen 2003, 170–171; Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta, 30.1.2007.) Kirjanpitoasetuksen mukaan rahoituksen rahavirrat osoittavat yrityksen oman pääoman ja vieraan pääoman muutokset. Investointien rahavirrat kuvaavat sellaista rahavirtaa, jonka yritys on käyttänyt pitkäaikaisen omaisuuden hankkimiseen, minkä odotetaan tuottavan tuloa tulevaisuudessa. (KPA 30.12.1997/1339.) Rahoituslaskelmaan luvut saadaan suoraan yrityksen tuloslaskelmasta ja taseesta ja ne tulee muuntaa maksuperusteiseksi (Niskanen & Niskanen 2003, 170–171; Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta, 30.1.2007).

Liiketoiminnan rahavirta saadaan laskettua suoran rahoituslaskelman mukaan siten, että tilikauden myynnistä ja muista tuotoista vähennetään liiketoiminnan kulut (Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta, 30.1.2007). Kirjanpitoasetuksen 2:1 § (KPA 30.12.1997/1339) mukaan liiketoiminnan rahavirta osoittaa sen, miten yritys on liiketoimintansa kautta pystynyt tuottamaan rahavaroja operatiiviseen toimintaan. Liiketoiminnan rahavirta kertoo myös sen, miten yritys on tuottanut rahaa osinkojen maksua, uusien investointien sekä lainojen takaisin maksua varten. Liiketoiminnan rahavirran tulisi aina olla positiivinen. Jos rahavirta jää negatiiviseksi, tulee yrityksen rahoittaa alijäämä ulkopuolisella lainalla, mikä ei ole pitkällä aikavälillä kannattavaa. (Tuovila 2022.)

<i>Liiketoiminnan rahavirta:</i>	<i>Vuosi X</i>
Myynnistä saadut maksut	+0,00
Liiketoiminnan muista tuotoista saadut maksut	+0,00
Maksut liiketoiminnan kuluista	-0,00
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	+/-0,00
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	-0,00
Saadut korot liiketoiminnasta	+0,00
Saadut osingot liiketoiminnasta	+0,00
Maksetut välittömät verot	-0,00
Rahavirta ennen satunnaisia eriä	+/-0,00
Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)	+/-0,00
Liiketoiminnan rahavirta (A)	= 0,00

Kuva 1. Suoran rahoituslaskelman liiketoiminnan rahavirta (mukaillen Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta, 30.1.2007)

Kuten aiemmin on todettu, suorassa ja epäsuorassa rahoituslaskelmassa investointien ja rahoituksen rahavirrat esitetään samalla tavalla, mutta liiketoiminnan rahavirrat eroavat toisistaan. Tilikauden voittoa (tappiota) oikaistaan epäsuorassa rahoituslaskelmassa esimerkiksi poistoilla, käyttöpääoman muutoksella ja muilla erillä, jotka tuloslaskelmassa on vähennetty liikevaihdosta

(Niskanen & Niskanen 2003). Epäsuoran rahoituslaskelman liiketoiminnan rahavirtalaskelmasta saadaan enemmän tietoa tuloista, joita ei olisi voitu erottaa suorasta rahavirtalaskelmasta. Epäsuora laskelma auttaa informaation käyttäjää ymmärtämään kassavirran muutosten syyt ja näyttää erot tulojen ja operatiivisen kassavirran välillä. (Mulford & Comiskey 2005, 53–54.)

<i>Liiketoiminnan rahavirta:</i>	<i>Vuosi X</i>
Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä	+/-0,00
Oikaisut:	
Suunnitelman mukaiset poistot	+0,00
Realisoitumattomat kurssivoitot ja -tappiot	+/-0,00
Muut tuotot ja kulut, joihin ei liity maksua	+/-0,00
Rahoitustuotot ja -kulut	+/-0,00
<u>Muut oikaisut</u>	+/-0,00
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta	+/-0,00
Käyttöpääoman muutos:	
Lyhytaikaisten korottomien liikesaamisten lisäys(-)/vähennys(+)	+/-0,00
Vaihto-omaisuuden lisäys(-)/vähennys(+)	+/-0,00
<u>Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys(+)/vähennys(-)</u>	+/-0,00
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	+/-0,00
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	-0,00
Saadut osingot liiketoiminnasta	+0,00
Saadut korot liiketoiminnasta	+0,00
Maksetut välittömät verot	-0,00
Rahavirta ennen satunnaisia eriä	+/-0,00
Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)	+/-0,00
Rahavirtoina toteutuneet oman pääoman veloitukset/ hyvitykset aikaisempien tilikausien kertaluonteisista tapahtumista	+/-0,00
<i>Liiketoiminnan rahavirta (A)</i>	= 0,00

Kuva 2. Epäsuoran rahoituslaskelman liiketoiminnan rahavirta (mukaillen Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta, 30.1.2007)

Liiketoiminnan rahavirran voidaan katsoa olevan tärkein osa kolmesta rahavirrasta. Se on kestävä kassavirran ensisijainen lähde. Liiketoiminnan rahavirta mahdollistaa rahavaroja yrityksen johdolle harkinnanvaraisiin käyttökohteisiin kuten uudelleen sijoittamiseen, velan vähentämiseen tai osinkojen jakamiseen. Liiketoiminnan rahavirta tulee uusiutuvasta lähteestä, toisin kuin investointien ja rahoituksen rahavirrat. Näiden kahden muun rahavirran tapahtumat ovat kertaluonteisia. Esimerkiksi sijoittajat voivat kieltäytyä sijoittamasta rahaa yritykseen, jolloin yrityksen rahoituksen rahavirrat vähenevät. (Mulford & Comiskey 2005, 6–7.)

2.2 Kirjauserusteet ja kassavirta

Kirjanpitolain 2:3 §:n (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336) mukaan yritys voi tehdä kirjanpidon joko suorite-, lasku- tai maksuperusteisesti. Näiden kolmen eri kirjauserusteen erona on ainoastaan kirjausajankohta. Jokainen eri kirjauseruste tuottaa erilaiset laskelmat riippuen kirjaustavasta. Mäkinen (2012, 109–110) mukaan esimerkiksi tilikauden voitoksi saadaan jokaisesta laskelmasta eri luku. Tilinpäätökseen yrityksen on kuitenkin oikaistava kirjauksensa suoriteperusteiseksi kirjanpitolain 3:4 § (KPL 30.12.1997/1336) mukaan riippumatta siitä, miten kirjanpito on laadittu.

Suoriteperusteisessa kirjanpidossa tulot ja menot kirjataan tuotteen tai palvelun luovutuspäivän mukaan. Esimerkiksi myyntitapahtumassa yritys kirjaa tuoton kirjanpitoon silloin, kun tuote tai palvelu on luovutettu asiakkaalle. Samoin ostotapahtumassa kirjaus tehdään sille päivälle, kun tuote on saapunut varastoon tai palvelu on saatu toimittajalta. (Mäkinen 2012, 108.)

Laskuperusteisessa kirjanpidossa ostot ja myynnit kirjataan kirjanpitoon laskulla olevan päivämäärän eli laskupäivämäärän mukaan. Laskuperusteisessa kirjanpidossa yrityksellä on mahdollisuus lähettää lasku itselleen sopivana päivänä ja tällä tavoin pelata kirjaamisajankohdilla. (Mäkinen 2012, 109.)

Maksuperusteisessa kirjanpidossa kirjanpito tehdään laskun maksupäivän perusteella. Yritys kirjaa ostotapahtumansa sille päivälle, jolloin se on maksanut laskun. Myyntitapahtuma kirjataan silloin kirjanpitoon, kun asiakkaan maksu on saapunut tilille. (Mäkinen 2012, 109.) Kun yritys laatii kassavirtalaskelman tai -ennusteen, on se laadittava maksuperusteisesti. Tämän vuoksi tuloslaskelman suoriteperusteiset tuotto- ja kuluerät tulee oikaista maksu- eli kassaperusteisiksi. (Yritystutkimus ry.)

Suoriteperusteinen kirjanpito on yleisin käytössä oleva kirjanpitomenetelmä. Rahoituslaskelmassa tai kassavirtaennustamisessa ei voida hyödyntää suoraan suoriteperusteisen kirjanpidon tapahtumia, koska tapahtumat kirjataan tavarantoimitus- ja luovutuspäivän mukaan. Tämän vuoksi kirjanpidossa kirjautuu sellaisia tuloja ja menoja, joilla ei ole vaikutusta yrityksen kassavirtaan. (Knüpfer & Puttonen 2018, 243.) Tällaisia eriä, jotka eivät vaikuta yrityksen rahavirtaan, ovat myyntisaamiset, ostovelat ja suunnitelman mukaiset poistot. Näin ollen yritys kirjaa liikevaihdoksi sellaisia myyntejä, joista se ei ole vielä saanut suoritusta asiakkailta. Tästä aiheutuu ero myyntien ja liikevaihdon välille. Ostovelkojen kohdalla kaikkia tavaroita ei ole vielä maksettu tilikauden päättyessä, ja tästä syntyy ero tilikauden ostoihin suoriteperusteisen ja maksuperusteisen kirjaamisen välille. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa tilikauden suunnitelman mukaiset poistot vähennetään tasaisesti joka vuosi. Maksuperusteisessa kirjanpidossa sen sijaan investointi kirjataan suoraan

menoksi samalle tilikaudelle, koska se vähentää kassavaroja. (Niskanen & Niskanen 2003, 165–167.) Tomperin (2022, 167) mukaan suoriteperusteisen kirjanpidon vuoksi tuloslaskelmasta ja taseesta ei voida suoraan nähdä rahan liikkumista yrityksessä. Tämän vuoksi kassavirtalaskelman tekeminen on perusteltua.

Suoriteperusteisen kirjanpidon mukaan suunnitelman mukaisien poistojen poistomenetelmänä hyödynnetään meno tulon kohdalle -periaatetta (Tomperi 2022, 31). Se tarkoittaa kirjanpitolain 5:1§ (KPL 30.12.1997/1336) mukaan sitä, että tuotoista vähennetään ne menot, joista ei enää kerry niitä vastaavia tuloja. Tilikauden menot jaetaan periaatteessa kahteen osaan eri tilikausille: menoihin, joista saadaan vielä tuottoa tulevilla tilikausilla ja menoihin, joista ei todennäköisesti saada tuottoa. Menot, joista ei odoteta saavan tuottoa tulevilla tilikausilla, kirjataan menoksi päättyvälle tilikaudelle. Meno tulon kohdalle -periaatetta sovelletaan, jotta voidaan selvittää tilikauden oikea tulos. Niin sanotut pitkävaikutteiset menot, joiden avulla yritys saa vielä tuloja, jaksotetaan seuraavalle tilikaudelle. Pitkävaikutteisia menoja ovat esimerkiksi investoinnit koneisiin ja kalustoon. Ne hyödyttävät yrityksen tulonmuodostumisprosessia useamman vuoden ajan. Meno tulon kohdalle -periaatteen mukaan tilikauden tulot halutaan siis kohdentaa tilikauden menoihin. (Tomperi 2022, 31.)

2.3 Kassavirran merkitys yritykselle ja ulkopuolisille käyttäjille

Kassavirran merkitys ja kysyntä on kasvanut viime vuosina tasaisesti. Tähän on vaikuttanut muun muassa se, että Yhdysvalloissa on tapahtunut useita kirjanpitopeitoja, joten yrityksen ulkopuoliset käyttäjät ovat suunnanneet katseensa entistä enemmän kassavirtaan. Yrityksen ulkopuolisia käyttäjiä ovat muun muassa analyytikot, sijoittajat sekä velkojat. Yhtenä yleistyneenä mielipiteenä pidetään sitä, että tilikauden tulosta pystytään ohjailemaan. Kassavirtaa pidetään vähemmän alttiimpana kirjanpitäjien tarkoituksenmukaiselle manipuloinnille. Tilintarkastajat pystyvät tarkastamaan yrityksen kassavarat ja -muutokset helposti pankkitiliotteiden avulla, joten suurempia ohjailuja ei pystytä toteuttamaan. (Mulford & Comiskey 2005, 1.) Kassavirran merkitys on kasvanut lisäksi nykyisen talous- ja geopoliittisen tilanteen vuoksi. Pääomasijoittajat arvostavat startup yritysten kassavirtaa sekä kannattavuutta ja tarkastelevat sijoitusriskejä aiempaa enemmän. (Jurvelin 2023.) Kassavirtaennusteet ovat tärkeä työkalu myös yritysten arvostuksessa. Kassavirtatieto on tärkeää taloudellisissa vaikeuksissa olevien yritysten sijoittajille varsinkin niissä maissa, joissa sijoittajansuoja on heikko. (Pae & Yoon, 2012.)

Operatiivisen ja vapaan kassavirran avulla yrityksen johto pystyy arvioimaan yrityksen kassavirtaa. Yritykset käyttävät operatiivista ja vapaata kassavirtaa muun muassa investointeihin, pitkäaikaisen lainan lyhentämiseen, osakkeiden takaisinostoon tai osinkojen jakoon. Yrityksen johto voi havaita

operatiivisesta kassavirrasta mahdollisia haasteita riittävän ajoissa eli erilaiset kassavirtalaskelmat ja -ennusteet voisivat esimerkiksi olla hyviä työkaluja tiedostamaan yrityksen ansaintaongelmia. (Epstein 2012, 7; Mulford & Comiskey 2005, 1, 271.) Lisäksi muut yrityksen työntekijät voivat hyödyntää kassavirran tilan tiedosta. Esimerkiksi yrityksen myyjät voivat tarkkailla kassavirran avulla heidän tavoitteidensa edistymistä ja tehdä siten tarvittaessa muutoksia työpanokseensa. (Epstein 2012, 7.)

Pienen yrityksen ei lain mukaan tarvitse laatia rahoituslaskelmaa, mutta kuten Tomperi (2022, 148) toteaa se voi olla hyödyksi yritykselle. Pienet ja keski-suuret yritykset (PK-yritykset) ovat sellaisia yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on alle 250 työntekijää, joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus s.a.). Kaikista Suomen yrityksistä PK-yrityksiä on yli 95 % eli tällaisia yrityksiä on merkittävä määrä (Tilastokeskus 2021). PK-yritykset ovat enemmän riippuvaisia pankkilainoista kuin suuryritykset. Lisäksi niiden taloudellinen informaatio on vähemmän läpinäkyvää ja ne ovat enemmän taloudellisesti rajoituneita. Ulkopuolisen pääomasijoittajan näkökulmasta lainan antaminen PK-yrityksille lisää rahoitukseen liittyvää riskiä, minkä vuoksi lainan määrä voi olla pienempi ja korot korkeammat verrattuna markkina-aseman saavuttaneisiin isompiin yrityksiin. Lainanantajilla oletetaan olevan vähemmän merkityksellistä tietoa pienistä yrityksistä kuin lainanottajaosapuolella. Tätä tilannetta kuvaa termi epäsymmetrinen tieto. Se on yleisempää pienempien yritysten ja pankin välillä kuin suurten yritysten, sillä suuryrityksistä on saatavilla vapaasti enemmän informaatiota. PK-yrityksen tuleekin rakentaa luotettava asiakassuhde pankin kanssa, mikä voi puolestaan antaa yritykselle mahdollisuuden suurempaan lainaan ja pienempään korkoprosenttiin. (Han, Benson, Jinghan & Zhang 2014; Hernández-Cánovas & Koëter-Kant 2008.) PK-yritykset voivat luoda luottamusta ulkopuolisiin pääomasijoittajiin tarjoamalla lisäinformaatiota yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tämän vuoksi kassavirtalaskelman tai -ennusteen esittäminen loisi luottamusta lainanantajin ja lisäisi läpinäkyvyyttä.

2.4 Vastuullinen kassavirta

Liiketoiminnan vastuullisuus on kasvava trendi. Vastuullista kassavirtaa voi olla esimerkiksi se, että yritys huolehtii riittävästä rahavaroista, jotta se voi täyttää velvoitteensa ja maksaa työntekijöille palkkaa. Yritys voi myös esimerkiksi sijoittaa ylijäämää vastuullisiin yrityksiin, jolloin myöhemmin takaisin kassaan palaava rahavirta on vastuullista. Vastuullista sijoittamista kutsutaan ESG-sijoittamiseksi. Lyhenne koostuu sanoista Environmental, Social ja Governance. ESG-sijoituskohteet huomioivat ympäristö- ja yhteiskuntavastuun. Lisäksi huomioidaan hyvä hallintotapa näiden yritysten liiketoiminnassaan. (Nordea s.a.b.) Sijoituksia kannattaa tehdä sen jälkeen, kun yritys on täyttänyt osingonjako- ja lainantakaisinmaksuvelvoitteensa sekä investointitarpeensa.

Vastuullinen johtaja tekee päätöksiä kassavirran ja kassavirtaennusteiden avulla ja etenkin kasvu-yrityksissä korostuu vastuullinen kassanhallinta. Johtajan täytyy varmistua siitä, että rahaa jää kasvutekijöiden lisäämisen lisäksi yrityksen operatiiviseen toimintaan kuten palkkojen ja laskujen mak-suun. (Hyypä 14.6.2018.) Vastuulliset yritykset haluavat varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden ja se vaatii jatkuvaa kassavirtaa yritykseen. Kassan hallinnan ja kassavirtaennustamisen avulla yri-tykset saavat mahdollisuuden varautua tuleviin ongelmiin tarpeeksi ajoissa. Toiminnan jatkuvuu-den vuoksi on varmistuttava siitä, että yrityksellä on riittävästi tulorahoitusta. Tulorahoitus koostuu toiminta-, investointi- ja rahoitusjäämistä, jotka johdetaan rahoituslaskelmasta. Tulorahoituksen tu-lisi olla sen vuoksi pitkällä aikavälillä riittävä, jotta toiminta voi jatkua. (Yritystutkimus ry.) Vastuulli- sessa johtamisessa kassavirta ja -ennuste ovat tärkeässä roolissa.

