



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kassavirran ennustamisella tehokkaaseen rahankäyttöön: case: Kraatz-konserni

Lingman, Jesse

2017 Laurea



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

Kassavirran ennustamisella tehokkaaseen rahankäyttöön: case:  
Kraatz-konserni

Jesse Lingman  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2017

Lingman, Jesse

**Kassavirran ennustamisella tehokkaaseen rahankäyttöön: case: Kraatz-konserni**

Vuosi 2017 Sivumäärä 48

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajalle kassavirtaennusteet ja ennen kaikkea työkalu niiden päivittämiseen. Tavoitteena oli rakentaa konsernin seitsemälle yritykselle yksilöidyt kassavirtaennusteet sekä tämän jälkeen muodostaa ennuste koko konsernille. Kassavirtaennusteiden avulla konserni kykenee hahmottamaan tulevaisuuden rahavirtoja mahdollisimman hyvin, ja näin ollen suunnittelemaan toimintaansa entistä tehokkaampaan suuntaan. Hyödyn saajana on näin ollen koko Kraatz-konserni.

Tämän työn tietoperusta perustuu alaan liittyvään kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä toimeksiantajalta saatuun materiaaliin. Teorian tietoperusta on sekä englanninkielisistä että suomalaisista lähteistä koottua. Teoriaosuuden rakensin keskeisten käsitteiden ympärille, joita olivat kassavirta, kassavirtaennuste ja kassavirtalaskelma. Suunnittelin teorian tukemaan mahdollisimman hyvin tutkimusosiota.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin eli määrällisin menetelmin. Aineistoa kerättiin konsernin toiminnanohjausjärjestelmästä sekä ennen tutkimusta laadituista aineistoista. Tutkittavaa ilmiötä kuvattiin numeerisen tiedon pohjalta. Tutkimusta ennen laadittu aineisto koostui alkuvuoden tuloslaskelman ja taseen toteutuneista luvuista, jonka lisäksi aikaisempien vuosien lukuja käytettiin vertailukohtana.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin uskottavat ja yhdenmukaiset kassavirtaennusteet yksittäisille yrityksille sekä koko konsernille. Ennusteet kasattiin samaan tiedostoon, helposti muokattavaan muotoon. Tulosten mukaan konsernin sisäisten yritysten välillä ilmenee eroja liittyen vakavaraisuuteen, kasvuun ja kannattavuuteen, mutta konsernin kokonaistilanne on hyvä. Erot tuloksissa johtuvat muun muassa yritysten toimintatapojen eroista sekä historiasta. Konsernilla ei ole ainakaan tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa tarvetta ulkopuoliselle rahoitukselle ja heidän on mahdollista tehdä tarvittaessa investointeja.

Kehitysehdotuksina esitin, että kirjanpitoa yhtenäistettäisiin, kaikkien konserniin kuuluvien yritysten tiedot saataisiin samaan toiminnanohjausjärjestelmään, kassavirtaennusteet luotaisiin yhtenäisiksi, perintää tehostettaisiin sekä valmiit ennusteet lisättäisiin samaan automatisoituun portaaliin. Tietoja ollaan lisäämässä samaan toiminnanohjausjärjestelmään ja ennusteita tullaan jatkossa siirtämään Qlik Senseen, johon on helppo luoda valmiit ennusteet ja jossa niitä on helppoa päivittää sekä seurata.

Asiasanat: Kassavirta, Kassavirtaennuste, Kassavirtalaskelma, Konserni

Lingman, Jesse

**Forecasting Cash Flow for Efficient Spending: A Case Study of Kraatz Group**

Year	2017	Pages	48
------	------	-------	----

---

The purpose of this bachelor's thesis was to provide cash flow forecasts to the client and, in particular, to create a tool to update those forecasts. The goal was to build the cash flow forecasts for the Group's seven companies and after that, form a forecast for the entire Group. Cash flow forecasts enable the Group to anticipate future cash flows as efficiently as possible and thus to plan its operations in a more efficient direction. The beneficiary is therefore the entire Kraatz Group.

The knowledge base for this work is based on literature, articles and materials obtained from the employer. The theoretical knowledge base is gathered from both English and Finnish sources. The theoretical part was built around the key words, cash flow, cash flow forecast and cash flow statement. The theoretical section was designed to support the research section as much as possible.

The study was carried out using quantitative research methods. The material was collected from the Group's ERP system and pre-existing materials were also utilised. The underlying phenomenon was described on the basis of statistical information. The pre-compiled material consisted of the actual years of the income statement and the balance sheet for the first quarter of the year in addition to which the figures for previous years were used as a benchmark.

As a result of the thesis project, credible and consistent cash flow forecasts for individual companies and the entire Group were made. The forecasts were stacked in the same file in an easily editable form. According to the results, there are differences between Group companies in terms of solvency, growth and profitability, but the Group's overall situation is good. Differences in results are due, among other things, to differences in business practices and history. The Group does not have the need for external funding at present or in the near future and can make investments if needed.

As developments proposals, I proposed that the accounting methods be combined, the data of all the companies belonging to the Group would be in the same ERP system, the cash flow forecasts would be combined, the collection business would be intensified and the forecasts would be added to the same automated portal. Information is being added to the same ERP system and forecasts will be transferred to Qlik Sense, which makes it easy to create ready-made forecasts and where it is easy to update and track.

Keywords: Cash Flow, Cash Flow Forecast, Cash Flow Statement, Group

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kassavirta käsitteenä.....	7
	2.1 Kassavirran asema yrityksen talouskolmiossa.....	8
	2.2 Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran muodostama yhteys.....	10
3	Kassavirtaennuste.....	12
	3.1 Tuloslaskelmaennuste.....	15
	3.2 Tase-ennuste.....	16
	3.3 Tuloslaskelman oikaisut.....	17
	3.4 Taseen oikaisut.....	22
4	Kassavirtalaskelma.....	28
5	Tutkimus.....	33
	5.1 Tutkimuksen toteutus.....	38
	5.1.1 Menetelmä.....	38
	5.1.2 Tutkimusongelma.....	39
	5.1.3 Analyysi.....	39
	5.1.4 Luotettavuus.....	40
	5.2 Tulokset.....	40
	5.2.1 Toteutus.....	41
	5.2.2 Kassavirtaennusteiden onnistuminen.....	42
	5.2.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	43
	Lähteet.....	46
	Kuvat.....	48
	Luettelot.....	48
	Kaavat.....	48
	Taulukot.....	48
	Kuviot.....	48

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee kassavirran ennustamista ja sen vaikutusta organisaation rahan käyttöön. Kyseinen aihe valikoitui, kun selvisi, että toimeksiantajalla olisi tarve selvittää konsernin tulevia kassavirtoja. Työn toimeksiantaja on myös aiemmin tehnyt kassavirtaennusteita, mutta niistä haluttiin entistä yhtenäisempiä ja selkeämpiä. Kassavirtaennusteista haluttiin työkalu, jota konserni voisi hyödyntää tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tuloksena konserni sai yhtenäiset ja uskottavat kassavirtaennusteet sekä yksittäisille yrityksille että koko konsernille.

Kassavirtaennusteet ovat loistava apu tulevaisuuden suunnitteluun oikeastaan kaikille yrityksille, puhutaan sitten valtavasta kansainvälisestä konsernista tai muutaman henkilön työllistävästä pienyrityksestä. Yritystoiminnan päätavoite on tuottaa voittoa ja kassavirrat määrittävät sen, onko yritys kulkemassa tuottavaan suuntaan vai ei. Jotta yritys voisi suunnitella tulevaisuuttaan mahdollisimman hyvin, täytyy heidän olla tietoisia kuinka paljon ja milloin, rahaa tulee yritykseen sisään ja vastaavasti, kuinka paljon ja milloin, rahaa lähtee yrityksestä ulos. Kassavirtaennusteiden avulla yritys voi suunnitella esimerkiksi tulevaisuuden investointeja tai lisärahoituksen hankkimista. Jotta asioihin voisi reagoida tarpeeksi ajoissa, niitä täytyisi yrittää ennakoida. Tästä syystä kassavirtaennusteita käytetään.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Kraatz -konserni. Konserniin kuuluu yhteensä seitsemän yritystä, joista osaa toimii Suomessa ja osa ulkomailla, tarkemmin sanottuna Baltiassa. Konserni tuo maahan, myy ja varastoi raskaan ajoneuvokaluston varaosia ja tarvikkeita. Konsernin emoyhtiö on perustettu jo vuonna 1922, tosin se toimi silloin toisella nimellä. Nykyisin, emoyhtiö tarjoaa taloushallintopalveluita tytäryhtiöilleen. Konserniin kuuluvien yritysten henkilökunta vaihtelee muutamasta henkilöstä useisiin kymmeneen henkilöihin. Kraatz -konserni panostaa vahvasti raskaan kaluston jälkimarkkinoihin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli ratkaista tutkimusongelma, joka on tässä tapauksessa konserniin kuuluvien yritysten kassavirtojen selvittäminen ja niiden muodostama kokonaisuus. Kassavirtaennusteet rakennettiin viikosta 14 eteenpäin viikkokohtaisesti ja huhtikuusta eteenpäin kuukausikohtaisesti loppuvuodelle. Jokaiselle yritykselle laadittiin yksilöidyt ennusteet, jonka lisäksi konsernille laadittiin ennusteet samalla periaatteella. Tavoitteena oli luoda yhtenäiset ja mahdollisimman totuudenmukaiset ennusteet, jotka toisivat konsernille oikeaa lisäarvoa. On kuitenkin syytä muistaa aina, että ennusteet ovat ennusteita.

## 2 Kassavirta käsitteenä

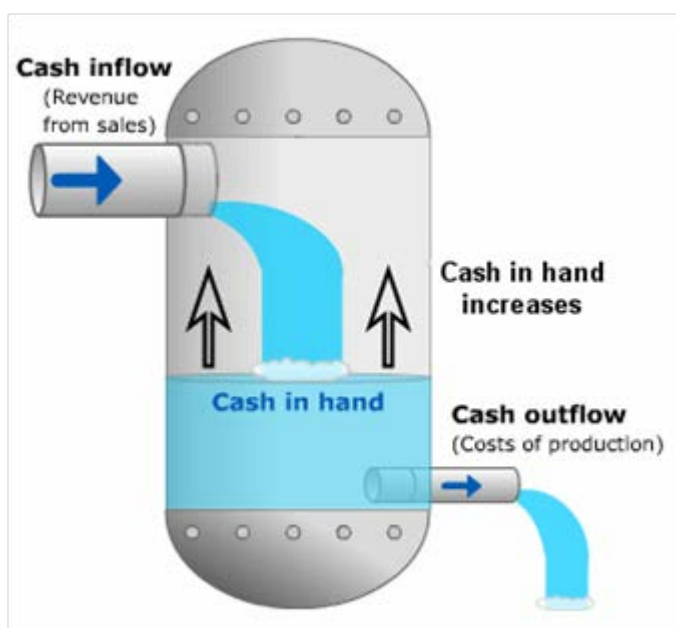
Kassaanmaksut ja kassastamaksut muodostuvat organisaation liiketoiminnasta. Kirjanpidossa, kassavirta osoittaa käytössä olevan rahan määrän tilikauden alussa (taseen alkusaldo) ja rahan määrän tilikauden lopussa (taseen loppusaldo). Kassavirtaa kutsutaan positiiviseksi, jos loppusaldo on korkeampi kuin alkusaldo, muutoin negatiiviseksi. Kassavirtaa voidaan kasvattaa positiivisesti myymällä enemmän tavaroita tai palveluita, myymällä omaisuutta, vähentämällä kustannuksia, nostamalla myyntihintoja, nopeuttamalla perintäprosessia, maksamalla hitaammin, lisäämällä omaa pääomaa tai ottamalla lainaa. Kassavirran taso ei välttämättä ole hyvä toiminnan mittari, ja päinvastoin: suuret kassavirrat eivät välttämättä tarkoita korkeaa tai ylipäättään mitään tuottoa; ja suuret voitot eivät automaattisesti synny korkeasta tai edes positiivisesta kassavirrasta. (BusinessDictionary.)

Kassavirta tarkoittaa siis sitä käteisen tai rahavarojen määrää, mikä liikkuu sisään ja ulos liiketoiminnassa. Positiivinen kassavirta osoittaa, että yrityksen rahavarat ovat kasvamassa, joka mahdollistaa velkojen vähentämisen, omaan liiketoimintaan investoimisen, osinkojen maksamisen osakkeenomistajille, kulujen maksamisen ja puskurin luomisen tulevaisuuden taloudellisten haasteiden varalle. Negatiivinen kassavirta osoittaa, että yrityksen rahavarat ovat vähenemässä. Nettokassavirta on johdettu nettotuloista, joka sisältää myyntisaamiset sekä muut erät, joista yritys ei ole vielä saanut maksua. Kassavirtaa käytetään yrityksen voittojen mittaamisessa eli se osoittaa kuinka maksukykyinen yritys on, joka taas osoittaa yrityksen maksukykyisyyden säilymisen tulevaisuudessa. (Investopedia.)

Rahan puute on yksi suurimmista syistä, minkä takia pienet yritykset epäonnistuvat. Rahojen loppuminen on ilmiö, joka tulee ajamaan yrityksen alas nopeammin kuin mikään muu. Kassavirtaongelmien kanssa painiminen on kaikista vaikeinta, kun yritys on aloittamassa liiketoimintaansa. Yrityksellä on silloin paljon kuluja ja raha liikkuu näin ollen nopeasti ulospäin. Yrityksellä ei myöskään välttämättä ole lainkaan myyntiä tai asiakkaita, jotka maksaisivat sille. Yritys saattaakin tällöin tarvita väliaikaisia rahan lähteitä, kuten väliaikaista luottoa, joka muuttaisi sen suunnan kohti positiivista kassavirtaa. Kassavirta on erityisen tärkeää kausiluontoisessa liiketoiminnassa, kuten lomakausiin keskittyneessä liiketoiminnassa. Kassavirran hallinta tämän tyyppisessä liiketoiminnassa on mutkikasta, mutta se on mahdollista. (Murray 2016.)

Kassavirta on yleistermi, jota käytetään eri asiayhteyksissä eri tavalla. Kassavirran arvot on mahdollista laskea määrämuotoisesti tai vapaamuotoisesti. Kassavirran ja sen arvojen käsitteeseen on lisäksi monia teoreettisia menetelmiä, joilla ei kuitenkaan ole pk- ja mikroyrityksissä kovinkaan suurta merkitystä. Kun kassavirta esitetään kirjanpidollisen eli määrämuotoisen

formaatin mukaisesti, kutsutaan sitä kassavirtalaskelmaksi. Silloin sen laatimisessa on noudatettava kahdenkertaisen kirjanpidon periaatetta. Esitystavan ollessa vapaamuotoinen, kassavirrasta käytetään yleensä jotain muuta nimitystä, jotta se erottuisi kirjanpitosäädöksiensä kassavirtalaskelmaformaattista. Vapaamuotoinen kassavirta on ”epäaito”, jos se ei noudata kahdenkertaisen kirjanpidon periaatetta. Kirjanpidon käyttösääntöjen mukaan vain kahdenkertaisen kirjanpidon mukaan tehdyt kassavirtaennusteet ovat aitoja. (Puhakka 2012.)