3 Kassavirtaan vaikuttavat tekijät

Yrityksen kassavirtaan vaikuttavat monenlaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä on muun muassa yrityksen käyttöpääoman hallinta. Ulkoisia kassavirtaan vaikuttavia muuttujia ovat esimerkiksi yrityksen elinkaarivaihe, taloudelliset suhdanteet sekä kausivaihtelut. Yritys ei itse pysty täysin vaikuttamaan näihin ulkoisiin tekijöihin. Se voi kuitenkin tehostaa kassanhallintaansa käyttöpääoman avulla myös haastavammissa taloudellisissa tilanteissa ja siten vahvistaa omaa liiketoimintaansa.

Käyttöpääoma vaikuttaa suoraan liiketoiminnan kassavirtaan ja sen vuoksi sitä pidetään yhtenä kassanhallinnan työkaluista. Se kertoo, kuinka paljon yrityksen liiketoiminta sitoo pääomaa eli rahaa. Käyttöpääomaa tarvitaan yrityksen kulujen kattamiseen ennen kuin tuloja alkaa virtaamaan asiakkailta yrityksen kassaan. Yritykset rahoittavat käyttöpääoman tarpeen omalla pääomallaan ja korollisella velalla. Pienempi käyttöpääoman tarve tarkoittaa yritykselle pienempiä pääoman kustannuksia, ja siten paremman vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tasoa. Käyttöpääoma ei kuitenkaan saa olla liian pieni, sillä muuten yritys voi joutua kohtaamaan ongelmia. (Salmi 2020, 128–133.)

Käyttöpääoman hallinnan ja tehokkuuden seurannan toiminnot liittyvät suurelta osin yrityksen vaihto-omaisuuden eli varastojen, myyntisaamisten ja ostovelkojen säätelyyn ja valvontaan (Fight 2006, 56; Platt 2010, 130). Yrityksen kannattaakin tarkastella näitä käyttöpääoman komponentteja tunnuslukujen avulla. Yritys voi huomata mahdollisia ongelmakohtia tietyillä osa-alueilla riittävän ajoissa ja tehdä sen mukaan tarvittavia korjausliikkeitä. Tässä luvussa ensimmäisenä tarkastellaan käyttöpääoman komponentteja ja hallinnan tavoitteita. Lopuksi käsitellään lyhyesti kassavirtaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä.

3.1 Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuuden hallinnan tavoitteena on varmistaa kysynnän mukainen varasto eli optimivarasto. Vaihto-omaisuus sitoo käyttöpääomaa yritykseen, joten sen suuruuden kanssa tulee olla huolellinen. Vaihto-omaisuuden eli varaston optimointi takaa, että asiakkaat pysyvät lojaaleina yritykselle. Suuren varaston etuna on, että myytävät tuotteet loppuvat harvoin kesken. Toisaalta suuremmalla varastolla on korkeammat varastointi- sekä vakuutuskustannukset. Pienellä varastolla on matalammat varastoinnin kustannukset. Sen heikkoutena on kuitenkin jatkuvat tilaukset, joista aiheutuu lisäkustannuksia sekä epävarmuus varaston riittävydestä. (Niskanen & Niskanen 2016, 379; Salmi 2020, 130.) Yrityksen tuleekin pohtia, kuinka paljon se on valmis sitouttamaan käyttöpääomaa vaihto-omaisuuteensa.

Varaston hallinta on usein epävarmaa, sillä yritys ei esimerkiksi pysty varmasti ennakoimaan kysyntää. Tämän vuoksi on tärkeää pitää varmuusvarastoa. Sen avulla yritys pystyy vastaamaan nopeaan kysynnän kasvuun. Lisäksi epävarmuustekijöitä sisältyy tuotteiden toimitukseen ja raaka-aineiden saatavuuteen. Varastoa voidaankin pitää eräänlaisena turvaverkkona, minkä avulla yritys pystyy varautumaan erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Varaston enneaikaisesta loppumisesta aiheutuu kustannuksia myynnin tai asiakkaiden menetyksestä. Varaston suuruus riippuu epävarmuustekijöiden merkittävyydestä. (Niskanen & Niskanen 2016, 379; Salmi 2020, 130.)

Optimivaraston säilyttämiseksi yrityksen tulee selvittää yhden tilauksen optimaalinen koko. Optimitalauksen kartoittamisen avulla varastoinnin kokonaiskustannukset minimoituvat, sillä siinä huomioidaan varaston ylläpidon kustannukset. Optimivaraston selvittämisen lisäksi tulee ottaa huomioon varmuusvarasto. Toimittajat antavat usein asiakkailleen määräalennuksia. Toisin sanoen mitä suurempi tilaus on, sitä suuremman alennuksen asiakas saa. Yrityksen punnittavaksi jää, hankkiiko se suuremman varaston, josta aiheutuu käyttöpääoman kustannuksia vai hyödyntääkö se suuremman tilausalennuksen. (Niskanen & Niskanen 2016, 382.)

Vaihto-omaisuuden varastoa ylläpidetään erilaisten motiivien vuoksi. Liiketoimintamotiivi kuvaa sitä, että varasto tulee olla optimoitu odotettuun myyntivolyymiin. Varastossa tulee siten olla riittävä määrä tuotteita. Toinen motiivi on varovaisuusmotiivi. Se kuvaa yrityksen tarvetta turvata liiketoiminnan jatkuvuus odottamattomissa tilanteissa kuten logistiikkahäiriöissä. Varastossa kannattaa esimerkiksi pitää tietty ylijäämä, jotta asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen toimintaan säilyy. Varastoa voidaan haluta kasvattaa havittelumotiivin vuoksi. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa jälleenmyytävän tuotteen tai raaka-aineen hinnan odotetaan nousevan, minkä vuoksi sitä halutaan ostettavan varastoon ennen hintojen nousua. Viimeisenä motiivina ylläpitää varastoa on sopimukseen perustuva varastointi. Jälleenmyyjillä voi olla toimittajien kanssa sopimuksia siitä, kuinka paljon tuotteita tulee olla varastossa tietyllä myyntikaudella. Ehtona voi olla esimerkiksi yksinmyyntioikeus, jolloin yrityksellä ei välttämättä ole muuta vaihtoehtoa kuin ostaa varastoon tuotteita. (Niskanen & Niskanen 2016, 380.)

Yrityksen varastoinnista sitoutuvaa pääomaa tarkkaillaan esimerkiksi varaston kiertoajan tunnusluvun avulla. Varaston kiertoaika mittaa varastoinnin tehokkuutta. Se kertoo, kuinka monta päivää varaston kierto kestää. Suurempi varaston kiertoaika tarkoittaa suurempaa käyttöpääoman sitoutumista. Luku on toimialakohtainen eli sille ei ole annettu ohjearvoa. (Alma Talent s.a.c; Niskanen & Niskanen 2016, 387.)

$$\text{Vaihto-omaisuuden kiertoaika} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus} - \text{vaihto-omaisuuden ennakkomaksut}}{\text{Aine- ja tarvikekäyttö (12kk)}} \times 365$$

Kuva 3. Vaihto-omaisuuden kiertoajan laskukaava (Salmi 2020, 131)

Tavallisesti vaihto-omaisuus kasvaa liiketoiminnan kasvun myötä. Kasvu siten sitoo kassavaroja vaihto-omaisuuteen ja myyntisaamisiin. Likviditeettikriisi on mahdollinen, jos näitä ei saada muutettua takaisin kassavaroina. (Salmi 2020, 83.) Varastoja kannattaa tarkkailla useammin kuin vuositasolla riippuen varastoitavasta tuotteesta. Tarkkailemalla varaston kiertoaikaa riittävän usein yritys pystyy tekemään korjausliikkeen tarpeeksi ajoissa. (Niskanen & Niskanen 2016, 387.)

3.2 Myyntisaamiset

Myyntisaamiset sitovat vaihto-omaisuuden tapaan käyttöpääomaa yritykseen. On tavallista, että yritykset antavat myymilleen tavaroilleen tai palveluilleen maksuaikaa. Se on yleistä etenkin kahden yrityksen välisessä kaupassa. Maksuajan myöntämiselle on useita motiiveja. Niiden tarkoituksena on edistää myyntiä sekä luotottaa asiakkaita. Ensimmäisenä motiivina on rahoitukselliset syyt. Maksuajan antaminen voidaan nähdä asiakkaan rahoittamisena. Voidaan ajatella esimerkiksi siten, että yritykset, jotka myöntävät myyntisaatavia asiakkailleen saavat itse helpommin lainaa rahoitusmarkkinoilta kuin heidän asiakkaansa. Toisena näkökulmana voidaan nähdä se, että yritykset luotottavat asiakkaita, joiden rahoittamisesta pankit eivät ole kiinnostuneita. Myyjän ja ostajan välinen asiakassuhde on kiinteämpi kuin pankin ja ostajan. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että jos asiakas ei maksa laskujaan ajoissa, myyjä voi kieltäytyä toimittamasta tavaroita enää myöhemmin. Luottoa tarjoavat myyjäyritykset ovat useimmiten pitkään toimineita yrityksiä, kun taas ostovelkarahoitusta tarvitseva yritys on pieni ja nopeasti kehittyvä yritys. (Niskanen & Niskanen 2016, 387–388.)

Myyntisaatavat toimivat hinnoittelun välineenä. Yrityksen on mahdollista tarjota erilaisia maksuehtoja eri yrityksille. Varmoille ja pitkäaikaisille asiakkaille yritys voi tarjota esimerkiksi käteisalennuksia. Jos asiakas hyödyntää käteisalennuksen laskun maksussa, muodostuu hinta matalammaksi kuin muilla asiakkailla. (Niskanen & Niskanen 2016, 388.) Myyjäyrityksen tulee tehdä myyntisaatavien hallinnasta kirjalliset ohjeet yrityksen työntekijöille, sillä ne varmistavat, että toiminta on johdonmukaista ja samanarvoisia asiakkaita kohdellaan samanarvoisesti. Ohjeissa tulee määritellä ne tekijät, joiden pohjalta asiakkaat ovat etuoikeutettuja saamaan etuja. Tekijäksi voidaan määritellä esimerkiksi monta vuotta toiminut varma asiakassuhde. Samoin epävarmoille asiakkaille tulee laatia oma politiikkansa. Heiltä voidaan vaatia esimerkiksi vakuuksia lainan saamiselle. (Sagner 2014, 91.)

Maksuehtoja voidaan säädellä myös myynnin edistämisen vuoksi. Heikommin pärjäävät yritykset voivat tarjota asiakkailleen enemmän maksuaikaa tai suurempia käteisalennuksia. Niiden pohjalta yritys toivoo kasvattavansa myyntiä. Maksuehtojen säätelyllä voidaan lisäksi vähentää kysynnän kausivaihtelusta johtuvaa epävarmuutta. (Niskanen & Niskanen 2016, 388.)

Yrityksen tulee pohtia tarkasti useaa tekijää maksuehtoja määritellessään. Sen tulee ottaa huomioon kilpailijoiden maksuehdot ja lisäksi tehdä kannattavuuslaskelmia tuotteista päätetyn maksuajan ja käteisalennuksen myöntämisen jälkeen. Maksuehdot eivät saa olla liian tiukat muttei myöskään liian löysät. Tiukempien maksuehtojen riskinä on myynnin vähentyminen, mutta löysemmät ehdot voivat sen sijaan aiheuttaa luottotappioita sekä liian suuren käyttöpääoman sitoutumisen. Maksuehtojen asettaminen on osa yrityksen luottopolitiikkaa. Muita siihen sisältyviä asioita on luottostandardit, asiakaskohtaiset luottolimiitit sekä yrityksen suhtautuminen perintään. (Niskanen & Niskanen 2016, 389.)

Luottostandardit määrittelevät, millaisen vastapuolen yritys voi hyväksyä luotettavaksi asiakkaaksi. Potentiaalisen asiakkaan luottokelpoisuutta voidaan arvioida esimerkiksi tarkastamalla yrityksen maksuhäiriömerkinnät yritystietojärjestelmästä. Lisäksi maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden tunnuslukujen tarkastelu ovat hyviä mittareita ymmärtämään asiakkaan maksuvalmiutta. Epävarmoille asiakkaille voidaan asettaa luottolimiitti tai heiltä voidaan vaatia takuita tai vakuuksia. Asiakas saa käyttöönsä lisää luottoa uusiin tilauksiin, kun se on maksanut edelliset velkansa pois. Luottopolitiikassa tulee tarkasti määritellä perintätoimenpiteet. Yrityksen tulee määritellä, kuinka kauan se odottaa asiakkailtaan maksuja ennen kuin se ryhtyy perimään velkoja. Lisäksi tulee ottaa huomioon, ottaako yritys asiakkaisiin mahdollisesti yhteyttä ennen perintään ryhtymistä. Perintä voidaan myös ulkoistaa suoraan ulkopuoliselle perintätoimistolle. (Niskanen & Niskanen 2016, 389–399.)

Yrityksen tulisi seurata myyntisaataviaan ja niiden kokonaismäärää päivittäin luottopäätöksen eli maksuajan antamisen jälkeen. Saataviaan se pystyy tarkkailemaan myyntireskontran avulla (Mäkinen 2012, 81). Myös käyttöpääoman kannalta on tärkeää seurata myyntisaamisten kiertoaikaa ja erityisesti niiden muutosta. Myyntisaamisten kiertojen tasoon vaikuttaa esimerkiksi sesongit, asiakkaiden maksukyky sekä kilpailutilanne markkinoilla. (Salmi 2020, 132.) Myyntisaatavien kiertoaika kuvaa, kuinka monta päivää yrityksellä menee saada myyntituotot kassaan. Nopea kiertoaika kuvaa tehokasta perintää. Tunnuslukua tulisi verrata muiden saman toimialan yrityksiin. Myyntisaamisten kiertoaikaa tehostamalla käyttöpääoman tarve vähenee. (Alma Talent s.a.a.)

$$\text{Myyntisaatavien kiertoaika} = \frac{\text{Myyntisaatavat}}{\text{Liikevaihto (12 kk)}} \times 365$$

Kuva 4. Myyntisaatavien kiertoaajan laskukaava (Salmi 2020, 132)

3.3 Ostovelat

Ostovelat vapauttavat varoja yrityksessä ja pienentävät käyttöpääoman määrää, sillä yrityksellä on hallussaan maksamattomia tavaroita, jolloin yritykseen ei ole vielä kohdistunut menoja. Useimmiten yritys tekee suurimman osan hankinnoistaan velaksi. Ne syntyvät normaalin liiketoiminnan tuotteena. Joissakin maissa ostovelat ovat yrityksen ensiarvoinen lyhytaikaisen rahoituksen lähde. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota edulliseen hintaan sekä edullisiin maksuehtoihin tavarantoimittajia valitessaan. Ostovelkarahoitus voidaan nähdä kahtena osana: korottomana lainana toimittajilta tai maksullisena ostovelkarahoitukseksi. Koroton laina on kyseessä silloin, jos on mahdollista hyödyntää käteisalennus. Myös ilman käteisalennusta oleva lasku nähdään korottomana lainana. Maksullisesta ostovelkarahoituksesta on kyse silloin, jos laskulla on käteisalennus, mutta sitä ei hyödynnetä. Lainan on otettu siten käteisalennuspäivän ja lopullisen maksupäivän väliselle ajalle. Lainan kustannuksena voidaan pitää sitä menetettyä summaa, mikä olisi muodostunut käteisalennuksesta. Käteisalennuksen käyttämättä jättäminen on aina kalliimpaa. Mikäli ostovelan maksamisessa ei haluta hyödyntää mahdollista käteisalennusta, tulisi lasku maksaa eräpäivänä käyttöpääoman liisäämisen vuoksi. (Niskanen & Niskanen 2016, 394–396.)

Oikein käytettynä ostovelat tarjoavat yritykselle maksuttoman rahoitusmuodon. Ostovelkojen tasoa tulisi tarkkailla, sillä se auttaa likviditeetin hallinnassa. Ostovelkojen kiertoaika kertoo yritykselle sen, kuinka monessa päivässä yrityksen ostovelat maksetaan keskimäärin. Ostovelkoille ei ole määriteltä tiettyjä raja-arvoja, sillä se on sidonnainen toimialaan. Käyttöpääoman optimoinnin vuoksi maksuajan tulisi ylittää hieman myyntisaamisten maksuaika. (Alma talent s.a.b; Salmi 2020, 132.)

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{\text{Ostovelat}}{\text{Ostot (12 kk)}} \times 365$$

Kuva 5. Ostovelkojen kiertoaajan laskukaava (Salmi 2020, 132)

3.4 Käyttöpääoman hallinnan tavoite

Käyttöpääoma vaikuttaa liiketoiminnasta saatuun kassavirtaan, minkä vuoksi sen hallinnan tärkeyttä tulee korostaa. Sillä on suuri vaikutus yrityksen maksuvalmiuteen, vakavaraisuuteen eli

kykyyn hoitaa velkoja sekä kannattavuuteen eli liiketoimintaan sitoutuneen pääoman määrään. (Salmi 2020, 133.) Käyttöpääomaa voidaan mitata lopuksi kokonaisuutena, josta saadaan tietää käyttöpääoman kokonaistarve. Käyttöpääoma lasketaan hieman eri tavoin yrityksestä riippuen, mutta sen yleinen laskukaava on Salmen mukaan seuraava:

$$\begin{array}{l}
 + \text{ Vaihto-omaisuus} \\
 + \text{ Myyntisaamiset} \\
 + \text{ Osatuloutuksen saamiset} \\
 - \text{ Ostovelat} \\
 - \text{ Saadut ennakkomaksut} \\
 - \text{ Muut velat} \\
 = \text{ Käyttöpääoma}
 \end{array}$$

Kuva 6. Käyttöpääoman yleinen laskukaava (mukaillen Salmi 2020, 128)

Käyttöpääomaa ja yrityksen maksuvalmiutta voidaan tehostaa Salmen (2020, 129) mukaan muun muassa seuraavien toimenpiteiden avulla:

1. Tehostamalla tuotantoprosesseja
2. Ulkoistamalla toimintoja alihankkijoille ja ulkoistamalla varastonhallinta
3. Nopeuttamalla kassaan tuloja ja lyhentämällä asiakkaiden maksuaikoja
4. Hidastamalla kassasta maksuja pidentämällä omia maksuaikoja
5. Viivästyttää kassamenoja eli esimerkiksi investointeja

Lisäksi myyntisaamisten, vaihto-omaisuuden ja ostovelkojen kiertoajoista saadaan edelleen lasketua nettokäyttöpääoman kiertoaika. Se ilmaisee käytännössä liikevaihdon kustannukset, jotka pitää jatkuvasti rahoittaa X päivien verran. (Niskanen & Niskanen 2016, 400.)

$$\text{Nettokäyttöpääoman kiertoaika} = \text{Myyntisaamisten kiertoaika} + \text{Vaihto-omaisuuden kiertoaika} - \text{Ostovelkojen kiertoaika}$$

Kuva 7. Nettokäyttöpääoman kiertoaika (Niskanen & Niskanen 2016, 400)

Käyttöpääoman hallinnan tavoitteena on seurata yhtiön kirjanpitoa siten, että sillä on riittävä likviditeetti, jolla se pystyy ajallaan lyhentämään lyhytaikaisia velkojaan sekä maksamaan toimittajien laskut ja sovitusti työntekijöiden palkat. Mikäli yrityksellä on haasteita lyhytaikaisten varojen likvidisoinnissa eli rahaksi muuttamisessa, ei velkojen, laskujen ja palkkojen maksuun riitä rahaa.

Konkurssiin voi joutua myös kannattava yritys, jolla on heikko käyttöpääoman hallinta, jos sen käyttöpääoma ei ole riittävä. Onkin siis tärkeää, että yrityksellä on riittävästi helposti likvidoitavissa olevia varoja, jotta yritys ei joutuisi tällaiseen tilanteeseen. (Platt 2010, 130–131.) Yrityksen tulisikin tuntea tärkeimmät tunnusluvut ja ymmärtää asioiden yhteys toisiinsa. Tämän vuoksi käyttöpääoman hallinnalla on suuri merkitys yrityksen menestymiseen ja kassavirran ymmärtämiseen.

3.5 Kassavirtaan vaikuttavat ulkoiset tekijät

Kassavirtaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen elinkaarivaihe, taloudelliset suhdanteet sekä kausivaihtelut. Elinkaarivaiheita on yhteensä neljä kappaletta. Yritys voi olla kehittyvässä, kasvavassa, kypsässä tai hiipuvassa vaiheessa. Kehittyvän yrityksen kassavirta on todennäköisesti alussa negatiivinen, sillä se tuottaa tuotteita suuremmilla kustannuksilla kuin mitä se saa niiden myynnistä. Yrityksen myyntivolyymi ei tällöin riitä saavuttamaan kannattavuudesta johtuvia mittakaavaetuja. Esimerkiksi suuri yritys saa raaka-aineita halvemmalla kuin pienempi yritys, sillä suuri yritys pystyy tilaamaan raaka-ainetta määrällisesti enemmän. Toimittajat myyvät suurempia raaka-aine eriä suhteessa halvemmalla. Lisäksi yrityksen työntekijät eivät ole vielä alussa oppineet valmistamaan tuotteita tehokkaasti ja laadukkaasti eli tuotanto ei ole vielä tehostunut sen maksimipotentiaaliinsa. Kehittyvä yritys joutuu myös myöntämään luottoja asiakkailleen, mutta ei itse saa luottoa toimittajiltaan, sillä toimittajat eivät voi luottaa uuden yrityksen maksukykyyn. Useimmiten kehittyvät yritykset joutuvat maksamaan raaka-aineet käteisellä, mikä vaikuttaa negatiivisesti vapaaseen kassavirtaan. Kehittyvä yritys ei maksa tuloveroja, kun se ei useimmiten tuota ensimmäisenä toimintavuotenaan voittoa. Mikäli kyseessä on kehittyvä eli startup-yritys, ne voivat saada valtiolta avustusta yritystoiminnan aloittamiseen, mikä voi pienentää negatiivista kassavirtaa. (Jury 2012, 48–50.)

Kehittyvän yrityksen tärkeimpänä tavoitteena on saavuttaa positiivinen kassavirta, saavuttaa nollatulos sekä tehdä kestävä kehitys tulevaisuudessa. Ihannetilanteessa tämä saavutetaan yrityksen kolmen ensimmäisen elinvuoden aikana, jonka jälkeen se siirtyy kasvuvaiheeseen. Kasvava yritys tarkoittaa yritystä, jonka tuotannon volyymi on kasvusuunnassa. Tämä vaatii investointeja pysyviin vastaaviin sekä käyttöpääomaan. Pysyviä vastaavia on esimerkiksi koneet ja rakennukset, joihin yritys joutuu investoimaan yritystoiminnan kasvaessa. Jatkuvat investoinnit vaikuttavat negatiivisesti vapaaseen kassavirtaan. Tämän vuoksi yritys ei vielä pysty maksamaan osinkoja sen osakkeenomistajille. Sen operatiivinen kassavirta on positiivinen ja yritys tuottaa ylijäämää jokaisesta tuotteesta, jonka se myy asiakkaalle. Kasvava yritys saa parempia maksuaikoja toimittajilta, sillä se on osoittanut maksukykyisyytensä ja kannattavuutensa niille. Tämä vahvistaa vapaata kassavirtaa. Sijoittajat rahoittavat kasvavan yrityksen investointeja, joiden seurauksena uskotaan liike-toiminnan kassavirran jatkavan kasvua. Tästä aiheutuu osakkeen hinnan nousu, jolloin sijoittajat

hyötyvät tilanteesta. Kasvava yritys maksaa tuloveroja, sillä se tekee jo jonkun verran voittoa tilikauden aikana, ja lisäksi sen tulisi myös jo pystyä maksamaan korkoja vieraan pääoman sijoittajille. Kassavirta on tällä hetkellä useimmiten vielä negatiivista, sillä se keskittyy investoimaan enemmän pysyvään omaisuuteen ja käyttöomaisuuteen, kuin mitä se tuottaa samalla ajanjaksolla liikevoittoa. (Jury 2012, 50–52.)

Kypsä yritys ei enää kasvata tuotantonsa volyymia samalla tavoin kuin kasvava yritys. Sen ei enää tarvitse investoida käyttöpääomaan ja pysyvään omaan pääomaan, mikä vaikuttaa positiivisesti kassavirtaan. Menestyvän kypsän yrityksen kassavirta on positiivinen. Kypsä yritys on esimerkiksi saavuttanut merkittävän markkinaosuuden ja riittävät kilpailuedut asemansa ylläpitämiseksi. Investointeja ei tehdä enää tuotantomäärän kasvattamiseksi vaan esimerkiksi teknologian parantuessa koneita päivitetään. Kypsä yritys valmistaa tehokkaasti hyvälaatuisia tuotteita, ja se on pystynyt alentamaan tuotteiden kustannuksia investointien vuoksi. Se maksaa nyt huomattavan määrän tuloveroja, mikä pienentää kassavirtaa. Pääomasijoittajat ovat tyytyväisiä yrityksen positiiviseen kassavirtaan. Kassavirran oletetaan olevan tässä vaiheessa olevassa yrityksessä positiivinen. Jos kassavirta olisi negatiivinen, se ei tuota operatiivista kassavirtaa tarpeeksi eli se ei pysty maksamaan pääomasijoittajille velkojaan, maksamaan osinkoja eikä veroja. Tällöin yrityksen tilanne ei ole kannattava. (Jury 2012, 52–54.)

Yritys voi olla hiipuvassa vaiheessa missä tahansa sen elinkaaren vaiheessa. Sen markkinat ovat vähenemässä päin eli yrityksen tuotanto laskee vuosi vuodelta. Hiipuva yritys ei välttämättä ole aina huonosti johdettu tai epäonnistunut yritys. Esimerkiksi uusien terveys-suositusten vuoksi kuluttajat eivät osta samalla volyymilla tällä hetkellä kuin muutama vuosikymmen sitten. Hiipuvan yrityksen kassavirta on kuitenkin ylijäämäinen, sillä se on saavuttanut samat etuudet kuin kypsä yritys: tuotanto on tehostunut tehokkaaksi ja sillä on merkittävä asema markkinoilla. Erona kypsään yritykseen on kuitenkin se, että liikevaihto on laskusuunnassa muutaman prosentin vuosi vauhdilla. Investoinnit käyttöpääomaan ja pysyviin vastaaviin loppuu. Se ei tarvitse tuotannon vähenemisen myötä samaa määrää varastoa eikä esimerkiksi tehtaita, koneita ja kalustoa, joten ne myydään pois. Tällä tavoin yrityksen investoima raha palautuu yrityksen kassaan. Menestynyt hiipuva yritys pystyy tarjoamaan sijoittajilleen vahvan vapaan kassavirran, mikä mahdollistaa osinkojen jaon ja korollisen vieraan pääoman lainojen ja korkojen takaisin maksun. Kassavirtaan negatiivisesti vaikuttava tekijä on suuret verot. Verojen suuruutta ei tässä vaiheessa enää pienennä investoinneista johtuvat poistot. (Jury 2012, 55–57.)

Yrityksen elinkaarivaiheen lisäksi kassavirran arvioinnissa tulee ottaa huomioon muun muassa kausivaihtelut, suhdannevaihtelut sekä ne ajat, jolloin yritys siirtyy elinkaarivaiheessaan toiseen vaiheeseen. Esimerkiksi kausivaihtelu tarkoittaa sitä, että myynnin volyymiin vaikuttaa lämpötila ja

sademäärät. Yritys raportoi erilaisia tuloja ja kassavirtoja riippuen kaudesta. Yritykset hankkivat varastoa ennen sesongin alkua, jolloin kassavarat pienevät. Sesongin aikana varastoa myydään pois, jolloin kassavirta voi ylittää myös nettovoiton. Lyhyen aikavälin kassavirrat voivat erota toisistaan kausivaihtelun vuoksi, mutta sillä ei tulisi olla vaikutusta tilikauden tulokseen. Jos näin on tapahtunut, kassavirran väheneminen ei johdu kausivaihtelusta vaan jostakin muusta tekijästä. (Mulford & Comiskey 2005, 275–276.)

Suhdanneherkät yritykset reagoivat talouden suhdannevaihteluihin. Yritykset eivät pysty samalla tavoin valmistautumaan talouden suhdanteisiin kuin kausivaihteluihin. Laskusuhdanteessa kassavirta on pienempi kuin noususuhdanteessa. Kassavirtaa voidaan parantaa laskusuhdanteessa väliaikaisesti esimerkiksi vähentämällä vaihto-omaisuuden määrää. Lisäksi eri vaiheet yritysten elinkaareissa vaikuttavat kassavirtaan vahvistavasti tai heikentävästi. (Mulford & Comiskey 2005, 275–278.)

4 Kassavirtaennuste

Siinä missä kassavirta kuvaa esimerkiksi tämän tai tilinpäätöshetken kassavaroja, kassavirtaennuste arvioi yrityksen tulevaisuutta. Tase ja tuloslaskelma keskittyvät yrityksen menneeseen tietoon maksuvalmiudesta, vakavaraisuudesta sekä kannattavuudesta. Kassavirtaennuste antaa yritykselle työkalun tarkastella sen potentiaalista taloudellista kehitystä tulevaisuudessa. (Bettner 2014, 67; Fight 2005, 66.) Ennustetta voidaan hyödyntää yrityksen johdon päätöksenteon tukena. Riippuen kassavirtaennusteen käyttötarkoituksesta, valitaan sopivin ennustejakso, joka parhaiten tuottaa tarvittavaa informaatiota. Tässä luvussa käsitellään ennusteajanjaksojen lisäksi suoriteperusteisen budjetoinnin vaikutusta ennustemallin rakentamiseen sekä vuosikellon hyödyntämistä ennustamisessa.

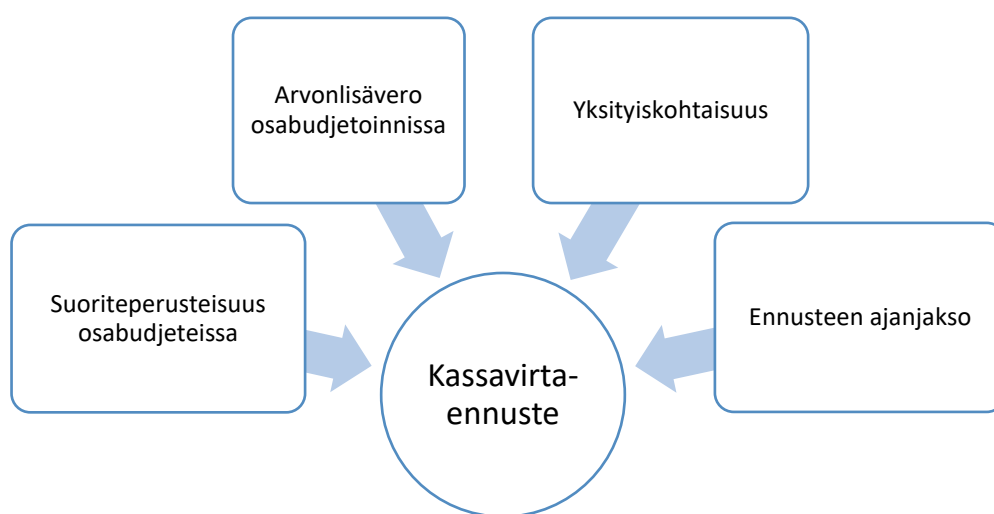
4.1 Kassavirtaennuste yrityksen päätöksenteon tukena

Yrityksen johdon tavoitteena on tietää taseen, tuloslaskelman ja kassavirran tulevaisuudennäkömät. Sen tulee tarkkailla tämänhetkistä tilannetta ja tehdä suuntaa korjaavia toimenpiteitä, mikäli yrityksen toiminta näyttää ei-toivotulta. (Ikäheimo ym. 2019, 127.) Kassavirtaennuste tehdään useimmiten auttamaan yrityksen johtoa tämänhetkisessä päätöksenteossa. Sen avulla yritys voi saada tietoa esimerkiksi kassan riittävydestä seuraavalle kuulle, vuosineljännekselle tai jopa vuodelle. Ennusteen avulla yritys pystyy pohtimaan yrityksen arvoa nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi ennusteen avulla yritys näkee, onko sillä rahaa tiettyyn omaisuuserään vai joutuuko se ottamaan lainaa pystyäkseen maksamaan kulujaan. Ennuste kertoo myös sen, onko yrityksellä mahdollisuutta investoida, kuinka paljon se voi käyttää siihen varallisuuttaan ja mikä on niiden jälkeen kassaan jäävä rahavara. Esimerkiksi näiden tarpeiden pohjalta yritys voi tehdä yhden tai useamman ennusteskenaarion eli -mallin helpottaakseen päätöksentekoaan. (Jury 2012, 257–258.)

Kassavirtaennuste pyrkii luomaan uskottavia tulevaisuuden skenaarioita. Ennusteet eivät ole vääriä tai oikeita, sillä ne eivät perustu tieteelliseen faktaan. Yritysten kassavirtaennusteet tehdään optimistisesti eikä niitä tehdä ennustamaan taloudellista epäonnistumista. Ennusteet edustavat sitä, mitä yrityksen johto uskoo todennäköisimmin tapahtuvan tulevaisuudessa ja sen vuoksi kassavirtaennusteen tekemiseen on välttämätöntä tehdä oletuksia tulevaisuudesta. Koska ennuste perustuu tiettyjen henkilöiden mielipiteeseen ja ennakkokäsitykseen tulevasta, voidaan kassavirtaennustetta pitää subjektiivisena. Johdon on siis tärkeää tiedostaa muutkin vähemmän todennäköiset ennusteskenaarit. (Fight 2005, 69; Jury 2012, 257.)

4.2 Kassavirtaennustamisessa huomioon otettavia tekijöitä

Ennen kuin kassavirtaennustetta aloitetaan rakentamaan, tulee selvittää haluttu ennusteen ajanjakso. Ennuste voidaan tehdä yhdestä päivästä vuoteen tai joissain tilanteissa useammankin vuoden mittaiseksi. Ajanjakso on tärkeä selvittää heti alkuun, sillä sitä ei ole mielekästä lähteä muuttamaan kassavirtaennustemallin luomisen jälkeen. Toinen tärkeä kysymys ennen kassavirtaennusteen käyttöönottoa on se, kuinka yksityiskohtaiseksi ennuste halutaan tehdä. Ennusteessa, jossa on paljon yksityiskohtia, on aikaa vievä mutta liian ympäröivä ennuste ei taas kerro sen lukijalle tärkeitä syy-seuraussuhteita. (Jury 2012, 258.) Lisäksi jos ennuste tehdään osabudjetteja hyödyntäen, tulee huomioida niiden suoriteperusteisuus sekä arvonlisäverottomuus.