Kuva 1: Kassavirran periaate (Women Technology Entrepreneurs)

## 2.1 Kassavirran asema yrityksen talouskolmiossa

Yrityksen talouden kolme tärkeintä ominaisuutta ovat maksuvalmius, vakavaraisuus ja kannattavuus. Nämä kolme ominaisuutta ovat toisistaan riippuvaisia. Maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden välisiä keskinäisiä suhteita voidaan kuvata talouskolmion eli terveyskolmion avulla. Terveyskolmio toimii varoitusmerkkinä. Yrityksen tulisi voida kasvaa vain sellaisella vauhdilla, että mikään näistä kolmesta ominaisuudesta ei vaarantuisi. Vakavaraisuus ja kannattavuus ovat kuitenkin sellaisia ominaisuuksia, että niitä on vaikea hallita tehokkaasti ja mitata tarkasti. Maksuvalmiuden mittaaminen on luotettavaa ja vaivatonta, jonka lisäksi siihen voidaan vaikuttaa. Tämän lisäksi se on helposti ymmärrettävä ja käytännöllinen ominaisuus. Maksuvalmius muuttuu päivittäin, joten rahavarojen riittävyyteen on kiinnitettävä huomiota joka päivä. (Mäkinen 2012, 31-32.)

Kannattavuutta mitataan vertaamalla yrityksen toiminnan tuottoja toiminnasta syntyneisiin kustannuksiin. Jos toiminnan tuotot ovat suuremmat, kuin näiden aikaansaamisesta syntyneet



kulut, toiminta on kannattavaa. Kannattavuuden laskemisessa hyödynnetään tuloslaskelmaa, joka ilmoittaa lopputulokseksi tuottojen ja kulujen erotuksena voiton tai tappion määrän. Jos yritys tuottaa voittoa eli se on kannattava, se pystyy kohentamaan vakavaraisuuttaan, sillä syntyneet voittovarot kirjataan taseen omaan pääomaan. Näin ollen, kannattavuus ja vakaisuus sekä vastaavasti tuloslaskelma ja tase ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. (Mäkinen 2012, 31-32.) Kannattavuus on elintärkeää yritystoiminnan jatkumisen kannalta. Jos yritystoiminta ei ole kannattavaa, yritys joutuu lopulta tekemään konkurssin. Kannattavuuden ollessa hyvällä tasolla, yritys pystyy tuottamaan voittoa omistajilleen, sen lisäksi, että se pystyy kattamaan toiminnasta syntyneet kustannukset. (Mannila 2013.)

Vakavaraisuus ilmaisee yrityksen oman ja vieraan pääoman suhdetta. Vakavaraisuutta mitataan taseella, jonka omaisuuspuoli (vastaavaa) sisältää yrityksen pitkä- ja lyhytaikaiset varat ja pääomapuoli (vastattavaa) jakautuu omaan ja vieraaseen pääomaan. Taseen perusominaisuus on se, että se on tasapainossa eli vastaavaa on yhtä suuri kuin vastattavaa. Vakavaraisen yrityksen saattaa olla mahdollista tehdä ostoja halvemmalla kuin heikkovaraisen, joten tämänkin osa talouskolmiosta vaikuttaa kannattavuuteen. Vakavaraisen yrityksen hyvänä puolena on lisäksi se, että lainojen korot eivät riskeeraa kannattavuutta samassa määrin kuin velkaisen yrityksen. (Mäkinen 2012, 31-32.) Vakavaraisuuden aste on erityisesti yrityksen sidosryhmiä kiinnostava tieto, sillä se määrittää yrityksen kykyä selviytyä taloudellisista velvoitteistaan pitkällä aikavälillä. Hyvän vakavaraisuuden avulla yrityksen on mahdollista reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin sekä hyödyntää yllättäviä tilaisuuksia. (Manninen 2012.)

Maksuvalmius kertoo, miten oikea-aikaisesti yritys pystyy maksamaan erääntyvät velkansa. Yleensä maksuvalmiutta mitataan taseen avulla, mutta tämä ei anna riittävää kuvaa, sillä tase on vain tilikauden viimeisen päivän eli yhden päivän kuva. Paras väline maksuvalmiuden mittaamiseen on kassavirtalaskelma, sillä kyseessä on virtaominaisuus. Maksuvalmiudellakin on yhtymäkohdat sekä kannattavuuteen että vakavaraisuuteen. Koska voiton saavuttaminen näkyy yrityksen kassassa, tosin ei aivan suoraviivaisesti, kannattavuus ja vakavaraisuus usein parantavat maksuvalmiutta. Maksuvaikeuksissa oleva asiakas saa lähes poikkeuksetta tavaroiden ja palveluiden toimittajilta huonommat sopimusehdot kuin maksukykyinen asiakas. Jos yrityksen maksukykyisyys on heikolla tasolla, joutuu se hankkimaan lisälainaa, joka taas heikentää sen vakavaraisuutta. (Mäkinen 2012, 31-32.)

Yrityksen olisi tärkeää kiinnittää erityistä huomiota kassavirtaan. Kassavirran seurannan avulla yrityksen ydintoiminnan menestyksestä saadaan mahdollisimman luotettavaa ja tarkkaa kokonaiskuvaa. Jos yrityksen kassavirta on jatkuvasti positiivinen, ajan kuluessa se tuottaa myös voittoa ja kasvattaa omaa pääomaa taseessa. Jos taas kassavirta on pitkään negatiivinen, toiminta kääntyy tappiolliseksi ja oman pääoman osuus pienenee. (Mäkinen 2012, 32.) Yrityksen rahavirrat on siis kätevää selvittää kassavirran analysoinnin avulla. Rahaprosessin analysointi

selvittää, mistä rahat ovat tulleet ja mihin ne ovat menneet. Kassavirta viestii maksuperusteisesti, mikä on yrityksen kassatilanne ja maksuvalmius juuri nyt ja lähitulevaisuudessa. Kassavirta-analyysi on melko karu analyysi, sillä se kertoo täsmällisesti, kannattaako liiketoimintaa jatkaa vai ei. Koska raha on absoluuttinen mittayksikkö, lukuja ei pysty kaunistelemaan arvos- telemalla asioita eri tavalla. (Siikavuo 2016, 111.)

Vaikka periaate "osta halvalla ja myy kalliilla" toimiikin käytännöllisenä ratkaisuna monelle liiketoiminnan haasteelle, ei se ratkaise kaikkia ongelmia. Kassavirta on yksi yrityksen suurimista haasteista kannattavuudesta puhuttaessa. Hyvä kannattavuus ei kuitenkaan suoranaisesti takaa vahvaa kassaa. Ei ole lainkaan epätavallista, että hyvän kannattavuuden ja terveen liiketoiminnan omaavat yritykset painivat kassavirtahaasteiden kanssa. Tämä saattaa johtua esimerkiksi myyntilaskujen pitkistä maksuajoista suhteessa pikaisesti erääntyviin ostolaskuihin, tai investoinneista. (Hyypä 2015.) Etenkin liiketoiminnan alkutaipaleella ollessa, monen yrityksen tavoitteena on, että tuotannon kasvattamiseen otettu riski menisi yrityksen suunnitelmien mukaan mahdollisimman hallitusti. Yrityksen kassavirran ja budjetoinnin avulla pystytään parhaiten rakentamaan pitkäjänteistä kasvua liiketoiminnalle. (Putkuri 2016.)