Kuva 8. Kassavirtaennustamisessa huomioon otettavia tekijöitä

Kassavirtaennuste tehdään joko lyhyen, keskipitkän tai pitkän aikavälin tarpeeseen. Eri ennusteajanjaksot palvelevat erilaisia käyttötarkoituksia. Lyhyen aikavälin ennuste tehdään tyypillisesti päivä, viikko tai kuukausi tarkkuudella, kuitenkin alle vuoden päähän nykyhetkestä. Lyhyen aikavälin ennustetta käytetään pääosin yrityksissä sisäisesti eli sen avulla yrityksen johto pystyy esimerkiksi tarkkailemaan ja hallitsemaan yrityksen kassavirtaa. Se antaa tietoa tulevista tuloista ja kustannuksista sekä asiakkaan maksuehdoista. (Bettner 2014, 87; Jury 2012, 279–281.) Lisäksi lyhyen ajanjakson ennusteen avulla yrityksen johto pystyy muun muassa ennakoimaan kassavirtaongelmia ja rahoitustarpeitaan sekä säätämään henkilöstömäärää. Lyhyen ajanjakson ennuste voidaan rakentaa yrityksen tekemistä erilaisista osabudjeteista. Yritys voi budjetoida esimerkiksi myyntejään, kulujaan, rahoitustarvettaan ja myyntisaamiaan. (Bettner 2014, 87.)

Keskipitkää ennustetta voidaan käyttää esimerkiksi projektinhallintaa varten, joten ennusteen ajanjakso riippuu projektin pituudesta. Ennusteen tarkoituksena on kertoa, luoko projekti rahallisuutta yritykselle ja miten paljon vai luoko se sitä lainkaan. Lyhyemmän projektin kassavirtaennuste

luodaan esimerkiksi kuukauden tai kvartaalin tarkkuudella ja suuremman projektin ennusteet tehdään useamman vuoden ajalle. Ennen kassavirtaennusteen tekemistä on tärkeää pohtia, antaako lyhyempi ennusteväli lisäarvoa sen käyttäjälle. Jos se ei anna, niin ennuste on parempi tehdä kuukauden sijasta kvartaalin tarkkuudella. Projektit voivat kestää kymmenenkin vuotta, mutta niin pitkä ajanjakso lisää epävarmuutta kassavirtaennusteen tarkkuuteen. (Jury 2012, 281–286.)

Pitkän ajanjakson ennusteen tavoitteena on luoda laskelma, jonka avulla niin sisäiset kuin ulkoisetkin informaation käyttäjät pystyvät arvioimaan yrityksen tulevaisuutta ja sen epävarmuustekijöitä. Lisäksi ennusteen avulla voidaan nähdä yrityksen taloudellisen aseman muutoksia ja mahdollisuuksia tuottaa kassavirtaa pitkällä aikavälillä. Yrityksen johto tarvitsee pitkän ajanjakson ennustetta suunnitellakseen esimerkiksi investointeja, tuotevalikoiman monipuolistamista ja jopa mahdollisia yritysfuusioita. Lisäksi ennusteen avulla voidaan suunnitella ja analysoida erilaisia pitkän aikavälin rahoitusmahdollisuuksia. Myös pääomasijoittajat ovat kiinnostuneita esimerkiksi yrityksen tulevan osingonjaon ajoituksesta ja määrästä sekä mahdollisista epävarmuustekijöistä niihin liittyen. Lainanantajat arvioivat yrityksen mahdollisuutta maksaa velkoja tulevaisuudessa ja ne voivat analysoida yrityksen maksukyvyttömyyden todennäköisyyttä. Pitkän ajanjakson kassavirtaennuste ei keskity yksittäisiin operatiivisiin toimintoihin vaan suurempaan kokonaisuuteen. Ennustetta voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen strategian suunnitteluun ja arviointiin, jolloin ennuste voi olla jopa 10 vuoden mittainen. (Bettner 2014, 67–68; Jury 2012, 279–273.)

Jos osabudjetteja hyödynnetään lyhyessä tai keskipitkässä ennustamisessa, täytyy ottaa huomioon, ettei osabudjetit sisällä arvonlisäveroa. Sisään virtaava raha sisältää kuitenkin arvonlisäveron, jonka asiakkaat maksavat tuotteista tai palveluista. Arvonlisäveroa ei budjetoida, sillä se ei ole varsinaista tuloa yritykselle vaan yritys tilittää myynnistä saadun arvonlisäveron valtiolle. Myynnin kautta kassaan tulleesta arvonlisäverosta saadaan vähentää liiketoiminnan kuluihin sisältyvät arvonlisäverot. Arvonlisävero tilitetään valtiolle vasta verokauden päättymisen jälkeen toisen kuukauden 12. päivänä eli tammikuun tapahtumien tilitettävä ALV maksetaan vasta maaliskuussa. Arvonlisävero on tämän ajan kassassa, joten sillä voidaan nähdä olevan kassavaikutus. (Syvänperä & Lindfors 2014, 18.)

Osabudjetit tehdään usein suoriteperusteisesti. Aiemmin todettiin, että suoriteperusteisen kirjanpidon tarkoituksena on jakaa kulua tasaisesti tilikaudelle tai -kausille. Yritys voi jakaa esimerkiksi vaakuutusmaksut tasaisesti koko tilikaudelle, vaikka maksuperusteisesti ne maksetaan kerran vuodessa. Ennen ennustamista tulee ottaa selvää kuluerien maksuperusteisuus ja täyttää ennuste niiden mukaisesti. (Syvänperä & Lindfors 2014, 19.) Yrityksen on tärkeä ymmärtää liiketoiminnan erien maksuperusteisuus, jotta sillä ei ole liian optimistinen kuva yrityksen taloudesta. Siksi onkin tärkeää koota suoriteperusteisen tuloslaskelman lisäksi maksuperusteinen ennuste.

Suoriteperusteisesti kirjattuja vakuutusmenoja ovat esimerkiksi työtaturma- ja työttömyysvakuutusmaksut. Kulut on siis jaksotettu tilikaudelle tasaisesti, vaikka kassavaikutus tapahtuu vain tiettyinä kuukausina. Työttömyysvakuutusmaksu sisältää työnantajan ja työntekijän osuudet maksusta, jonka työnantaja tilittää kokonaisuudessaan Työllisyysrahastolle. Työttömyysvakuutusmaksut maksetaan tosiasiallisesti huhti-, heinä-, loka- ja tammikuussa. (Työllisyysrahasto s.a.) Työtaturmavakuutukset maksetaan tavallisesti tammikuussa. Ne määräytyvät viimeisten käytettävissä olevien palkkatietojen pohjalta, josta lähetetään ennakkovakuutusmaksu. (Turva s.a.)

Muita tiettyyn kuukauteen tai ajanjaksoon liittyviä kuluja ovat esimerkiksi vuosilomat ja osingonjako. Osingot jaetaan tavallisesti tilinpäätöksen valmistuttua (Accountor 20.2.2023). Työntekijöiden tulee pitää suurin osa vuosilomistaan touko- ja syyskuun välillä. Loput lomapäivät voidaan pitää lomakauden ulkopuolella. (Työsuojelu.fi. s.a.) Lomapäivät voidaan pitää esimerkiksi helmikuussa talvilomana. Vuosikelloon sijoitettuna tämänkaltaiset ajoittaiset kulut auttavat yritystä varautumaan tietyn ajanjakson suurempiin kuluihin ja helpottamaan kassavirtaennusteen laatimista.



Kuva 9. Yrityksen vuosikello (mukaillen ApuaDigiin)

5 Tutkimusote ja tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantoyritykselle kassavirtaennustemalli Excel-ohjelmaan hyödyntäen yrityksen rakentamia osabudjetteja. Ennen sitä on selvitettävä yrityksen tarve ja tavoitteet kassavirtaennusteelle. Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, millainen kassavirtaennustemalli sopii parhaiten yrityksen tarpeeseen, jonka avulla se pystyy ennustamaan tulevaisuuden kassavirrat kuukausittain. Päätavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan osatavoitteita:

1. Oikean ennustemallin kehittäminen
2. Ennustetarkkuuteen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen
3. Suoriteperusteisen budjetoinnin muokkaaminen maksuperusteiseksi

Tässä luvussa kuvaillaan ennen kassavirtaennustemallin luomista tehtyä tutkimusta. Luvussa kuvaillaan tutkimusotetta ja lähtötilannetta. Tavoitteena on antaa lukijalle selkeä kuvaus tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä, jotta lukija voisi ymmärtää, miksi päädyttiin käyttämään tiettyä menetelmää.

5.1 Tutkimusotteen kuvaus

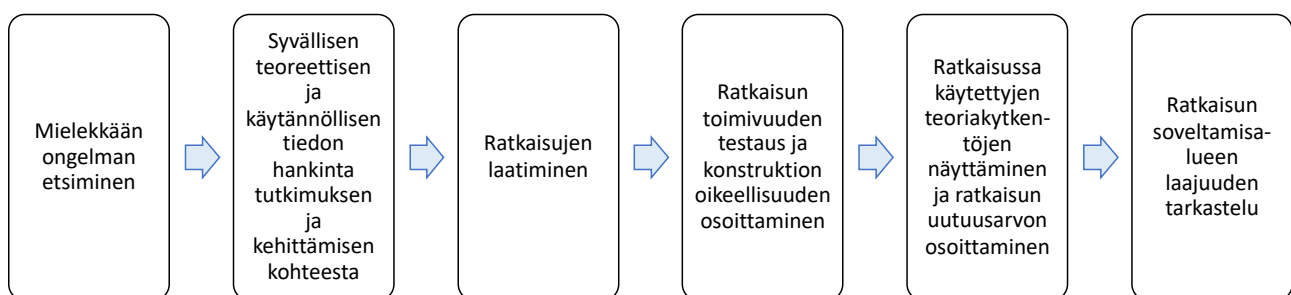
Tutkimuksen päätavoitetta lähdettiin tavoittelemaan osatavoitteiden kautta. Opinnäytetyötä varten tehdyssä asiantuntijahaastattelussa keskityttiin yrityksen toimialakohtaisiin kassavirtaan vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen sekä tämänhetkisen kassavirran tilanteeseen. Tutkimus on luonteeltaan konstrukttiivinen tutkimus ja se toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusotetta. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teema- eli puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestys ja painotus voivat muuttua haastattelujen välillä. Se on siis rennompi haastattelumenetelmä ja se saa elää haastattelun edetessä. Esimerkiksi haastattelutilanteeseen soveltumattomat kysymykset saa jättää kysymättä ja haastattelun edetessä voidaan kysyä tarkentavia kysymyksiä, joita ei ole haastattelulomakkeelle kirjattu. (Ojasalo ym. 2015, 41, 108.) Haastattelujen lisäksi ennustemallin rakentumisen edetessä pidettiin palavereja, joiden perusteella tuotetta jatkokehitettiin ja siihen saatiin rakennettua yksityiskohtia. Näiden tapaamisten avulla sain yksityiskohtaisempaa informaatiota, mitä en ollut ajatellut ennen ensimmäisen kassavirtaennustemallin esittämistä.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii parhaiten sellaiseen tutkimustilanteeseen, jonka tilaa tutkija haluaa ymmärtää paremmin tai jonka aiheita tutkija ei tunne hyvin. Laadulliselle tutkimukselle on yleistä se, että siinä tutkittavia kohteita on vähemmän verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Tutkittavista halutaan saada paljon informaatiota, vaikka tutkittavia on vähemmän. Teoriat eivät ohjaa laadullisen tutkimuksen suunnittelua, sillä tarkoituksena on useimmiten tuottaa uutta

tietoa. Laadullinen tutkimus toteutetaan yleisimmin teema-, avoimen tai ryhmähaastattelun avulla tai havainnoinnilla. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on rakentaa ja luoda konkreettinen tuotos, joka on rakennettu teoreettisen tiedon sekä uuden empiirisen eli kerätyn tiedon perusteella. Tarkoituksena ei ole luoda jotain sellaista, mitä ei ole vielä olemassa, vaan ratkaista jokin käytännön ongelma, joka on perusteltu teoreettisen tiedon pohjalta. Sen tarkoituksena on tuoda esimerkiksi yrityksen liiketoimintaan jotain uutta tietoa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkijan lisäksi myös organisaation johto on mukana ratkaisun laatimisessa. (Ojasalo ym. 2015, 65–66.)

Konstruktiivinen tutkimus etenee kuuden vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan jokin mielekäs ongelma, johon halutaan löytää ratkaisu. Toisessa vaiheessa syvennyttään teoriaan ja hankitaan käytännöllistä tietoa kehittämisen kohteesta. Teoriaan syvennyttiin tämän opinnäytetyön 2,3 ja 4 luvussa. Lisäksi asiantuntijahaastattelun avulla saatiin selville sellaista informaatiota, jota voidaan hyödyntää teorialähteenä kehittämiskohteen muodostamisvaiheessa. Kolmannessa vaiheessa laaditaan ratkaisu teoreettisen pohjan avulla. Ratkaisu testataan neljännessä vaiheessa ja lisäksi osoitetaan sen oikeellisuus. Viidennessä vaiheessa näytetään ratkaisussa käytetyt teoriakytkennät ja osoitetaan tuotteen uutuusarvo. Kolmas, neljäs ja viides vaihe on kuvattu luvuissa 6.2 ja 6.3. Viimeisessä eli kuudennessa vaiheessa tarkastellaan ratkaisun soveltamisalueen laajuutta. (Ojasalo ym. 2015, 67.) Opinnäytetyön pohdintaosiossa kuvataan ratkaisun laajuutta ja hyödyllisyyttä.



Kuva 10. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet. (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 67)

Asiantuntijahaastattelun kohteena oli toimeksiantoyrityksen Controller, toimitusjohtaja (CEO) sekä taloushallinnon osaston esimies (Accountant). Haastattelun tavoitteena oli selvittää

kassavirtaennustamisen nykytilanne, mahdolliset ennusteeseen vaikuttavat tekijät sekä ennustemallille asetetut toiveet. Kysymyksiä oli yhteensä 16 kappaletta. Kaikkia kysymyksiä ei kysytty kaikilta haastateltavilta, sillä jokaisella vastaajalla on oma osaamisalueensa. Haastattelukysymykset luotiin sen jälkeen, kun aiheeseen oli perehdytty riittävän tarkasti. Vahvemman teoreettisen osaamisen ansiosta pystyttiin kehittämään oikein kohdennettuja kysymyksiä. Haastattelun tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolista informaatiota kassavirtaennustamisen tarpeesta ja ennustetarkkuuteen vaikuttavista toimiala riippuvaisista tekijöistä.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin haastattelujen lisäksi osallistuvaa havainnointia tiedonkeruun menetelmänä. Osallistuva havainnoija voi olla esimerkiksi yrityksen työntekijä. (Ojasalo ym. 2015, 116.) Aikaisemmin tapahtuneen osallistuvan havainnoinnin kautta ymmärrys organisaation kulturenteesta auttoi rakentamaan ennustetta siten, että kulueriksi nimettiin ne oleelliset erät, joita halutaan seurata kuukausitasolla. Sen vuoksi haastattelutilanteessa ei tarvinnut keskittyä organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen. Osallistuvan havainnoinnin avulla täydennettiin haastatteluista saatua informaatiota.

5.2 Asiantuntijahaastattelu ja sen analysointi

Asiantuntijuudelle ei ole mitään yksinkertaista määritelmää. Se voi olla esimerkiksi tiede- tai ammattiperusteista. Asiantuntijalla on aina sellaista tietoa, mitä maallikolla ei ole. Asiantuntemus ei ole ihmisen pysyvä ominaisuus vaan se voidaan määritellä ihmisen tekemisen kautta. Virallisten asiantuntijaorganisaatioiden lisäksi asiantuntija voi olla esimerkiksi työntekijä tai yrittäjä. Näille ryhmille asiantuntijuus on karttunut käytännön kokemuksen myötä. Asiantuntijuuden moninaistuesssa virallisten asiantuntijoiden ympärille on ilmaantunut kokemusasiantuntijoita. (Alastalo, Åkerman, Vaitinen 2017, 181–183.)

Koska asiantuntijuus on monimuotoinen ilmiö, joutuu tutkija ennen haastattelujen tekemistä pohtimaan, miten oman tutkimusaiheen kannalta olennainen asiantuntijuus määritellään. Tutkija joutuu tunnistamaan omalle tutkimusaiheelle keskeiset asiantuntijatahot. Tutkimuskohde ja -intressi määrittelevät, kuka milloinkin on asiantuntija. Sille ei ole määritelty yleistä ohjesääntöä. (Alastalo ym. 2017, 183.)

Asiantuntijahaastattelu ei ole itsenäinen haastattelumenetelmä. Asiantuntijahaastattelussa haastateltavilta pyritään saamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ei siis ole asiantuntija vaan tieto, mikä hänellä oletetaan olevan. Asiantuntija on usein osallinen tutkimuksen kohteen prosessissa. Asiantuntijahaastattelussa kerättyä tietoa tarvitaan muun muassa tutkittavan ilmiön, prosessin tai käytännön ymmärtämiseen. Haastateltavan on

mahdollista antaa myös väärä vastaus. Haastatteluista saatua materiaalia voidaan hyödyntää esimerkiksi tutkimuksen tausta-aineistona. (Alastalo & Åkerman 2010, 313–314.)