## 2.2 Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran muodostama yhteys

Useimmiten kassavirtaa, tasetta ja tuloslaskelmaa tarkastellaan erillisinä raportteina. On kuitenkin hyvin olennaista hahmottaa niiden välinen yhteys ja tarkastella kaikkia yhtenä kokonaisuutena. Tuloslaskelma osoittaa yrityksen potentiaalisen kassavirran, kassavirtalaskelma ilmaisee yrityksen todellisen kassavirran ja tase kertoo rahamäärän, joka ollaan velkaa tai saamassa. (MaNi Consulting.) Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran avulla ennen kaikkea suunnitellaan ja ennakoidaan tulevaa. (Opinahjo.) Tuloslaskelma laaditaan suoriteperusteisesti kohdistamalla kulut ja tuotot vastaamaan toisiaan, kun taas kassavirtalaskelmassa rahavirtoja seurataan maksuperusteisesti tapahtuvien kassaanmaksujen ja kassastamaksujen perusteella. Suurimmat erot laskelmien välillä syntyvät kassaperusteisissa investoinneissa ja niitä vastaavissa tuloslaskelman poistoissa sekä tuottojen ja kulujen osalta saamisten ja velkojen huomiomisessa. Lisäksi tuloslaskelmaan merkitään varaston muutos. (Eskola & Mäntysaari 2006, 113.)

Tuloslaskelmasta selviää yrityksen tuotot, myynnin kulut, muut kulut, korot ja verot. Tuloslaskelma ei kerro liiketoiminnan kassavirtaa. Taseesta on mahdollista selvittää liiketoiminnan varat ja velat, jonka lisäksi se kertoo, mitkä ovat rahavarat kauden alussa ja kauden lopussa. Liiketoiminnan yksityiskohtaista kassavirtaa ei sen sijaan ole taseesta saatavilla. Kassavirta-

laskelma kertoo yrityksen kassavirran, joka jakautuu operatiiviseen eli liiketoiminnan kassavirtaan, investointien kassavirtaan ja rahoituksen kassavirtaan. (Yritys-Suomi.) Seuraavassa esimerkki tuloslaskelman, taseen ja kassavirran yhteydestä:

Tuloslaskelma osoittaa 500.000 nettomyyntiä.

Kassavirta osoittaa, että asiakkailta on saatu rahaa 375.000.

Taseen varoissa näkyy näiden erotus, toisin sanoen myyntisaamisia on 125.000.

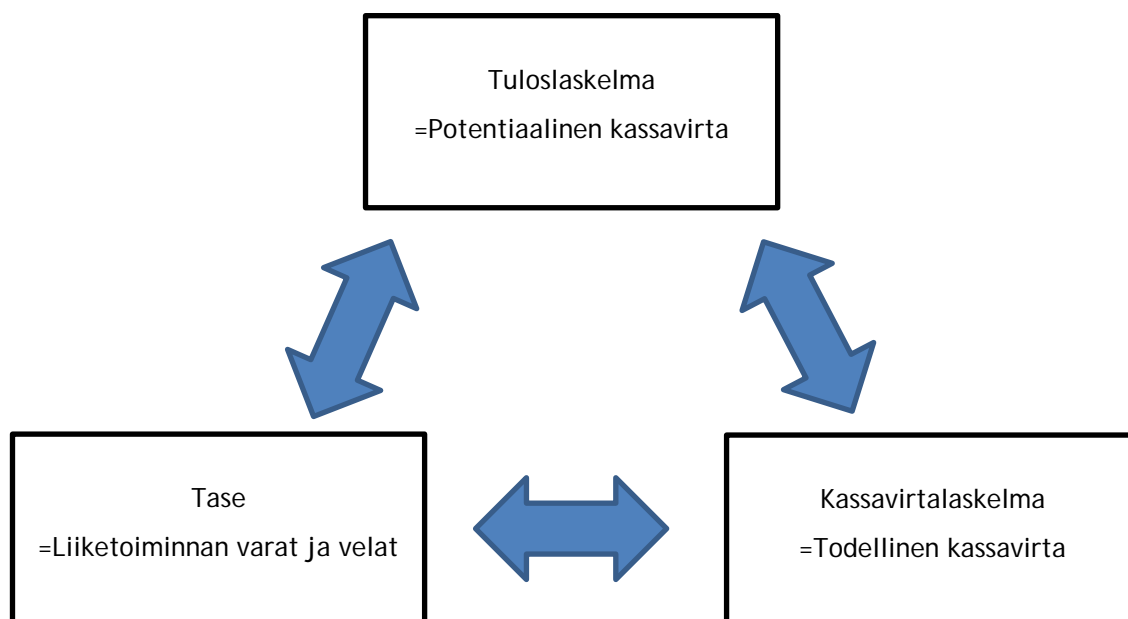
Huomaa:

Tuloslaskelma = kassavirta + tase

Esimerkissä  $500.000 = 375.000 + 125.000$

Kaava 1: Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran yhteys (Yritys-Suomi.)

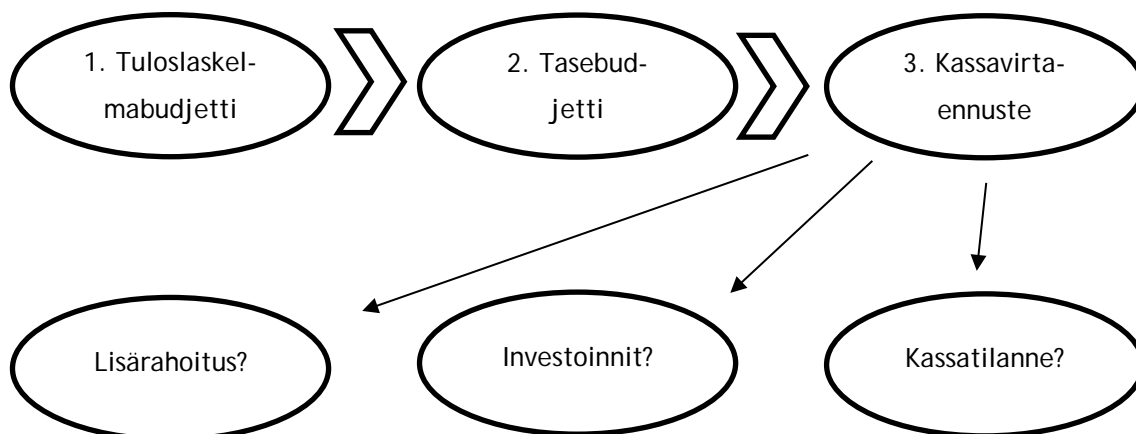
Tuloslaskelman ja kassavirran yhteys on myös hyödyllistä ymmärtää. Tuloslaskelma kertoo liiketoiminnan mahdollisen maksimikassavirran. Lisäksi tuloslaskelmasta selviää siis tilikauden aikana tapahtunut myynti, myynnin kustannukset ja kulut. Tuloslaskelman voitto ilmaisee kirjanpidollisen voiton, mutta kyseistä rahamäärää ei ole yleensä saatu kassaan. (Yritys-Suomi.) Tuloslaskelmavaihtoehtoja on kaksi, jotka ovat kululajipohjainen tuloslaskelma ja toiminto-kohtainen tuloslaskelma. Kululajipohjainen tuloslaskelma on selvästi yleisempi malli. Kululajipohjaisessa tuloslaskelmassa tilikauden kulut vähennetään tuotoista säädetyssä kululajien mukaisessa järjestyksessä. Kululajeja voivat olla esimerkiksi palkat, poistot, korot ja raaka-aineet. (Niskanen & Niskanen 2013, 45.)