Asiantuntijahaastattelun aineiston analyysissä on tyypillistä, että haastatteluaineiston hankinta sekä sen analysointi lomittuvat keskenään (Alastalo & Åkerman 2010, 316). Tässä tutkimuksessa aineiston hankintaa ja sen analysointia tehtiin samaan aikaan ja osittain päällekkäin. Haastattelut nauhoitettiin, jolloin oli helpompaa palata vastauksiin ja haastattelutilanteessa pystyttiin keskittymään keskustelemiseen vastausten kirjoittamisen sijaan. Haastattelun nauhoittaminen vapautti tarkkailemaan myös haastateltavien elekieltä, josta oli apua esimerkiksi tarkentavien kysymysten esittämisessä epäselvissä tilanteissa. Nauhoitukset litteroitiin eli purettiin tekstimuotoon ja siitä poistettiin kaikki täytesanat, jolloin jäljelle jäi oleelliset vastaukset (Ojasalo ym. 2015, 110). Litterointi helpottaa myös aineistoon tutustumisessa ja syventymisessä. Jo ennen tarkempaa analyysiä tekstistä huomasi toistuvat pääasialliset teemat ja termit.

Analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu teksti useaan kertaan läpi. Tämä auttoi löytämään useammin toistuvat aiheet vastauksista. Mitä useammin sama asia toistui haastattelujen välillä, sitä enemmän pystyin olemaan varma teeman paikkansapitävyydestä toimeksiantoyrityksessä. Litteroitu tekstiä luettiin myös kysymyskohtaisesti eli esimerkiksi kaikista haastatteluista luettiin peräkkäin kysymyksen yksi vastaus, jonka avulla pystyi huomaamaan yhtäläisyyksiä ja eroja vastauksissa. Tässä kohtaa litteroitua tekstiä pyrittiin yhdistämään myös teoriaan ja luokittelemaan aineistoa teoriapohjaisesti omiin luokkiin. Teemoittelun avulla aineistosta tarkastellaan sellaisia asioita, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle (Ojasalo ym. 2015, 111). Lisäksi haastatteluista etsittiin teoriaan pohjautuvia vastauksia. Teemoittelun jälkeen haastattelusta koottiin yhteenveto aihealueittain.

5.3 Aikataulu ja lähtötilanteen kuvaus

Pidemmän aikavälin kassavirtaennustetyökalu haluttiin ottaa käyttöön tilikaudelle 2023. Kassavirtaennusteen tarpeesta keskusteltiin ensimmäisen kerran kesällä 2022, minkä jälkeen aloitin opinnäytetyön suunnittelun. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2022 ja ensimmäinen kassavirtaennustemalli esiteltiin marraskuussa. Tämän jälkeen sain tietoon tulevan tilikauden budjetin, jonka perusteella kassavirtaennuste täytettiin. Sen oli tarkoitus olla valmis joulukuussa 2022, jonka jälkeen se voidaan ottaa käyttöön seuraavalle tilikaudelle tammikuun 2023 alusta lähtien.

Toimeksiantajayrityksellä ei ole ollut tähän mennessä käytössä pidemmän aikavälin kassavirtaennustetta. Se on käyttänyt apunaan tarvittaessa 30 päivän ennustetta nähdäkseen, onko sillä mahdollisuutta maksaa ulkomaisia laskuja vai täytyykö niihin pyytää lisää maksuaikaa. Lisäksi toimeksiantoyritys on hyödyntänyt lyhyen aikavälin ennusteen informaatiota esimerkiksi konsernilainojen

lyhentämiseen. Ennustetta on voitu seurata vain päivittäin sen jälkeen, kun tiettyä päivänä saapuneet suoritukset ja reskontrasta lähtevät maksut ovat olleet tiedossa. Alla on kuvattu tämän hetken kassavirtaennustepohja. Yrityksellä on käytössä pankin luottolimiitti eli luottoraja, johon saakka yritys saa käyttää limiittiä tarpeidensa mukaan. Sen avulla yritys pystyy tasaamaan kausivaihteluiden vaikutusta ja varautua yllättäviin menoihin. Luottolimiitistä peritään korkoa ainoastaan limiitin käytetyn määrän mukaan. (Nordea s.a.a.)

Alkusaldo	
Limiitti	
Käytettävissä	Alkusaldo + limiitti
Kassaan saapuvat	
Reskontramaksut kotimaa	
Reskontramaksut ulkoma	
Alkoholivero	
ALV + ennakkovero + pankkikulut	
Palkat + ennakonpidätys / sotu	
Loppusaldo	Alkusaldo + saapuvat - kassastamaksut

Kuva 11. Toimeksiantoyrityksen lyhyen aikavälin kassavirtaennuste

Toimeksiantajalle oli tärkeää saada sellainen ennustemalli, jonka avulla voidaan nähdä kassavarat useammankin kuukauden päähän. Yrityksellä on esimerkiksi jopa kolmen kuukauden maksusopimuksia toimittajien kanssa, joten päivätasoisien ennusteen avulla on haastava nähdä kolmen kuukauden päähän nykyhetkestä. Toisin sanoen yritys tarvitsi työkalun, joka pystyy osoittamaan kassavarat pidemmällä aikavälillä nykyhetkestä.

6 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta saatuja tuloksia ja niiden pohjalta rakennettua kassavirtaennustemallia. Haastatteluja tehtiin yhteensä kolme kappaletta. Haastattelijat on nimetty tässä opinnäytetyössä työtehtäviensä mukaan CEO:ksi (toimitusjohtaja), Controlleriksi ja Accountantiksi (talousosaston esihenkilö). Tulosten esittelyn jälkeen esitellään kassavirtaennustemalli. Lopuksi esitetään tulokset erilaisille kassavirtaskenaarioille, joita tuli ilmi asiantuntijahaastattelussa.

Haastatteluun luodut kysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa 60 minuuttia, mutta ne kestivät lopulta noin 30–40 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin mahdollisimman pian samana päivänä. Aineisto analysoitiin myös mahdollisimman pian, jolloin tieto haastatteluista oli mahdollisimman tuoreena muistissa. Seuraavassa alaluvussa on avattu haastattelun tulokset.

6.1 Asiantuntijahaastattelun tulokset

Kassavirtaan vaikuttavat ulkopuoliset tekijät ja riittävän kassavirran varmistaminen

Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että geopoliittisella tilanteella ja koronaviruspandemialla on ollut vaikutusta logistiikan häiriöihin. Yrityksellä on tuotteita esimerkiksi Chilestä, Thaimaasta ja Japanista asti, joten kuljetusmatkat ovat pitkät. Lisäksi tilanne on vaikuttanut tuotteissa käytettävien raaka-aineiden hintojen nousuun, mikä heijastuu edelleen tuotteisiin ja ostohintoihin. Controllerin mukaan ennakointi onkin tärkeää, kun halutaan varautua yrityksestä riippumattomiin ulkoisiin tekijöihin. Ennakointiin auttaa toimiva kassavirtaennustetyökalu. Inflaatiolla on oma negatiivinen vaikutuksensa yrityksen katteeseen. Yrityksen päämiehiltä eli niiltä yrityksiltä, joilta tuotteet tilataan maahan, on tullut pyyntöjä maksaa ostolaskut laskun eräpäivää aiemmin. Ilman kassavirtaennustetyökalua on mahdotonta tietää, onko kassassa rahaa maksaa laskuja ja kuinka paljon sitä on käytettävissä. Ennusteen avulla pystytään näkemään, voidaanko maksusuunnitelmasta poikkeavia päätöksiä tehdä. (Controller.)

Toimitusjohtajan mukaan maailman taloudellinen tilanne on ollut sekä haastavaa että opettavaista. Logistiikka ongelmista on aiheutunut ylivarastoa ja alivarastoa. Kun tilattu tavara saapuu maahan, on se maksettava. Kun toimitusaikoja on vaikeampaa ennustaa, se vaikeuttaa myös maksusuunnitelmien tekoa. Toisaalta yrityksen isoin asiakas tasapainottaa tätä tilannetta. Se maksaa päivälleen laskut. Koska kyseessä on isoin asiakas, on myös sisään virtaavan rahan määrä suuri. Vaikka joka tilikaudelle tehdään tarkka ostobudjetti, on tärkeä huomioida sen mahdollisuus muuttumiseen.

Controllerin mukaan riittävän kassavirran varmistamiseksi tarvitaan toimiva kassavirtaennustetyökalu. Yrityksen on ymmärrettävä, mistä kaikesta kassavirta koostuu ja onko myyntisaamisten

kotoutuminen tehokasta. Kuluseurannassa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mihin rahat menevät ja voidaanko mahdollisesti säästää tai kilpailuttaa joitain kulueriä.

Haastavissa taloudellisissa tilanteissa on auttanut se, että yrityksellä on yli 800 tuotetta eli se ei ole riippuvainen vain yhdestä tärkeästä tuotteesta. Tähän asti mahdollisten logistiikkaongelmien ajalle asiakkaille on voitu tarjota muuta vastaavaa tuotetta, jolloin myynti ei ole ollut suuresti vaarantuneena. Usea eri asiakassegmentti tuo myös varmuutta siihen, että kassaan virtaa rahaa jatkuvasti. (CEO.)

Tuotteiden saatavuushäiriöiden ja kysynnän vaihtelun vaikutus kassavirtaan

Tuotteiden saatavuushäiriöillä on ollut vaikutusta kassavirtaan negatiivisesti. Se, kuinka paljon saatavuushäiriö vaikuttaa kassavirtaan, riippuu myyntikaudesta ja tuotteesta. Suuremman brändin tuotteen saatavuushäiriöt vaikuttaisivat varmasti yrityksen kannattavuuteen ja kassavirtaan suurestikin. Toisaalta jos saatavuushäiriön kesto ei ole kovin pitkä ja se sattuu osumaan tuotteen sesonkimyyntin ulkopuolelle, ei sillä ole kovin suurta vaikutusta yrityksen kassavirtaan. (Controller.) Esimerkiksi Suomen kesäsesonki on niin lyhyt, että kesäkaudelle sidottujen tuotteiden saatavuushäiriöt aiheuttavat jo merkittävän loven kassaan.

Kausivaihtelulla on suurestikin vaikutusta niin yksittäisen tuotteen kysyntään kuin koko alkoholin käyttömäärään. Esimerkiksi pyhäaikoina alkoholin menekki lisääntyy. Kesällä terassimyyntillä ei ole niinkään suurta vaikutusta myyntiin määrään, mutta tuotteiden ostoprofiili muuttuu vuodenajan mukaan. Esimerkiksi talviaikoina yritys myy enemmän yökerhotuotteita, kun taas kesäisin myydään raikkaampia terassille sopivia tuotteita. Muutokset tuotteiden kysynnässä tiedetään hyvin ja muutokset on budjetoitu ostobudjettiin tuotekohtaisesti. (CEO.) Tuotteiden kausivaihtelut otetaan huomioon myös kuukausittaisessa myyntibudjetissa, jotta kuukausikohtaiset vaihtelut voidaan ottaa kassavirrassa huomioon (Controller).

Kassavirtaennusteen esittämisen tarve emoyhtiölle

Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että kassavirtaennuste on tarkoitettu tässä vaiheessa yrityksen sisäiseen käyttöön. Tulevaisuudessa on kuitenkin mahdollista, että emoyhtiö on myös kiinnostunut yrityksen kassavirrasta ja -ennusteista tuloslaskelma- ja tasetietojen lisäksi. Kassavirtaennustetta voidaan hyödyntää myös silloin, kun emoyhtiö ilmoittaa haluamansa osingon määrän. Tähän mennessä yrityksellä on ollut haasteita liittyen siihen, että emoyhtiö ottaa suuren osan vapaasta kassavirrasta osinkoina tuloslaskelman tuloksen perusteella. Kassavirtatieto auttaisi yritystä perustelemaan mahdollisia kassavirran tämänhetkisiä tai tulevaisuuden ongelmia, jolloin osinko voitaisiin sopia maksettavaksi esimerkiksi kolmessa eri osassa. (Accountant; CEO; Controller.)

Yrityksen tulo- ja menoerät

Yrityksellä on suhteessa melko vähän sellaisia asiakkaita, joiden kanssa on haasteita laskujen maksun kanssa. Usein miten perintätilanteet ovat sellaisia, joissa laskua ei ole saatu tai se on unohdettu maksaa. Perintäprosessissa ei siis ole suuria ongelmia, vaan se toimii kuten on suunniteltu. Myynnin keskeytysmaksuhäiriöissä on joskus aiemmin tullut suurempia ongelmia, mutta se on tällä hetkellä hyvällä mallilla. (Accountant; CEO.)

Yllättäviä menoeriä, joita on vaikea ennustaa vuotta eteenpäin, ovat veronkorotukset. Veronkorotuksista yritys saa tietää vain paria kuukautta ennen niiden voimaantuloa, jolloin tilikaudelle tehtyyn budjettiin tulee väistämättä muutoksia. Myös markkinointikulut ja uusien tuotteiden myyntimäärät ovat sellaisia, joita on haastava ennustaa, ja jotka eivät täysin ole yrityksen hallittavissa. (CEO; Controller.)

Kassavirtaennusteen tuoma lisäarvo

Kassavirtaennuste auttaisi yritystä tulevan ennakkoinnissa. Se olisi apuna taloudellisissa päätöksenteoissa esimerkiksi investoinneissa ja helpottaisi varautumista erilaisiin talouden häiriötilanteisiin. Kassavirtaennusteen avulla voidaan saada vähän myös osviittaa yrityksen kannattavuudesta ja siitä, kuinka paljon rahaa yrityksellä on käytettävissä. (Controller.)

Ennusteen avulla voidaan nähdä useammankin kuukauden päähän se, missä kohtaa toteutuu laskujen maksu ja rahamäärän virtaaminen sisään sekä ulos. Tähän asti yrityksen käyttämän ennustemallin avulla on pystytty tarkkailemaan rahavirtoja vain 30 seuraavan päivän päähän. Esimerkiksi veroja maksetaan useampi kuukausi jälkikäteen, jolloin olisi tärkeä nähdä muutamakin kuukausi eteenpäin rahan liikkeitä. Yrityksen toimenkuvan vuoksi se maksaa alkoholiveroa, jonka summa on hyvin suuri. Kun pystytään näkemään pidemmälle ajanjaksolle, voidaan suurien laskujen maksun välissä pohtia esimerkiksi jaksotuksia ja ostolaskujen maksamista. Lisäksi konsernilainan lyhennyksen suunnitteluun kassavirtaennuste olisi tärkeä, sillä jos ollaan melko varmoja rahan riittäväydestä, voidaan myös tehdä lainalyhennyksiä. Niinkään investointipäätöksiin kassavirtaennustetta ei tarvita, sillä yrityksen toimiala ei vaadi esimerkiksi suuria koneellisia investointeja. (Accountant.)

Kassavirtaennusteen tuottamaa informaatiota voidaan hyödyntää työ- ja maksusuunnittelussa sekä kaikenlaisessa tehostamisessa. Yrityksen suurimpien ostolaskujen eräpäivät ovat 60–90 päivän päässä, minkä vuoksi 30 päivän ennuste ei kerro koko totuutta rahavirroista. Kassavirtaennusteen avulla voitaisiin huomioida myös sitä, kuinka paljon tulisi vielä myydä, jotta laskut saadaan maksettua, jos yritykselle onkin esimerkiksi koitunut yllättäviä menoja. Lisäksi kassavirtaennuste toisi luottamusta siihen, että rahat riittävät laskujen maksuun ja varoittaisi, milloin pitää jarruttaa esimerkiksi varaston kasvattamisessa. (CEO.)

Toiveet kassavirtaennusteen esittämismallille ja luotettavuuden varmistaminen

Ennustemalli toivotaan tehtävän seuraavalle tilikaudelle eli se tulee olemaan yhden vuoden pituinen. Pidemmän aikavälin ennuste voi aiheuttaa epäluotettavuutta, mutta seuraava tilikausi on budjetoitu tarkasti. Vuosibudjetit ovat pitäneet tähän mennessä aina hyvin paikkansa, joten voidaan olla melko varmoja siitä, että ennustemalli tulee ennustamaan oikein. Yritys on pyrkinyt tähän mennessä rakentamaan vuosi- ja kuukausibudjetit realistisiin arvioihin perustuen, jotta ennusteesta ei tulisi liian optimistinen. Jokaisen vuoden myyntipiikit ovat kuitenkin olleet samoja jo 20 vuotta, mikä lisää budjetin luotettavuutta. (CEO; Controller; Accountant)

Koska kassavirtaennustemalli on ensimmäinen, mikä tulee olemaan yrityksessä käytössä, tulee sen olla melko yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Liian tarkkaa ennusteesta ei haluta, sillä yksityiskohtaisen tiedon tuoma informaatio ei välttämättä tuo lisäarvoa tuotteen käyttäjälle. (Controller; Accountant)

6.2 Kassavirtaennustemallin toteutus

Tarkoituksena oli kehittää toimeksiantoyritykselle kassavirtaennustemalli tulevan tilikauden budjetoinnin pohjalta. Pidemmän aikavälin kassavirtaa ei ennusteta päivätarkkuudella, joten tarkkuudeksi kannattaa valita kuukausi. Johdonmukaisen ja toimivan budjetoinnin avulla tulokseksi saadaan luotettava kassavirtaennuste. Lyhyen- ja keskipitkän ajanjakson kassavirtaennusteet perustuvat tulos-, tase- sekä osabudjetteihin ja kirjanpidon tapahtumiin. Keskipitkässä ennusteessa voidaan hyödyntää rullaavaa ennustamista, jolloin esimerkiksi vuoden mittaista kassavirtaennustetta lähdetään muokkaamaan toteumien mukaan joka kuukausi. (de Caux 2005, 105–110; Finazilla s.a.)

Yritys on tehnyt osabudjetit myynneille, ostoille ja muille operatiivisille kuluille. Myynti- ja ostobudjetit on budjetoitu tuotekohtaisesti. Kolmas budjetti sisältää muut operatiiviset kulut kuten vuokrat, palkat ja markkinointikulut. Kaikissa budjeteissa on hyödynnetty historiadataa aikaisemmilta tilikausilta. Yrityksen tavoitteena on pitää kolmen kuukauden varasto, joten yritys ei budjetoit tilikauden ostoja siten, että kaikki ostettu tavara myydään vuoden aikana. Lisäksi uudelle tilikaudelle on tiedossa jo tiettyjä tuotesopimuksia ja -listauksia, joiden perusteella on voitu budjetoida ostoja ja myyntejä tuotetasolla. Budjetit on rakennettu suoriteperusteisesti ilman arvonlisäveron vaikutusta.

Muiden operatiivisten kulujen budjetointi riippuu kulun luonteesta. Esimerkiksi palkat budjetoidaan työntekijöiden määrän mukaan ja niihin budjetoidaan jo tiedossa olevat rekrytoinnit. Muita hallinnollisia kuluja budjetoidaan historiadatan perusteella. Siinä otetaan huomioon kulun trendi eli se, miten kulu on kehittynyt vuosien saatossa. Korotukset hallinnollisiin kuluihin tehdään trendin mukaan. Autoleasingit budjetoidaan työntekijöiden mukaan. Hallinnollisiin kuluihin kuuluu kiinteitä

kustannuksia, joihin tehdään tarvittaessa korotuksia. Alkoholi-, haitta-, virvoitusjuomaverot sekä kierrätysmaksut budjetoidaan myyntien mukaan.

Kassavirtaa voidaan ennustaa useammalla tavalla. Helpoimpia tapoja ennustaa on käyttää joko suoran tai epäsuoran kassavirtalaskelman pohjaa. Kassavirtaa voidaan ennustaa lisäksi liukuvan keskiarvon, eksponentiaalisen tasoituksen sekä regressioanalyysin avulla. Liukuvan keskiarvon ennuste perustuu menneisiin trendeihin nykyisten tai odotettujen trendien sijaan. Myös eksponentiaalinen tasoitus ja regressioanalyysi hyödyntää aikaisempia kassavirtoja. Etenkin regressioanalyysija hyödynnetään kehittyneemmissä monikansallisissa ryhmissä ja ne ovat suosittuja suurten yhdysvaltalaisen yritysten keskuudessa. (de Caux 2005, 105–110.)

Haastattelujen ja tällä hetkellä käytössä olevan lyhyen kassavirtaennusteen perusteella päädyin esittämään suoran rahoituslaskelman mukaisen ennustemallin. Lisäksi tuli ottaa huomioon se, että ennusteesta toivottiin mahdollisimman selkeää ja helppokäyttöinen. Epäsuoran rahoituslaskelman mukaan tehty ennustepohja ei olisi palvellut yrityksen toiveita. Epäsuoran mallin ylin rivi on tilikauden voitto, johon on lisätty poistot. Tällöin esimerkiksi palkat, verot ja korkokulut eivät olisi näkyneet epäsuorassa ennusteessa. Haastattelussa ja palaverissa tuli ilmi se, että tämän luvun lopussa olevassa mallissa näkyviä kuluja halutaan seurattavan erikseen ennusteessa.

Esitin haastattelun jälkeisessä palaverissa kaksi erilaista suoran rahoituslaskelman mukaista ennustemallia, joista valittiin toinen. Perustelin palaverissa suoran mallin etuja toimeksiantajayrityksen tarpeeseen, jolloin pystyttiin jättämään epäsuora malli pois vaihtoehtoista. Ennustemalli oli tarkoitus tehdä Excel-ohjelmaan. Ennuste tehtiin tulevalle tilikaudelle, joten Excelissä olevaan malliin poimittiin tietoja seuraavan tilikauden osabudjeteista. Budjetit olivat myös Excelissä kahdessa omassa tiedostossa.

Kassavirtaennustemalli koostuu kassaan maksuista, kassasta maksuihin sekä rahoituskustannuksista. Yrityksen toimialalla ei ole yleistä investoida, joten investointien rahavirta jätettiin erittelemättä ennusteessa. Mahdolliset IT-investoinnit tullaan jatkossa kirjaamaan kuluksi kotimaisten ostovelkojen kuluerään. Ennustemalli on rakennettu kumuloituvasti eli edellisen kuukauden kassa kuun lopussa -erä siirtyy tulevan kuukauden kassa kuun alussa -soluun. Lisäksi osaan soluista on tehty ehdollinen muotoilu eli silloin, kun summa on negatiivinen, solu muuttuu punaiseksi. Siten pystytään helposti huomaamaan mahdollinen negatiivinen kassa kyseisenä kuukautena ja pohtimaan tarvittavia jatkotoimenpiteitä.

Budjetoidut myyntisaamiset ja muut maksut kassaan on budjetoitu suoriteperusteisesti. Tämä tarkoittaa, että summa ei sisällä arvonlisäveroa. Koska asiakkaat maksavat ALV:n ostaessaan tuotteita, tulee ennusteessakin ottaa huomioon arvonlisäveron kassavaikutus. (Syvänperä & Lindfors

2014, 18.) Lisäksi tuli ottaa huomioon alkoholi-, haitta-, virvoitusjuomaverot sekä kierrätysmaksut. Nämä kulut on sisällytetty myytävän tuotteen hintaan, joten näillä on kassavirtaan vaikuttava tekijä. Myyntisaamisten kassavaikutukseksi päätettiin valita 30 päivää. Koska budjetit on tehty suoriteperusteisesti, tarkoittaa tämä sitä, että tammikuulle budjetoitu myyntisaaminen saapuu kassaan todellisuudessa helmikuussa. Tammikuussa kassaan saapuvat myyntisaamiset ovat siis edellisen tilikauden tuloa.

Palkkakulut, arvonlisävero sekä osingot ovat sellaisia kulueryitä, jotka eivät ole velkaa. Muut kulut ovat ostovelkoja ja ne on budjetoitu suoriteperusteisesti. Ulkomaiset pullo-ostovelat sisältävät ne kulut, jotka tulevat ulkomailta hankitusta tuotteiden sisäänostosta. Kaikki sisäänostot oli budjetoitu samaan Exceeliin, joten tässä kohtaa tuli erotella ulkomaiset ja kotimaiset pullo-ostovelat. Kotimaan ostovelat sisältävät kotimaan tuotteiden sisäänostojen lisäksi muita operatiivisia kuluja, sillä ne luokitellaan kotimaan ostovelaksi. Muita operatiivisia kuluja ovat esimerkiksi vuokrat, vakuutukset ja markkinointikulut. Kotimaan tuotteiden sisäänostojen maksuaika on 30 päivää eli budjetissa tammikuulle kirjattu osto tulee kirjata ennustemalliin helmikuulle kassaperusteisesti. Kotimaan ostovelloissa tuli ottaa huomioon myös arvonlisävero. Tämän takia tuli ottaa selvää jokaisen operatiivisen kulun ALV-kanta ja maksuehto. Osa budjetoiduista operatiivisista kuluista maksetaan samassa kuussa kuin ne ovat budjettiin merkitty, osassa oli 14 päivän maksuehto ja joissakin 30 päivän tai pidempi maksuehto. Myös ALV-kantoja oli useita. Oli siis tärkeää hahmottaa jokaisen kulun kassaperusteisuus verrattuna budjettiin.

30 päivän maksuehdon kulut siirrettiin yksi kuukausi eteenpäin budjettiin verrattuna, mutta 14 päivän maksuehdon kulut vyörytettiin osittain seuraavalle kuulle. Puolet kahden viikon maksuajan kuluista maksetaan samassa kuussa kuin on budjetoitu, mutta toinen puolikas siirretään seuraavan kuun kuluksi. Tällöin saadaan tarkempaa informaatiota kassasta maksettavista kuluista.

Palkat maksetaan siinä kuussa, jolle ne on budjetoitukin, joten palkkojen kohdalla ei tarvinnut pohjata maksuperusteisuutta. Myös lomapalkat on budjetoitu samoin kuin ne maksetaankin. Palkoista tuli vähentää ennakonpidätys, sillä sitä seurataan omalla rivillä. Lisäksi palkoista tuli vähentää työntekijälle kuuluva osuus palkan sivukuluista, sillä se sisällytetään TYEL-vakuutuksen maksuihin. Ennakonpidätys laskettiin keskimääräisen prosentin avulla maksettavista palkoista ja kuluun lisättiin myös sosiaalivakuutusmaksu. Esimerkiksi tammikuun palkan ennakonpidätys ja sosiaalivakuutusmaksu maksetaan helmikuussa, joten ne tuli jaksottaa yksi kuukausi eteenpäin kuin mitä budjettiin oli kirjattu.

Alkoholi-, haitta- ja virvoitusjuomaverot on budjetoitu myynnin mukaan. Niiden maksuaika on 30 päivää, joten tietyille kuulle budjetoitu kulu maksetaan kassasta vasta seuraavassa kuussa. Verot oli budjetoitu myyntibudjettiin, joten luvut sai helposti sieltä. Vakuutukset sisältävät muun muassa

TYEL:in, tapaturmavakuutuksen, työttömyysvakuutuksen ja muita vakuutuksia. Työttömyysvakuutus maksut oli budjetoitu suoriteperusteisesti ja ne oli jaksotettu tasaisesti tilikaudelle, vaikka niiden maksuperuste on kvartaaleittain kolmen kuukauden välein. Myös auto- ja omaisuusvakuutus oli jaksotettu useamman kuun kuluksi, vaikka näissä maksukuukaudet ovat eri. Käytin apuna edellisen tilikauden auto- ja omaisuusvakuutusten maksukuukausia ja sijoitin tulevan tilikauden ennusteeseen kulut samassa suhteessa kuin edellisenä vuonna. Markkinointikulujen maksuehdoksi valittiin 30 päivää ja niihin lisättiin arvonlisävero. Tässäkin tammikuulle budjetoitu kulu tuli siirtää helmikuun kuluksi, sillä tosiasiallisesti kulu maksetaan helmikuussa.

Kaiken kaikkiaan erilaisia taulukoita tehtiin yhteensä viisi. Näitä ovat kassaan maksut, ulkomaan pullo-ostovelat ja kotimaan ostovelat sisältäen myös vakuutukset ja markkinointikulut. Lisäksi palkoista tehtiin oma taulukko, johon sisältyy ennakonpidätys ja sosiaalivakuutusmaksu. Viides taulukko oli arvonlisäverolaskelma, johon laskettiin verottajalle tilitettävät arvonlisäveron määrät. Taulukoihin saatiin koottua tarvittava informaatio budjeteista ja ne saatiin jo tässä kohtaa sijoitettua maksuperusteisesti oikeille kuukausille. Näistä erillisistä taulukoista haettiin tiedot kassavirtaennustemalliin. Lopuksi kulut ja tulot kerrottiin tietyllä kaavalla, jotta tämän opinnäytetyön lukijat eivät saa selville tarkempaa informaatiota yrityksen kulurakenteesta.

Kassavirtaennustemallia tullaan päivittämään jokaisen kuun lopussa, jotta voidaan nähdä toteutumien tapahtumien vaikutus tulevaan kassavirtaan. Ennustemallissa hyödynnetään siis osittain rullaavan ennustamisen toiminnallisuuksia, mutta malliin ei lisätä uusien kuukausien ennusteita vaan ennuste on niin sanotusti kiinteä (Syvänperä & Lindfors 2014, 15). Toteumat poimitaan toiminnanohjausjärjestelmästä (ERP) kuukauden vaihtuessa. Tähän opinnäytetyöhön ei keretty soveltamaan toteumia ja mahdollisesti korjaamaan kassavirtaennustemallia, sillä malli oli valmis ennen uuden tilikauden alkamista. Varianssi kertoo toteumien lisäämisen jälkeen sen, miten kassaan on jäänyt rahaa budjettiin verrattuna. Negatiivinen varianssi kertoo, että rahaa on käytetty enemmän tai kassaan on saatu vähemmän rahaa kuin mitä oli budjetoitu. Tätä varten on luotu automaattinen varoittava värikoodi (punainen). Positiivisen varianssin kohdalla väri ei sen sijaan muutu. Liitteessä 1 esitellään koko tilikauden kassavirtaennustemalli.

YRITYKSEN NIMI:	TAMMIKUU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUUHTIKUU	TOUKOKUU
VIIMEKSI PÄIVITETTY: 1.1.2023					
KASSA kuukauden alussa	-	417 012	- 201 897	- 237 683	- 109 406
KASSAAN MAKSUT (+)					
MAKSUT MYyntISAATAVISTA	2 117 613	1 111 025	1 226 835	1 570 698	1 827 921
MUUT MAKSUT	13 006	12 065	12 999	12 603	23 516
KASSAAN MAKSUT YHTEENSÄ	2 130 618	1 123 090	1 239 834	1 583 301	1 851 437
KASSASTA MAKSUT (-)					
ULKOMAAN PULLO-OSTOVELAT	408 690	278 032	472 931	461 674	503 494
KOTIMAAN OSTOT	160 879	127 159	127 932	182 312	161 799
PALKAT	35 055	42 889	38 667	38 667	35 437
ENNAKONPIDÄTYS + SOSIAALIVAKUUTUSMAKSU	15 970	16 111	19 904	17 577	16 062
ALV	173 245	218 013	81 890	119 811	310 220
ALKOHOLIVERO/HAITTAVERO/VIRVOITUSJUOMAVERO	858 066	434 631	494 544	602 341	652 536
VAKUUTUKSET (sis. Pakolliset henkilöstövakuutukset)	36 112	17 799	22 664	17 086	24 294
MARKKINOINTIKULUT	25 442	127 343	17 076	15 557	19 542
KORKOKULUT	148	22	12	-	-
OSINGOT		480 000			
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 713 607	1 741 999	1 275 619	1 455 025	1 723 382
RAHOITUS					
LAINOJEN LYHENNYKSET (-)	-	-	-	-	-
LAINOJEN NOSTOT (+)	-	-	-	-	-
RAHOITUS YHTEENSÄ	-	-	-	-	-
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 713 607	1 741 999	1 275 619	1 455 025	1 723 382
KASSAN MUUTOS	417 012	- 618 909	- 35 786	128 276	128 054
KASSA KUUN LOPUSSA	417 012	- 201 897	- 237 683	- 109 406	18 648
KASSA KUUN LOPUSSA ENNUSTE/TAVOITE	417 012	-	-	-	18 648
VARIANSSI	-	- 201 897	- 237 683	- 109 406	-

Kuva 12. Kassavirtaennustemalli täytettynä

6.3 Skenaarioiden esittely

Tässä alaluvussa esitän kaksi skenaariota, jotka pohjautuva asiantuntijahaastatteluihin. Skenaarioissa on huomioitu muuttuvia tekijöitä, jotka voisivat todellisuudessa tapahtua ja vaikuttaa yrityksen kassavirtaan joko vahvistavasti tai heikentävästi. Toimeksiantoyrityksen kumuloitua kassavirta kääntyy negatiiviseksi kolmeksi peräkkäiseksi kuukaudeksi osinkojen maksun jälkeen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulisi ottaa emoyhtiöltä konsernilainaa, jotta se selviytyisi maksuistaan. Asiantuntijahaastattelussa ilmeni, että kassavirtaennustetta voitaisiin hyödyntää apuna osoittamaan emoyhtiölle kassavirran riittämättömyyttä tulevaisuudessa. Haastateltavat pohtivat sitä että, jos osingot voitaisiin maksaa esimerkiksi kolmessa osassa, konsernilainan ottamiselta voitaisiin välttyä. Tutkin, miltä tuleva kassavirta voisi näyttää, jos osingot maksettaisiinkin useammassa osassa. Tuloksena (liite 2) on se, että tilikauden kumuloitua kassavirta ei ole yhtenäkkään kuukautena negatiivinen. Ainoastaan yksittäiset kuukaudet ovat negatiivisia, mutta aikaisempien kuukausien kassa kompensoi negatiivisuutta. Varianssi osoittaa, että rahaa tulee jokaisessa kuussa lisää

kassaan verrattuna alkuperäiseen malliin. Täten kassavirta olisi tasaisempaa ja yrityksellä olisi vähemmän riskitekijöitä.

Toinen haastattelussa ilmi tullut riskitekijä on se, että mahdolliset logistiset ongelmat voivat vähentää sisään virtaavan rahan määrää. Kuvitellaan, että yritys investoi toukokuussa tulevan kesän tuotteisiin (liite 3). Tuotteet ovat vahvasti kauteen sidottuja eli parhaiten ne saadaan myytyä vain kesäaikaan. Tuotteet saapuvat kuitenkin vasta elokuun aikana, vaikka niitä odotettiin saapuvan kesäkuun alussa. Kesä- ja heinäkuun lovi myynnissä heijastuu heinä- ja elokuun kassavirtaan. Lisäksi, koska tuotteet on sidottu kesäkauteen, niitä ei saada myytyä täydellä hinnalla enää syksyllä. Menetykset myynnissä aiheuttaa jo kassakriisin, jos yritys ei pysty paikkaamaan menetystä korvaavilla tuotteilla tai lainalla. Tästä seuraa se, että koko tilikauden kassa on negatiivinen, jos suurempia toimitushäiriöitä ei pystytä kompensoimaan korvaavilla tuotteilla.