Kuvio 1: Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran yhteys

## 3 Kassavirtaennuste

Kassavirran ennustamisella tarkoitetaan tulevaisuuden menojen ja tulojen ajankohtien ennakoinnista. On helppoa nähdä, kuinka paljon rahaa tilillä on tänään, mutta jos esimerkiksi yritys haluaa tietää pankkitilinsä saldon ensi viikolla, seuraavalla kuukaudella tai seuraavalla neljänneksellä, on sen laadittava kassavirtaennuste. Pankkitilillä oleva summa sanelee sen, mitä voi tehdä ja mitä ei. Esimerkiksi työnantajan täytyy maksaa työntekijöidensä palkat sovittuna päivämääränä. Sillä ei ole väliä kuinka paljon yritykselle ollaan velkaa, vaan sillä joko on rahaa maksaa työntekijöillensä heidän palkat, tai ei. Tämä on vain yksi monista esimerkeistä, miksi omistajien on äärimmäisen tärkeää tietää, kuinka paljon heillä on rahaa jonain tiettyä hetkenä tulevaisuudessa. (Float.)



Kuvio 2: Kassavirtaennusteen vaiheet ja hyödyt

Kassavirran suunnittelu ja ennustaminen ovat paljon enemmän kuin päivittäiset rahan liikkeet yritykseen sisään ja ulos. Kassavirran ennustaminen koskettaa monia liiketoiminnan osa-alueita, kuten muun muassa luottoehtoja, toimittajasuhteita, investointeja, myyntiä, raportointia sekä henkilöstön palkkaamista ja erottamista. Rahoituksen suunnittelu ja hallinta muodostavat jokaisen menestyvän liiketoiminnan selkärangan, riippumatta mitä menestys kullekin tarkoittaa. Kasvuyrityksille se tarkoittaa sitä, että voi sijoittaa rahansa viisaammin samalla kun välttää vararikon. Jos taas kokee työelämän ja vapaa-ajan tasapainon tärkeämmäksi kuin pääoman arvon maksimoimisen, kokee mahdollisesti vähemmän yllätyksiä ja riskejä sekä vapaa-aikaa jää luultavasti enemmän käytettäväksi. (Float.)

Liiketoimintaa aloittaessa, ei ole mahdollista tarkastella menneiden kuukausien kassavirtoja ja laatia niiden pohjalta ennusteita. Tärkeintä olisi pystyä laatimaan varovaiset, tasapainoiset ja optimistiset ennusteet, jotta olisi mahdollista tehdä faktoihin perustuvia pitkän aikavälin päätelmiä, kuten maksavatko velalliset nopeasti velkansa vai eivät. Kassavirtaennusteiden laatimista puoltaa useat eri tekijät. Päivittäisen kassanhallinnan avulla on mahdollista seurata kassan tilannetta ja ennakoida mahdollisia kassakriisejä. On myös hyvä pystyä osoittamaan esimerkiksi lisärahoitusta haettaessa, että yritys harjoittaa tulevaisuuteen keskittyvää kassasuunnittelua. Kassavirtaennusteiden avulla pystyy myös suunnittelemaan ratkaisuja, jotka kestävät markkinoiden olosuhteista johtuvat kassavirran vaihtelut. Ensimmäisen kassavirtaennusteen laatiminen on vaikeinta. Ensimmäisen kassavirtaennusteen jälkeen seuraavien raketin on helpompaa, sillä on jo valmis pohja, jonka päälle voi muodostaa toisen. Tavoitteena on pyrkiä jatkuvasti luomaan täsmällisempiä ennusteita. (Scotiabank.)

Kassavirran ennustamiseen vaikuttaa kaksi rahavirtaa, ulospäin liikkuva ja sisäänpäin liikkuva. Myynnin ennustaminen on aloittaessa vaikeaa, sillä ennustamista helpottavaa historiadataa ei ole saatavilla. Tässä vaiheessa, kassavirtaennusteen laatiminen on hyödyllistä sijoittajien houkuttelemiseksi ja pankkilainaa hakiessa. Myynnin ennustaminen voi perustua aluksi samankaltaisia tuotteita tai palveluja myyvien yritysten myyntiin. On kuitenkin syytä varmistaa, että yritys toimii samalla alueella ja kilpailee samoista asiakkaista. Paikallista väestödataa tarkastelemalla saa hieman kuvaa siitä, kuinka moni alueen ihmisistä sopii asiakasprofiiliin. Muun muassa näitä tietoja on hyödyllistä käyttää kassavirtaennusteita tehdessä. Olisi hyvä myös pohtia alustavasti, kuinka suuri mahdollinen asiakaskunta voisi olla, jota olisi tarkoitus laajentaa ajan kuluessa. Kuinka paljon yksittäinen asiakas tulisi käyttämään rahaa yksittäiseen ostokseen? Potentiaalisille asiakkaille voi lisäksi laatia markkinatutkimuksen, jossa voisi kysyä kuinka paljon rahaa he saattaisivat käyttää ja näiden vastausten keskiarvo voisi toimia lähtöpisteenä. (Scotiabank.)

Ennustetuista myynneistä mahdollisesti saatavissa rahoissa saattaa kestää kuukausi tai kaksi, kun ne todellisuudessa saapuvat aloittelevan yrityksen tilille. Rahaa olisi etenkin alkuvaiheessa siis pyrittävä perimään ja keräämään nopeasti ja viivyttaa ulospäin kulkevaa rahavirtaa niin pitkään kuin mahdollista, suuttamatta kuitenkaan velkojia. Ideaalitulanteessa asiakas maksaisi saamistaan tuotteista tai palveluista käteisellä, mutta näin ei kuitenkaan todellisuudessa ole. Potentiaalisille asiakkaille suunnatussa markkinatutkimuksessa olisi myös hyvä tiedustella kuinka he mieluiten maksaisivat ostoksensa. Tietoja voi hyödyntää yrityksen maksuehtoja suunnitellessa. Tuletko laskuttamaan asiakkaitasi välittömästi? Kuinka paljon annat heille maksuaikaa? Millä keinoin perit erääntyneitä laskuja? Näiden kysymysten avulla on helpompaa laskea milloin myynneistä saatavat rahat saapuvat konkreettisesti yritykseen. (Scotiabank.)

Yrityksestä ulospäin suuntautuvat kassavirrat ovat kuluja. Jotta voi luoda mahdollisimman tarkan kassavirtaennusteen, tulisi laskelmissa ottaa huomioon kaikki liiketoiminnasta koituvat kulut. Kassavirtaennuste helpottaa ennakoimaan seurauksia, jotka koituvat liiketoiminnassa tehtävistä päätöksistä. Päätöksiä voivat olla esimerkiksi lisävarastojen hankkiminen, lisäehtojen tarjoaminen asiakkaille laskutusprosessiin tai henkilökunnan kasvattaminen. Perusteellisen suunnittelun avulla on mahdollista tehdä strategisesti oikeita päätöksiä, jotka eivät myöskään vaaranna kassavirtaa. Kassavirtaennuste on hyvin arvokas etu liiketoiminnan kannattavuutta ajatellen, vaikka sen tekemiseen menisikin aikaa, etenkin ensimmäisellä kerralla. (Scotiabank.)

Kassavirran ennustaminen askarruttaa lukuisia yrittäjiä ja se saattaa aiheuttaa vaikeuksia myös jopa kokeneelle talousasiantuntijalle. Yleisesti ottaen, kassavirran ennustamisen tärkeys tiedostetaan yrityksissä kohtuullisen hyvin, koska kassatilanteen muutokset saattavat vaikuttaa arjen pyörittämiseen hyvinkin oleellisesti. Kassavirran ennustaminen muutamien viikkojen päähän saattaa onnistua melko tarkasti jopa ilman syvällisempää talousosaamista, mutta ennusteen laatiminen pidemmälle aikajaksolle sisältää kuitenkin enemmän muuttujia, jotka tuovat prosessiin omat haasteensa. Kassavirtaa voidaan parhaassa tapauksessa ennustaa jopa useiden vuosien päähän kohtalaisen hyvällä menestyksellä. (Hyyppä 2016.)