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta ja esitellään johtopäätökset. Lisäksi esitän toimeksiantoyritykselle kehitysehdotuksia kassavirtaennustemallin käyttämisen tehostamiselle. Lopuksi pohdin omaa oppimisprosessiani ja haasteita, joihin törmäsin opinnäytetyön aikana.

7.1 Luotettavuus ja johtopäätökset

Tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Nämä käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joten joskus voi olla haastavaa pohtia kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän reliabiliteettiä ja validiteettiä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Sen mukaan tutkittaessa samaa asiaa eri kerroilla saadaan molemmilla tutkimuskerroilla sama tulos. Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin valittu mittausmenetelmä mittaa juuri tutkittavaa ilmiötä. Haastattelu on yksi yleisimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kvalitatiivisen menetelmän tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa muun muassa sillä, että on luotu hyvä haastattelurunko ja mahdollisia lisäkysymyksiä on pohdittu jo etukäteen. Hirsjärvi ja Hurme kuitenkin painottavat, että kaikkiin lisäkysymyksiin ei voida valmistautua teemahaastattelussa. Laadun takaamiseksi on myös tärkeää, että tekninen välineistö eli esimerkiksi nauhuri toimii ja siinä on riittävästi akkua. Haastattelumenetelmällä tehdyn tutkimuksen laatua ja reliabiliteettiä parantaa se, että haastattelut litteroidaan mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, jotta tutkijan omat käsitykset eivät sekoitu haastateltavien vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 194.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden heikkouteen vaikuttavia seikkoja ovat esimerkiksi se, että vain osaa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huono, litterointitapa muuttuu kesken litterointiprosessin sekä haastattelussa saadun materiaalin luokittelu on sattumanvaraista (Hirsjärvi & Hurme 2022, 190). Olikin siis tärkeää kiinnittää huomiota omaan toimintaan, jotta tutkimuksen laatu ei kärsisi ja tähän pyrin koko prosessin ajan. Hirsjärvi ja Hurme (2022, 194) painottaakin, että tutkimuksen reliabelius riippuu tutkijan toiminnasta.

Opinnäytetyön tuloksen luotettavuuteen vaikuttaa lisäksi esimerkiksi se, että ennusteessa on käytetty yrityksen tekemiä osabudjetteja. Luvussa 7.2. pohditaan ennustetarkkuuteen liittyviä ongelmia, joita tämänhetkisessä budjetoinnissa tuli ilmi prosessin aikana. Luotettavuutta on parannettu testaamalla ennuste aikaisempien vuosien toteumien avulla. Testin tuloksena oli, että ennustemalli toimii kuten on tavoiteltukin. Lisäksi luotettavuutta on lisätty siten, että yrityksen maksuehdot tarkistettiin huolellisesti ja tietoperustassa lähteet on valittu harkiten.

Asiantuntijahaastattelussa selvisi, että kassavirtaennustemalli halutaan tehtävän tulevalle tilikaudelle eli se tulisi olemaan vuoden mittainen. Ennustemalli tuli siis noudattamaan keskipitkän ja

pitkän ennustemallin ominaisuuksia. Niille yhteistä on, että ennuste on toteutettu kuukausitarkkuudella. Niissä voidaan hyödyntää yrityksen osabudjetteja ja toteumia. (de Caux 2005, 105–110; Finazilla s.a.) Haastattelussa lisäksi selvisi, että yrityksellä ei ole ongelmia myyntisaatavien perinnässä. Se lisää ennustemallin luotettavuutta, sillä yrityksen budjetoidut kassaan saapumiset pitävät paikkansa. Pidemmän ajanjakson ennustemalli tavoitteena ei ole ennustaa erittäin tarkasti tulevaa vaan suurpiirteisempi ennuste on riittävän tarkka. (Fight 2005, 69; Jury 2012, 257.)

Haastattelussa ilmi tullut riski liittyi mahdollisiin tuotteiden saatavuushäiriöihin. Riskin toteutumista havainnollistettiin luvussa 6.3. Varaston hallinta on usein epävarmaa, minkä vuoksi yrityksen kannattaa pitää varmuusvarastoa. Sen avulla yritys pystyy varautumaan esimerkiksi kysynnän kasvuun tai logistiikkahäiriöihin. (Niskanen & Niskanen 2016, 379; Salmi 2020, 130.) Opinnäytetyöprosessin aikana tuli ilmi, että yrityksellä on kolmen kuukauden varmuusvarasto, joten se on varautunut mahdollisiin häiriötilanteisiin esimerkillisesti. Lisäksi haastattelussa ilmi tullutta osingonjakoprosessin muuttamista testattiin skenaarion avulla. Puolistrukturoitu asiantuntijahaastattelu oli onnistunut tiedonkeruumenetelmä, sillä tutkimusaineistoon ei jäänyt epäselvyyksiä menetelmän ominaisuuksien vuoksi. Opinnäytetyön tuloksia on haastava arvioida tässä vaiheessa, sillä mallia ei kehitetty ottamaan käyttöön uudelle tilikaudelle ennen tämän opinnäytetyön valmistumista.

7.2 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyöprosessin aikana tuli ilmi yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa, että yrityksen budjetointia tulee tarkentaa seuraavalle tilikaudelle. Nykyisen budjetoinnin avulla ei pystytä ennustamaan täysin kassaan saapuvia ja kassasta saapuvia rahoja. Puute huomattiin markkinointitukikulujen kirjaamisessa maksuperusteiseksi. Yritys saa toimittajilta tukia markkinointia varten, mutta ensin kulut maksetaan itse. Myöhemmin yritys laskuttaa toimittajaa, joka maksaa osittain tai kokonaan tukikulut takaisin. Kassasta lähtevän ja kassaan saapuvan rahan välillä voi olla muutama kuukausi. Tähän opinnäytetyöhön markkinointitukikulut on kirjattu nettona eli kassasta lähtevän rahan ja kassaan saapuvan rahan erotuksena. Tämän vuoksi ennuste ei täysin pidä paikkansa, mutta se korjataan ennen lopullista käyttöönottoa tulevalle tilikaudelle. Tähän opinnäytetyöhön virkaa ei voitu korjata, sillä se vaatii useamman työntekijän panoksen budjetoinnin korjaamiseen. Tilikausibudjetointi on hyvinkin tärkeää korjata, sillä tulevaisuudessa emoyhtiö on kiinnostunut toimeksiantoyrityksen likviditeettiennusteesta.

Toisena kehitysehdotuksena esitän kassavirtaennusteen automatisointia. Kun kassavirtaennustemalli on toteutettu sellaiseksi kuin on tavoiteltu, on kannattavaa lähteä vähintään osa-automatisoimaan ennustetta. Tähän työhön toteutettuihin osataulukoihin voidaan tehdä hakukaavoja, jotka haavevat tietoa halutusta Excelistä. Se nopeuttaisi ennusteen täyttöö ja vapauttaa työntekijältä aikaa muihin töihin. Täysin automaatioon perustuvassa ennustemallissa voitaisiin hyödyntää

ohjelmistorobotiikkaa. Se pystyisi hakemaan tietoa automaattisesti Excel-soluista ja -tiedostoista. Kolmantena ehdotuksena yritys voisi ottaa käyttöön käyttöpääoman tunnuslukujen seurannan ja siten tehostaa kassanhallintaansa ja vahvistaa liiketoimintaansa.

Tulen itse jatkamaan kassavirtaennustemallin parissa työskentelyä opinnäytetyöprosessin jälkeen ja aion kehittää sitä ainakin näiden ehdotusten pohjalta. Tavoitteenani on lisäksi kirjoittaa käyttöohjeet kassavirtaennustemallin käyttämiselle, jotta seuraavakin työntekijä pystyy hyödyntämään sitä omassa työssään.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin luontevasti heti toimeksiantoyrityksen aihe-ehdotuksen jälkeen. Aihe oli omasta mielestäni motivoiva ja kiinnostava, mikä auttoi osaltaan pysymään aikataulussa. Lisäksi toimeksiantoyritys oli tukena koko prosessin ajan. Epäselvissä asioissa heiltä sai aina nopeasti apua. Oli myös mukava huomata, että hekin olivat innostuneesti mukana kehittämässä tuotetta. Tämä motivoi itseänikin kiinnittämään huomiota vielä tarkemmin ennusteen yksityiskohtiin ja hiomaan siitä mahdollisimman hyvä.

Tietoperustan kirjoittaminen tuntui prosessin kevyemmältä vaiheelta. Opinnäytetyön aiheesta löytyy paljon materiaalia, mikä helpotti riittävän tietoperustan keräämistä. Toisaalta täytyi olla riittävän kriittinen ja rajata vähemmän luotettavat lähteet työn ulkopuolelle. Myöhemmin tietoperustaan joutui kuitenkin palaamaan, jotta opinnäytetyössä säilyisi punainen lanka. Tämä vaihe tuntui itsestä työmäärän vuoksi raskaimmalle.

Kassavirtaennustemallin täyttäminen oli toinen vaihe, joka tuntui työläältä. Tässä kohtaa vahvasta teoriaosaamisesta oli hyötyä. Epävarmuutta kuitenkin aiheutti se, että yrityksen osabudjetit olivat osittain tehty suoriteperusteisesti ja osittain maksuperusteisesti. Osaan kulueriin oli käytetty myös jaksotuksia. Uskon tämän vuoksi kassavirtaennustemallin olevan erittäin hyödyllinen työkalu toimeksiantoyritykselle, jotta se pääsee paremmin hahmottamaan maksuperusteisesti kulurakennettaan. Lisäksi haastavaa oli aluksi hahmottaa se, miten mistäkin osabudjetista poimitaan tietoa kassavirtaennustemallin. Loppuvaiheessa tämäkin onneksi helpottui.

Toimeksiantoyrityksen työntekijöiden haastattelut osaltaan kevensivät opinnäytetyöprosessia, sillä tekeminen ei silloin ollut niin passiivista. Haastattelukysymykset olivat mielestäni melko helppo rakentaa, sillä kysymykset kehitettiin opinnäytetyön tietoperustan avulla. Haastattelumateriaali oli kuitenkin melko rajallista, sillä yritys on pienyritys. Laajempaa analyysia oli siten haastava tehdä. Olisi ollut mielenkiintoista huomata mahdollisia eroja haastateltavien vastauksissa, mutta se olisi vaatinut enemmän haastateltavia.

Näin jälkikäteen ajateltuna en ihan heti ymmärtänyt, mikä tämän kyseisen opinnäytetyön tuote oikeasti tulisi olemaan. Tämän vuoksi minun olisi pitänyt perehtyä entistäkin laajemmin aiheeseen ennen kassavirtaennustemallin rakentamista. Lisäksi minun olisi pitänyt kysyä jo alkuvaiheessa toimeksiantoyritykseltä tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla olisin ymmärtänyt opinnäytetyön tavoitteetkin selkeämmin. Toisin sanoen olisi ollut tärkeää rauhoittaa tekemistä alkuvaiheessa, jolloin epävarmuuden tunne ei olisi ollut niin hallitseva prosessin aikana.

Opinnäytetyön tekemisen aikana tutustuin todella moninaisiin ennustemalleihin, joita voisin hyödyntää mahdollisissa tulevilla jatko-opinnoissani. Ennen työn aloittamista minulla ei ollut tietoa siitä, kuinka monimuotoinen aihe kassavirta ja sen ennustaminen on. Ajattelen, että minulla on vieläkin mahdollisuuksia oppia lisää kassavirtaennustamisesta, sillä tietoa on niin paljon. Tässä ajassa ei olisi voinut perehtyä aiheeseen enempää. Opin myös rajaamaan tietolähteitä luotettavuuden mukaan ja etsimään tietoa tehokkaasti. Kokonaisuudessaan prosessi opetti aiheen lisäksi muun muassa projektinhallintaa, itsekuria ja päättäväisyyttä. Olen tyytyväinen siihen, että pystyin näinkin laajasti perehtymään kassavirtaennustamiseen ja luomaan tarpeellisen ennustemallin suhteellisen lyhyessä ajassa. Opinnäytetyössä palkitsevinta oli se, että toteutettu tuote halutaan ottaa käyttöön toimeksiantoyrityksessä ja se on oikeasti tarpeellinen.

Lähteet

- Accountor. 20.2.2023. Osingonjako listaamattomassa yrityksessä. Accountorin blogi. Luettavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/osingonjako-osakeyhtio#milloin-osinko-jaetaan>. Luettu: 19.4.2023.
- Ahosola, J. & Ahosola, J. 2020. Kirjanpidon ja verotuksen erityiskysymyksiä käytännönläheisesti. Kauppakamari. Helsinki.
- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino. 312–329.
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.
- Alma Talent. s.a.a. Myyntisaamisten kiertoaika. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tunnuslu-kuopas/tehokkuus/myyntisaamisten-kiertoaika/>. Luettu: 15.4.2023.
- Alma Talent. s.a.b. Ostovelkojen kiertoaika. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tunnuslu-kuopas/tehokkuus/ostovelkojen-kiertoaika/>. Luettu: 15.4.2023.
- Alma Talent. s.a.c. Vaihto-omaisuuden kiertoaika. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tunnuslu-kuopas/tehokkuus/vaihto-omaisuuden-kiertoaika/>. Luettu: 15.4.2023.
- ApuaDigiin: Tukea PK-yritykselle digimuutokseen. s.a. Vuosikello. Luettavissa: <https://www.apuadi- giin.fi/tyokalut/tiekartta/vuosikello/>. Luettu: 19.4.2023.
- Bettner, M. S. 2014. Using Accounting and Financial Information: Analyzing, Forecasting and Decision-Making. Business Expert Press. New York.
- de Caux, T. 2005. Cash forecasting. Treasurer's Companion. Money Management. s.105-110.
- Epstein, L. 2012. The Business Owner's Guide to Reading and Understand Financial Statements: How to Budget, Forecast, and Monitor Cash Flow Better Decision Making. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Fight, A. 2005. Cash Flow Forecasting. Elsevier Science & Technology.
- Finazilla s.a. Opas kassavirran ennustamiseen. Finazillan blogi. Luettavissa: <https://www.fin- nazilla.fi/wp-content/uploads/2017/08/Opas-kassavirran-ennustamiseen-2.3.pdf>. Luettu: 22.3.2023.

- Han, L., Benson, A., Jinghan, J. & Zhang, S. 2014. The use and impacts of bank support on UK small and medium-sized enterprises. *International small business journal*. Volume 32. s. 61-80.
- Hernández-Cánovas, G. & Koëter-Kant, J. 2008. Debt maturity and relationship lending. *International small business journal*. Volume 26. s. 595-617.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus. Helsinki.
- Hyypä, J-P. 14.6.2018. Kassavirran ennustaminen kasvuyrityksessä. Finazillan blogi. Luettavissa: <https://www.finazilla.fi/kassavirran-ennustaminen-kasvuyrityksessa/>. Luettu: 16.4.2023.
- IAS 7. Statement of Cash Flows. Luettavissa: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/>. Luettu: 27.1.2023.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki.
- Jurvelin, K. 10.1.2023. Pääomasijoittajat penäävät startupeilta kassavirtaa ja kannattavuutta. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/paaomasijoittajat-penaavat-startupeilta-nyt-kassavirtaa-ja-kannattavuutta/4d9278ed-bf9b-49ce-871a-ab7b97c7bfd9>. Luettu: 16.2.2023.
- Jury, T. 2012. Cash flow analysis and forecasting: The definitive guide to understanding and using published cash flow data. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.
- Kirjanpitolautakunta 30.12.2007: Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta.
- Klammer, T. 2018. Statement of Cash Flows: Preparation, Presentation, and Use. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2018. Moderni rahoitus. 10. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki.
- Mulford, C. W. & Comiskey E. E. 2005. Creative Cash Flow Reporting: Uncovering Sustainable Financial Performance. Hoboken John Wiley & Sons. New Jersey.
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu: Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Suomen yrityskirjat. Helsinki.

- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Edita. Helsinki.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2016. Yritysrahoitus. 8. uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Nordea s.a.a. Tilin luottolimiitti. Luettavissa: <https://www.nordea.fi/yritysassiakkaat/palvelumme/rahoitus/tilin-luottolimiitti.html>. Luettu: 17.3.2023.
- Nordea s.a.b. Vastuullinen sijoittaminen ja ESG-sijoittaminen. Luettavissa: <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/palvelumme/saastaminen-sijoittaminen/vastuullinen-sijoittaminen.html>. Luettu: 15.4.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.
- Pae, J. & Yoon, S. 2012. Determinants of analysts' cash flow forecast accuracy. Journal of accounting, auditing & finance. Volume 27. s. 123–144.
- Platt, H. D. 2010. Lead with cash flow: Cash flow for corporate renewal. London. Imperial College Press.
- PwC. s.a. Preparing a cash flow forecast: Simple steps for vital insight. PwC:n blogi. Luettavissa: <https://www.pwc.com/gx/en/services/entrepreneurial-private-business/small-business-solutions/blogs/preparing-a-cash-flow-forecast-simple-steps-for-vital-insight.html>. Luettu: 27.3.2023.
- Sagner, J. 2014. Working Capital Management: Applications and Case Studies. John & Wiley Sons. New Jersey.
- Salmi, I. 2020. Mitä tilinpäätös kertoo? 10. uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun PK-yrityksessä. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.
- Tilastokeskus s.a. PK-yritys. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu: 8.3.2023.
- Tilastokeskus. 2023. Yritykset. Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html. Luettu: 8.3.2023.
- Tomperi, S. 2022. Käytännön kirjanpito. 29. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Tuovila, A. 2022. Operating cash flow: Definition, cash flow statements. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/o/operatingcashflow.asp> Luettu: 4.2.2023.