Kassavirtaennuste on mahdollista laatia lyhyelle ajalle tai pitkälle ajalle. Lyhyen ajan kassavirtaennusteesta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä tulevia viikkoja, kun pidemmän ajan ennuste koskee seuraavia kuukausia tai jopa vuosia. Lyhyen ajan ennustaminen on melko yksinkertaista puuhaa, sillä tulevien viikkojen rahavirtoihin liittyy kohtalaisen vähän muuttujia. Ennusteita on mahdollista laatia jopa päivätarkkuudella, sillä tulevien viikkojen eräpäivät, palkanmaksupäivät ja lainanlyhennykset ovat yleensä määriteltä tarkasti. Yllättävät hankintatarpeet tai asiakkaiden odottamaton maksukäyttäytyminen saattaa kuitenkin aiheuttaa epätarkkuutta myös lyhyen ajan laskelmissa. Päivätarkkuudella laadittavan ennusteen tarpeellisuus riippuu pitkälti liiketoiminnan luonteesta. (Hyyppä 2016.)

Kaikille ennusteille on tyypillistä, että niiden luotettavuus ja tarkkuus heikkenevät, mitä pidemmälle tulevaisuuteen niitä laaditaan. Tästä syystä johtuen pitkän ajan kassavirtaennusteissa on sallittava tietty hallittu epätarkkuus. Tulevien kuukausien ja vuosien ennusteita laadittaessa on syytä siirtyä päivätarkkuudella tehtävien ennusteiden sijasta kuukausitarkkuudella tehtäviin ennusteisiin. Liian yksityiskohtaisen ennusteen tavoittelu aiheuttaa tavallisesti vain lisää epätarkkuutta. Kuukausitarkkuudella laadittu kassavirtaennuste voi kuitenkin olla yllättävän tarkka, jos se on huolella suunniteltu. Ennusteet laaditaan yleensä osabudjettien avulla, joita ovat esimerkiksi myyntien, ostojen ja investointien budjetit. Osabudjetteja hyödyntämällä pääbudjeteista ja kassavirtalaskelmista on mahdollista saada hyvin tarkkoja. (Hyyppä 2016.)

### 3.1 Tuloslaskelmaennuste

Tuloslaskelman tuottoja ja kustannuksia on mahdollista ennustaa kuukausittaisen kassavirtalaskelman avulla. Kassavirtalaskelman avulla tehtävässä ennusteessa kuukausittainen myyntiprosessi ja myynti puretaan rahavirroiksi ottaen huomioon asiakkaalle annettava maksuaika sekä myyntiprosessin eri vaiheiden ajallinen viive. Etupainotteisesti syntyneet kustannukset tulee huomioida myös. (Koski & Virtanen 2005, 79.) Tuloslaskelman ennustamisessa tulee ymmärtää historiallinen data, jonka takia olisi parasta aloittaa rahoituslaskelmista. Laskelmista saatuihin arvoihin voi lisätä kaavat, jolloin rahoituslaskelmien päivitys ja tuloslaskelman ennustaminen syntyvät mahdollisesti helpoiten. (Mai 2011.)

Aloittaessa liiketoimintaa myynnin ja kulujen ennustaminen on enemmän taidetta kuin tiedettä. Monien mielestä ennusteiden rakentaminen millä tarkkuudella tahansa on liikaa aikaa vievää työtä. Kaikki aika mikä kuluu suunnitteluun, on pois myymiseen käytettävästä ajasta. Muutama sijoittaja saattaa kuitenkin innostua yritykseen sijoittamisesta, jos onnistuu luomaan riittävän uskottavat ennusteet. Kunnolliset tuloslaskelmaennusteet auttavat lisäksi kehittämään operationaalista toimintaa ja tekemään henkilöstösuunnittelua, jotka taas auttavat yritystä menestymään. Tuloslaskelmaennusteidenkin rakentaminen voi alkuun tuntua ylittöpääsemättömältä projektilta, mahdollisten hyötyjen saavuttamisen kannalta siihen kannattaa kuitenkin käyttää aikaa. (Advani.)

Tuloslaskelmaennustetta rakentaessa parasta on aloittaa kulujen ennustamisesta, koska se on helpompaa kuin myynnin ennustaminen, etenkin yrityksen alkuvaiheessa. Kustannukset jakautuvat kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat ja palkat. Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa materiaalit ja tarvikkeet. Tuloslaskelmaennustetta laatiessa on syytä muistaa muutama asia. Mainonnan ja markkinoinnin kustannusarviot olisi syytä tuplata. Tämä johtuu siitä, että ne nousevat yleensä arvioitua korkeammiksi. Vakuutusmaksut ja lisensiointimaksut sekä muut maksut olisi syytä triplata. Osa maksuista on toiminnasta aiheutuvia, jolloin niitä on mahdotonta ennustaa. Lisäksi myös nämä kyseiset maksut poikkeavat yleensä oletetuista summista. Suoramyyntistä ja asiakaspalveluun käytettävästä ajasta on hyvä pitää kirjaa, jotta tulevaisuuden ennusteita on helpompi luoda, vaikka asiakasmäärä kasvaisi. (Advani.)

Tulojen ennakoimisessa voi käyttää sekä varovaista ennustamista, että myös aggressiivista ennustamista. Yleensä tasapainoillaan näiden kahden, varovaisen todellisuuden ja aggressiivisen unelmoinnin, välillä. Unelmointi ei ole sinänsä pahasta, se auttaa henkilöstöä motivoitumaan ja inspiroitumaan, mutta tuloslaskelmaennustetta laatiessa on syytä pysyä realistisena. Yksi hyvä tapa on luoda sekä varovainen, että myös aggressiivinen ennuste. Näin ollen tuloslaskel-

maennusteen laatija on pakotettu rakentamaan varovaisia olettamuksia, joita voi hieman kasvattaa aggressiiviseen ennusteeseen. Varovainen tuloslaskelmaennuste voi sisältää muun muassa seuraavia olettamuksia: ensimmäisen kolmen vuoden aikana yrityksen perustamisesta esitellään ainoastaan yksi uusi tuote tai palvelu vuodessa ja käytettävissä olevia markkinointikanavia on vain kaksi. Aggressiivinen tuloslaskelmaennuste saattaa sisältää esimerkiksi seuraavia olettamuksia: yritystoiminnan aloittamisvuonna julkaistaan yksi tuote tai palvelu ja toisena sekä kolmantena vuonna viisi tuotetta tai palvelua jokaista markkinasegmenttiä kohden ja käytössä on kolmesta neljään hyvin hallussa olevaa markkinointikanavaa. (Advani.)

Laaditun ennusteen todenmukaisuutta voi tarkastella muutaman tunnusluvun avulla, joita käyttämällä on helppo tarkastaa, että saadut laskelmat ovat järkeviä. Aggressiivisesti ennustetun myynnin rinnalla kulut unohtuvat helposti. Joidenkin yritysten edustajat saattavat eläsiinä harhaluulossa, että saavuttaessaan korkeiden tavoitteiden myyntimäärät, kulut voidaan säädellä todellisuutta vastaaviksi, jos myyntimäärät eivät jostain syystä toteudu. Positiivinen ajattelu voi siis auttaa kasvattamaan myyntiä, mutta sen avulla ei ole mahdollista maksaa laskuja. Tärkeimpien tunnuslukujen avulla tulojen ja menojen laskelmat on helppo sovittaa yhteen. Olennaisia tunnuslukuja tässä yhteydessä voisi olla myyntikate, liikevoittoprosentti ja henkilöstökulut yhtä asiakasta kohden. (Advani.)

### 3.2 Tase-ennuste

Tase-ennusteen tarkoituksena on osoittaa yrityksen ennakoitu taloudellinen asema tilikauden lopussa (Mikkonen). Tase-ennuste on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä taloudellisista laskelmista ja sen onkin sanottu kuvaavan yrityksen taloudellista asemaa. Tase-ennuste osoittaa liiketoiminnan taloudellisen aseman jonain tiettyinä hetkenä, usein tilikauden päätöspäivänä. Tase-ennusteesta on useita muotoja ja rakenteita. Usein liiketoimintasuunnitelman taloudellinen osio keskittyy liikaa tuloslaskelmaan, jolloin taseen huomioiminen jää puutteelliseksi. Tase-ennustetta olisi kuitenkin tärkeä hyödyntää, jotta liiketoiminnasta voidaan tehdä tarpeellisia johtopäätöksiä. Oleellisinta on sisäistää se, mitä tietoa tase-ennuste tarjoaa ja miten kyseistä tietoa voi käyttää hyväksi. (Plan Projections.)

Tase-ennusteen tekeminen on tärkeää useista eri syistä:

- Yritysjohdolle tunnistaa mahdollisen työvoimatarpeen kasvun ja kuinka tarve rahoitetaan
- Liiketoiminnan nettovarallisuuden ja kassatilanteen selvittäminen
- Pankeille tärkeää tietoa lainaehto- ja suunnitteluun
- Sijoittajien apuväline päätöksentekoon



## Luettelo 1: Tase-ennusteen tekemisen syyt (Plan Projections.)

### 3.3 Tuloslaskelman oikaisut

Tuloslaskelman oikaisujen tarkoituksena on antaa yrityksen liiketoiminnan kannattavuudesta ja volyyymista mahdollisimman oikea ja vertailukelpoinen kuva. Kirjanpitoasetuksen mukaan virallisessa tuloslaskelmassa ei esitetä myynti- eikä käyttökate. Käyttökate on säilytetty oikaistussa tuloslaskelmassa, mutta tarkempi toiminnan kustannusrakenteen tarkastelu vaatii yrityksen sisäisen laskennan informaatiota. (Yritystutkimus 2017, 18.)

Kirjanpitolain mukaan liikevaihto muodostuu yrityksen tuotteiden tai palvelujen myyntituotoista, joista on vähennetty annetut alennukset sekä arvonnisävero ja muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot. Osatuloutettu määrä sisältyy liikevaihtoon, mikäli yritys käyttää osatuloutusta (KILAn yleisohje 30.9.2008). Osatuloutus yrityksen kirjanpidossa tarkoittaa sitä, että keskeneräisiä töitä tuloutetaan arvioidun valmiusasteen mukaisesti. Samalla tuloutusta vastaavat menot kirjataan kuluiksi. (Yritystutkimus 2017, 18.)

Liikevaihtoon kuuluvan osatuloutuksen vastakirjaus on siirtosaamisissa (osatuloutussaamiset, urakkasaamiset, projektisaamiset). Pitkiin valmistusaikoihin ja suuriin osatuloutuksiin saattaa liittyä epävarmuutta, koska keskeneräisten töiden valmiusaste on yrityksen itsensä laatima arvio. Osatuloutukseen siirryttäessä vertailu aikaisempiin tilikausiin hankaloituu, kuten myös vertailu eri yritysten välillä, sillä kaikki yritykset eivät sovelle osatuloutusta. (Yritystutkimus 2017, 18.)

Kirjanpitolain mukaan liiketoiminnan muihin tuottoihin kuuluvat kaikki tuotot, jotka eivät kuulu liikevaihtoon, sillä satunnaiset tuotot eivät kuulu enää viralliseen tilinpäätöskaavaan. Tällaisia tuottoja ovat esimerkiksi vuokratuotot ja saadut provisiot. Edellytyksenä kuitenkin se, että yrityksen varsinainen toimiala ei ole tässä tapauksessa vuokraustoiminta. Myös yrityksen varsinaiseen toimintaan saadut avustukset, kuten tutkimus- ja tuotekehitysavustukset, kirjataan virallisessa tuloslaskelmassa muihin tuottoihin. Nämä avustukset käsitellään liiketoiminnan muina tuottoina eli niitä ei oikaista analyysissa lainkaan. (Yritystutkimus 2017, 19.)

Kaikki myyntivoitot (muun muassa tehdaskiinteistön myynti tai kokonaisesta toimialasta luopumisen yhteydessä saadut myyntivoitot) kirjataan niin ikään liiketoiminnan muihin tuottoihin, kirjanpitolain mukaan. Liiketoiminnan muihin tuottoihin kuuluu lisäksi keskeytysvakuutuksesta saatu korvaus, koska se on suunniteltu korvaamaan palkkoja, saamatta jäänyttä kate ja vahingosta aiheutuneita kuluja. Liiketoiminnan muut tuotot eritellään tilinpäätöksen

liitetiedoissa, joista on todennettavissa myös satunnaisluonteiset tuotot oikaisua varten. Eri vuosien ja yritysten välistä vertailukelpoisuutta heikentävät kertaluontoiset tai olennaiset liiketoiminnan muut tuotot siirretään satunnaisiin tuottoihin ja niiden hankkimisesta koituneet mahdolliset kulut satunnaisiin kuluihin. (Yritystutkimus 2017, 19.)

Aine- ja tarvikekäyttö on mahdollista laskea vähentämällä virallisen tuloslaskelman aine- ja tavarastoista näiden varastojen lisäys tai vastaavasti lisäämällä ostoihin kyseisten varastojen vähennys. Valmistustoimintaa harjoittavien yritysten liikevaihtoa vastaavaa ainekäyttöä ei ole mahdollista laskea, koska tuloslaskelmassa ei eritetä jakoa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kaupan alan yritysten ainekäyttö sisältää tavarastot ja kaikki varastojen muutokset ja sen kautta selviää suoraan myytyjen tuotteiden hankintakustannukset. (Yritystutkimus 2017, 20.)

Ulkopuolisilla palveluilla tarkoitetaan yleensä työsuorituksista maksettuja korvauksia, jotka liittyvät välittömästi tuotantoon tai myyntiin. Ulkopuolisia palveluita voivat olla muun muassa huoltoyhtiöiden ja alihankkijoiden suorittamat palvelut ja työvoiman vuokrauskulut. Hallintoon liittyvistä palveluista maksetut korvaukset eivät kuulu tähän ryhmään. Ulkopuolisten palveluiden kasvu vuosivertailussa selittyy esimerkiksi alihankkijoiden käytön lisäämisellä, joka taas saattaa näkyä henkilöstökulujen alenemisena. (Yritystutkimus 2017, 20.)

Henkilöstökuluihin sisältyy ennakonpidätyksen alaiset palkat ja niihin verrattavat kulut sekä välittömästi palkan perusteella määräytyvät kulut kuten eläkekulut, sosiaaliturvamaksut sekä pakolliset ja vapaaehtoiset henkilövakuutusmaksut. Muut vapaaehtoiset henkilöstökulut kuuluvat liiketoiminnan muihin kuluihin. (Yritystutkimus 2017, 20.)

Eri yhtiömuotojen kohtelu verotuksessa poikkeaa toisistaan. Esimerkiksi omistajien palkkaa käsitellään eri tavoin. Henkilöyhtiöissä omistajan palkka voi ainoastaan poikkeustapauksissa olla kuluna tuloslaskelmassa ja yksityisen elinkeinonharjoittajan palkka ei sisälly siihen koskaan. Epäyhtenäisyydestä johtuen pienten yritysten keskinäinen vertailu on hankalaa. Joissain tapauksissa palkkakorjaus jätetään tekemättä ja perusteluna käytetään korjauksen määrien hankalaa arviointia. Hankala arviointi saattaa selittyä esimerkiksi sillä, että omistaja nostaa palkan sijasta muita etuuksia (autoetu, asuntoetu ym.), joita ulkopuolisen tarkastelijan on lähes mahdotonta arvioida. Palkkoihin rinnastettavia luontaisetuja ja muita kuluja voi henkilöstökulujen lisäksi sisältyä joihinkin muihin tuloslaskelman eriin. (Yritystutkimus 2017, 21.)