Turva s.a. Työtaturma- ja ammattitautivakuutus. Luettavissa: <https://www.turva.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/lakisateiset-vakuutukset/tyotaturma--ja-ammattitautivakuutus>. Luettu: 19.4.2023.

Työllisyysrahasto. 2022. Luettavissa: <https://www.tyollisyysrahasto.fi/tyottomyysvakuusmaksut/tyottomyysvakuutusmaksun-maksaminen/>. Luettu: 19.4.2023.

Työsuojelu.fi. 2023. Vuosiloma. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuosiloma>. Luettu: 19.4.2023.

Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 10. painos. Gaudeamus. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tulevan tilikauden kassavirtaennustemalli

YRITYKSEN NIMI:	TAMMIKUU	HELMIKUU	MAALISUU	HUUHTIKUU	TOUKOKUU	KESÄKUU
VIIMEKSI PÄIVITETTY: 1.1.2023						
KASSA kuukauden alussa	-	417 012	- 201 897	- 237 683	- 109 406	18 648
KASSAAN MAKSUT (+)						
MAKSUT MYYNTISAATAVISTA	2 117 613	1 111 025	1 226 835	1 570 698	1 827 921	1 679 819
MUUT MAKSUT	13 006	12 065	12 999	12 603	23 516	4 519
KASSAAN MAKSUT YHTEENSÄ	2 130 618	1 123 090	1 239 834	1 583 301	1 851 437	1 684 338
KASSASTA MAKSUT (-)						
ULKOMAAN PULLO-OSTOVELAT	408 690	278 032	472 931	461 674	503 494	719 735
KOTIMAAN OSTOT	160 879	127 159	127 932	182 312	161 799	163 204
PALKAT	35 055	42 889	38 667	38 667	35 437	51 716
ENNAKONPIDÄTYS + SOSIAALIVAKUUTUSMAKSU	15 970	16 111	19 904	17 577	16 062	16 186
ALV (pl. Alkoholivero, haittavero, virvoitusjuomavero)	173 245	218 013	81 890	119 811	310 220	197 920
ALKOHOLIVERO/haittavero/virvoitusjuomavero	858 066	434 631	494 544	602 341	652 536	621 138
VAKUUTUKSET (sis. Pakolliset henkilöstövakuutukset)	36 112	17 799	22 664	17 086	24 294	17 708
MARKKINOINTIKULUT	25 442	127 343	17 076	15 557	19 542	20 306
KORKOKULUT	148	22	12	-	-	15
OSINGOT		480 000				
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 713 607	1 741 999	1 275 619	1 455 025	1 723 382	1 807 928
RAHOITUS						
LAINOJEN LYHENNYKSET (-)	-	-	-	-	-	-
LAINOJEN NOSTOT (+)	-	-	-	-	-	-
RAHOITUS YHTEENSÄ	-	-	-	-	-	-
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 713 607	1 741 999	1 275 619	1 455 025	1 723 382	1 807 928
KASSAN MUUTOS	417 012	- 618 909	- 35 786	128 276	128 054	- 123 590
KASSA KUUN LOPUSSA	417 012	- 201 897	- 237 683	- 109 406	18 648	- 104 942
KASSA KUUN LOPUSSA ENNUSTE/TAVOITE	417 012	-	-	-	18 648	-
VARIANSSI	-	- 201 897	- 237 683	- 109 406	-	- 104 942

Liite 2. Skenaario 1: Osinkojen maksu useammassa erässä

YRITYKSEN NIMI:	TAMMIKUU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUUHTIKUU	TOUKOKUU	KESÄKUU
VIIMEKSI PÄIVITETTY: 1.1.2023						
KASSA kuukauden alussa	-	417 012	118 103	82 317	210 594	178 648
KASSAAN MAKSUT (+)						
MAKSUT MYYNTISAATAVISTA	2 117 613	1 111 025	1 226 835	1 570 698	1 827 921	1 679 819
MUUT MAKSUT	13 006	12 065	12 999	12 603	23 516	4 519
KASSAAN MAKSUT YHTEENSÄ	2 130 618	1 123 090	1 239 834	1 583 301	1 851 437	1 684 338
KASSASTA MAKSUT (-)						
ULKOMAAN PULLO-OSTOVELAT	408 690	278 032	472 931	461 674	503 494	719 735
KOTIMAAN OSTOT	160 879	127 159	127 932	182 312	161 799	163 204
PALKAT	35 055	42 889	38 667	38 667	35 437	51 716
ENNAKONPIDÄTYS + SOSIAALIVAKUUTUSMAKSU	15 970	16 111	19 904	17 577	16 062	16 186
ALV (pl. Alkoholivero, haittavero, virvoitusjuomaverot)	173 245	218 013	81 890	119 811	310 220	197 920
ALKOHOLIVERO/haittavero/virvoitusjuomaverot	858 066	434 631	494 544	602 341	652 536	621 138
VAKUUTUKSET (sis. Pakolliset henkilöstövakuutukset)	36 112	17 799	22 664	17 086	24 294	17 708
MARKKINOINTIKULUT	25 442	127 343	17 076	15 557	19 542	20 306
KORKOKULUT	148	22	12	-	-	15
OSINGOT		160 000			160 000	
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 713 607	1 421 999	1 275 619	1 455 025	1 883 382	1 807 928
RAHOITUS						
LAINOJEN LYHENNYKSET (-)	-	-	-	-	-	-
LAINOJEN NOSTOT (+)	-	-	-	-	-	-
RAHOITUS YHTEENSÄ	-	-	-	-	-	-
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 713 607	1 421 999	1 275 619	1 455 025	1 883 382	1 807 928
KASSAN MUUTOS	417 012	- 298 909	- 35 786	128 276	- 31 946	- 123 590
KASSA KUUN LOPUSSA	417 012	118 103	82 317	210 594	178 648	55 058
KASSA KUUN LOPUSSA ENNUSTE/TAVOITE	417 012	-	-	-	18 648	-
VARIANSSI	-	118 103	82 317	210 594	160 000	55 058

YRITYKSEN NIMI:	HEINÄKUU	ELOKUU	SYYSKUU	LOKAKUU	MARRASKUU	JOULUKUU
VIIMEKSI PÄIVITETTY: 1.1.2023						
KASSA kuukauden alussa	55 058	270 164	301 898	342 760	409 241	473 013
KASSAAN MAKSUT (+)						
MAKSUT MYYNTISAATAVISTA	2 131 323	1 836 063	1 684 100	1 473 834	1 446 972	1 638 433
MUUT MAKSUT	4 356	4 651	4 524	10 777	4 497	12 007
KASSAAN MAKSUT YHTEENSÄ	2 135 679	1 840 715	1 688 624	1 484 611	1 451 470	1 650 440
KASSASTA MAKSUT (-)						
ULKOMAAN PULLO-OSTOVELAT	661 803	490 113	552 962	437 563	419 008	743 463
KOTIMAAN OSTOT	191 444	154 968	152 522	138 987	153 508	156 945
PALKAT	34 928	34 928	38 209	35 055	35 055	35 055
ENNAKONPIDÄTYS + SOSIAALIVAKUUTUSMAKSU	23 426	16 254	16 502	17 324	15 972	15 955
ALV (pl. Alkoholivero, haittaverot, virvoitusjuomaverot)	172 540	222 396	196 781	175 807	151 654	137 539
ALKOHOLIVERO/haittaverot/virvoitusjuomaverot	793 947	684 060	646 205	575 386	576 326	622 066
VAKUUTUKSET (sis. Pakolliset henkilöstövakuutukset)	22 640	22 627	24 538	16 532	17 207	17 199
MARKKINOINTIKULUT	19 824	23 612	19 998	21 303	18 866	22 712
KORKOKULUT	23	23	43	174	102	178
OSINGOT		160 000				
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 920 573	1 808 981	1 647 762	1 418 131	1 387 698	1 751 111
RAHOITUS						
LAINOJEN LYHENNYKSET (-)	-	-	-	-	-	-
LAINOJEN NOSTOT (+)	-	-	-	-	-	-
RAHOITUS YHTEENSÄ	-	-	-	-	-	-
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 920 573	1 808 981	1 647 762	1 418 131	1 387 698	1 751 111
KASSAN MUUTOS	215 106	31 734	40 862	66 481	63 772	- 100 671
KASSA KUUN LOPUSSA	270 164	301 898	342 760	409 241	473 013	372 341
KASSA KUUN LOPUSSA ENNUSTE/TAVOITE	110 164	301 898	342 760	409 241	473 013	372 341
VARIANSSI	160 000	-	-	-	-	-

Liite 3. Skenaario 2: Myytävien tuotteiden maahan saapuminen viivästyy

YRITYKSEN NIMI:	TAMMIKUU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUUHTIKUU	TOUKOKUU	KESÄKUU
VIIMEKSI PÄIVITETTY: 1.1.2023						
KASSA kuukauden alussa	-	417 012	- 201 897	- 237 683	- 109 406	18 648
KASSAAN MAKSUT (+)						
MAKSUT MYYNTISAATAVISTA	2 117 613	1 111 025	1 226 835	1 570 698	1 827 921	1 679 819
MUUT MAKSUT	13 006	12 065	12 999	12 603	23 516	4 519
KASSAAN MAKSUT YHTEENSÄ	2 130 618	1 123 090	1 239 834	1 583 301	1 851 437	1 684 338
KASSASTA MAKSUT (-)						
ULKOMAAN PULLO-OSTOVELAT	408 690	278 032	472 931	461 674	503 494	719 735
KOTIMAAN OSTOT	160 879	127 159	127 932	182 312	161 799	163 204
PALKAT	35 055	42 889	38 667	38 667	35 437	51 716
ENNAKONPIDÄTYS + SOSIAALIVAKUUTUSMAKSU	15 970	16 111	19 904	17 577	16 062	16 186
ALV (pl. Alkoholivero, haittavero, virvoitusjuomavero)	173 245	218 013	81 890	119 811	310 220	197 920
ALKOHOLIVERO/haittavero/virvoitusjuomavero	858 066	434 631	494 544	602 341	652 536	621 138
VAKUUTUKSET (sis. Pakolliset henkilöstövakuutukset)	36 112	17 799	22 664	17 086	24 294	17 708
MARKKINOINTIKULUT	25 442	127 343	17 076	15 557	19 542	20 306
KORKOKULUT	148	22	12	-	-	15
OSINGOT		480 000				
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 713 607	1 741 999	1 275 619	1 455 025	1 723 382	1 807 928
RAHOITUS						
LAINOJEN LYHENNYKSET (-)	-	-	-	-	-	-
LAINOJEN NOSTOT (+)	-	-	-	-	-	-
RAHOITUS YHTEENSÄ	-	-	-	-	-	-
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 713 607	1 741 999	1 275 619	1 455 025	1 723 382	1 807 928
KASSAN MUUTOS	417 012	- 618 909	- 35 786	128 276	128 054	- 123 590
KASSA KUUN LOPUSSA	417 012	- 201 897	- 237 683	- 109 406	18 648	- 104 942
KASSA KUUN LOPUSSA ENNUSTE/TAVOITE	417 012	-	-	-	-	-
VARIANSSI	-	- 201 897	- 237 683	- 109 406	18 648	- 104 942

YRITYKSEN NIMI:	HEINÄKUU	ELOKUU	SYYSKUU	LOKAKUU	MARRASKUU	JOULUKUU
VIIMEKSI PÄIVITETTY: 1.1.2023						
KASSA kuukauden alussa	- 104 942	- 421 159	- 665 488	- 724 626	- 658 146	- 594 374
KASSAAN MAKSUT (+)						
MAKSUT MYYNTISAATAVISTA	1 600 000	1 400 000	1 684 100	1 473 834	1 346 972	1 638 433
MUUT MAKSUT	4 356	4 651	4 524	10 777	4 497	12 007
KASSAAN MAKSUT YHTEENSÄ	1 604 356	1 404 651	1 588 624	1 484 611	1 451 470	1 650 440
KASSASTA MAKSUT (-)						
ULKOMAAN PULLO-OSTOVELAT	661 803	490 113	552 962	437 563	419 008	743 463
KOTIMAAN OSTOT	191 444	154 968	152 522	138 987	153 508	156 945
PALKAT	34 928	34 928	38 209	35 055	35 055	35 055
ENNAKONPIDÄTYS + SOSIAALIVAKUUTUSMAKSU	23 426	16 254	16 502	17 324	15 972	15 955
ALV (pl. Alkoholivero, haittaverot, virvoitusjuomaverot)	172 540	222 396	196 781	175 807	151 654	137 539
ALKOHOLIVERO/haittaverot/virvoitusjuomaverot	793 947	684 060	646 205	575 386	576 326	622 066
VAKUUTUKSET (sis. Pakolliset henkilöstövakuutukset)	22 640	22 627	24 538	16 532	17 207	17 199
MARKKINOINTIKULUT	19 824	23 612	19 998	21 303	18 866	22 712
KORKOKULUT	23	23	43	174	102	178
OSINGOT						
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 920 573	1 648 981	1 647 762	1 418 131	1 387 698	1 751 111
RAHOITUS						
LAINOJEN LYHENNYKSET (-)	-	-	-	-	-	-
LAINOJEN NOSTOT (+)	-	-	-	-	-	-
RAHOITUS YHTEENSÄ	-	-	-	-	-	-
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	1 920 573	1 648 981	1 647 762	1 418 131	1 387 698	1 751 111
KASSAN MUUTOS	- 316 217	- 244 330	- 59 138	66 481	63 772	- 100 671
KASSA KUUN LOPUSSA	- 421 159	- 665 488	- 724 626	- 658 146	- 594 374	- 695 045
KASSA KUUN LOPUSSA ENNUSTE/TAVOITE	-	-	-	-	-	-
VARIANSSI	- 421 159	- 665 488	- 724 626	- 658 146	- 594 374	- 695 045

Liite 4. Haastattelukysymykset



Meri Aalto

Opinnäytetyö haastattelu
15.9.2022

Tämä haastattelu on osa opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on selvittää kassavirtaennusteen tarve ja mahdolliset ennustettavuustarkkuuteen vaikuttavat tekijät. Haastattelusta saatua materiaalia hyödynnetään kassavirtaennustemallin luomiseen. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei kerrota lopputyössä.

Kiitos osallistumisestanne.

Kysymykset:

Kysymys 1: Miten maksamattoman laskun perintä on suunniteltu ja miten se toimii? Onko perintä tehokasta? Minkälaisia ongelmia perinnässä on esiintynyt?

Kysymys 2: Miten inflaatio tai tämän hetken geopoliittinen tilanne on vaikuttanut kassavirtaan? Miten kassavirran haasteisiin voidaan varautua ennakoon?

Kysymys 3: Aiheuttaako tuotteiden saatavuushäiriöt suuria muutoksia kassavirrassa?

Kysymys 4: Minkälaisin keinoin voidaan varmistua riittävästä kassavirrasta?

Kysymys 5: Miten turvataan lyhytaikainen maksuvalmius esim. palkat ja jokapäiväiset laskut?

Kysymys 6: Onko rahavirta tasaista vuoden ympäri vai onko kausivaihteluita? Miten olette huomioineet tämän budjetoinnissa?

Kysymys 7: Miten olette tähän mennessä tarkkailleet kassan riittävyyttä ja kassavirtaa? Miten tätä tietoa on käytetty tähän mennessä hyödyksi?

Kysymys 8: Mitä päätöstä tai mihin tarkoitukseen kassavirtaennusteen tuottamaa informaatiota tarvitaan? Miten tulet käyttämään kassavirtaennusteen tuottamaa informaatiota sinun työtehtävissäsi tai roolissasi?

Kysymys 9: Raportoidaanko kassavirtaennusteen tietoja johonkin/jollekin eteenpäin? Mille tasolle? Vai onko se vain yksi sisäisistä työkaluista?



Meri Aalto

Opinnäytetyö haastattelu
15.9.2022

Kysymys 10: Mille ajalle ennuste toivottaisiin tehtävän? Esim. 1kk, 3kk, 6kk vai vuosi? Miten huomioidaan luotettavuus, mikäli kassavirtaennuste on esim. 1 vuosi?

Kysymys 11: Onko jotain tulo- tai menoeriä vaikea ennustaa?

Kysymys 12: Minkälaisia myynnin ennustamisen menetelmiä on yrityksessä käytössä? Pitkän tai lyhyen aikavälin ennusteet? Oletteko mielestänne onnistuneet ennustamaan myyntejä oikein tähän mennessä?

Kysymys 13: Miten käytössä olevan myyntiennusteen toimintapa voidaan linkittää kassavirtaan siten, että kassavirtaennusteesta saatava tieto olisi mahdollisimman luotettava?

Kysymys 14: Mitä lisäarvoa kassavirtaennuste tuo yrityksellenne?

Kysymys 15: Tuleeko kassavirtaennusteesta löytyä jotain yritykselle spesifioitua tietoa? Mitä?

Kysymys 16: Teettekö investointeja vuosittain paljon?