Henkilöyhtiön omistaja ottaa lähes aina palkkansa tuloslaskelman ohi yksityistilin kautta suoraan taseen omaa pääomaa veloittaen. Yksityisoton vertaaminen omistajan palkkaan ei ole analyysissä kuitenkaan välttämättä oikea tapa, sillä yksityisottojen määrä on yleensä riippuvainen yhtiön maksuvalmiudesta ja omistajan rahan tarpeesta. (Yritystutkimus 2017, 21.)

Jos omistajien työpanos yrityksessä on ilmeinen eikä työpanosta vastaava palkka ole tuloslaskelmassa kuluna, tilinpäätösanalyysin palkkakorjausta suositellaan tehtäväksi. Yhdistykset, säätiöt ja kiinteistöyhtiöt jättävät yleensä palkka-oikaisun tekemättä. Oikaisu koskee sekä yksityisiä elinkeinonharjoittajia että henkilöyhtiöitä. Osakeyhtiöissä palkkakorjaus tehdään, jos omistajien palkkakulut eivät sisälly tuloslaskelman kuluihin. Osingonjaon tai yksityisoton määrä ei vaikuta korjauksen suuruuteen. Palkkakorjaus suositellaan porrastettavaksi yrityksen liikevaihdon mukaan seuraavasti (Yritystutkimus 2017, 21.):

Liikevaihto (12 kk), €	Palkkakorjaus/henkilö, €
100 000 - 500 000	30 000
➤ 500 000	50 000

Taulukko 1: Palkkakorjaus (Yritystutkimus 2017, 21.)

Jos omistajiin kuuluu useita henkilöitä samasta taloudesta, edellä mainittua pienempikin korjaus (esim. 50 % edellä mainituista summista) on mahdollinen. Tilikauden pituus on myös huomioitava palkkakorjauksen suuruutta suunniteltaessa. Palkkakorjaus on kannattavuutta heikentävä laskennallinen erä, jolla ei ole vaikutusta yrityksen kassavirtaan eikä vakavaraisuuteen. (Yritystutkimus 2017, 21.)

Liiketoiminnan muihin kuluihin lasketaan yrityksen kaikki ne kuluerät, joita ei ole tuloslaskelmassa erikseen mainittu riippumatta siitä, ovatko ne luonteeltaan toistuvia vai satunnaisia. Muita kuluja voivat olla mainos- ja markkinointikulut, vuokrat sekä leasingmaksut. Lisäksi omaisuuden myyntitappiot, kuten tehdaskiinteistön myynti tai kokonaisesta toimialasta luopumisen yhteydessä syntyneet myyntitappiot, kuuluvat kirjanpitolain mukaan liiketoiminnan muihin kuluihin. (Yritystutkimus 2017, 22.)

Liitetiedoissa on avattava luonteeltaan satunnaiset liiketoiminnan muut kulut. Liiketoimintaan nähden merkittävien kulujen oikeaa paikkaa arvioitaessa erittely liiketoiminnan muista kuluista on välttämätöntä. Virallisen tuloslaskelman liiketoiminnan muissa kuluissa olevat liiketoimintaan kuulumattomat, tuloksen kannalta olennaiset, kertaluonteiset erät, jotka vaikeuttavat vuosittaista kannattavuusvertailua, siirretään satunnaisiin kuluihin. (Yritystutkimus 2017, 22.)

Valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen oikaistun tuloslaskelman valmistevarastojen muutos saadaan lisäämällä valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutokseen valmistus omaan käyttöön. Sillä tarkoitetaan yrityksen oman tuotannon tuloksesta syntyneitä, mutta

myynnin sijasta pysyviksi vastaaviksi kirjattuja hyödykkeitä. Tuloslaskelmassa olevaan varastojen muutokseen ei sisälly vaihto-omaisuudessa olevien ennakkomaksujen muutosta. (Yritystutkimus 2017, 22.)

Poistosuunnitelman mukaiset tilikauden poistot esitetään tuloslaskelmassa. Suunnitelman mukaiset poistot perustuvat pysyvien vastaavien hankintamenoon ja näiden taloudelliseen käyttöikänsä. Koska suunnitelman mukaiset poistot lasketaan omaisuuden käyttöajalta kuukausitarkkuudella, poikkeamat tilikauden pituudessa eivät aiheuta oikaisutarvetta. Poiston kohteena oleva omaisuuden hankintameno pienenee saatujen investointiavustusten vaikutuksesta. Käytetty varaus käsitellään poistoeron lisäyksenä. (Yritystutkimus 2017, 23.)

Mahdollinen ylimääräinen poisto sisällytetään suunnitelmapoistoihin siinä tapauksessa, että poistosuunnitelmaa joudutaan korjaamaan johtuen pysyvien vastaavien odotetun taloudellisen käyttöajan muutoksesta. Toimintokohtaisessa tuloslaskelmassa poistot erotellaan eri kululuokista omaksi eräkseen ja tällä tavoin saadaan laskettua myös käyttökate. Jos tehdyt poistot eivät ole suhteessa pysyvien vastaavien määrään ja laatuun tai jos poistoajat ylittävät reilusti KILAn suositukset, suunnitelman mukaisina poistoina käytetään EVL:n maksimipoistoja. Yrityksen tekemien poistojen ja EVL:n tekemien poistojen ero näkyy oikaistussa tuloslaskelmassa kohdassa muut tuloksen oikaisut. (Yritystutkimus 2017, 23.)

Jotta tilinpäätöksen tuottamasta informaatiosta saataisiin mahdollisimman selkeää, poistot jaetaan kahteen erään: ajan kulumisen perusteella suoritettaviin suunnitelmapoistoihin ja todennäköisen luovutushinnan pysyvän alenemisen vuoksi tehtäviin arvonalentumisiin. Koska poistoa käsitteenä käytetään ainoastaan pysyvien vastaavien yhteydessä, on vaihtuvien vastaavien erien tavanomaista suurempia arvonalentumisia varten tuloslaskelmassa erillinen nimike, joka on vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset. Tähän erään sisältyy poikkeuksellisista syistä johtuvat, huomattavat vaihto-omaisuuden arvonalentumiset. Erä on varastojen muutoksen yksi osa valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen sekä aine-, tarvike- ja tavaravarastojen muutosten lisäksi. (Yritystutkimus 2017, 23-24.)

Varaston muutokseen sisällytetään varsinaiseen toimintaan liittyvät arvonalentumiset, kuten raaka-aineiden tai tuotteiden pilaantumisesta tai teknisestä vanhenemisestä johtuvat arvonalentumiset, ja liiketoiminnan muihin kuluihin siirretään tavanomaisista asiakasriskeistä johtuvat luottotappiot. Onnettomuuksista, esimerkiksi tulipaloista, saattaa aiheutua poikkeuksellisen suuria arvonalentumisia. (Yritystutkimus 2017, 24.)

Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista jaetaan tuloslaskelmassa seuraaviin eriin:

- Saman konsernin yritysten tuotot osuuksista

- Omistusyhteisyrityksien tuotot osuuksista
- Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista

Luettelo 2: Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista (Yritystutkimus 2017, 24.)

Osuuksien tuotot tarkoittavat osinkoja ja muita sijoittajien tuotto-osuuksia, jotka ovat etuoikeusjärjestyksessä viimeisenä. Muiden pysyvien vastaavien tuotot sijoituksista sisältävät tuottoja sekä oman että vieraan pääoman ehtoista sijoituksista. Edellä mainittuja tuottoja voi syntyä muista oman pääoman ehtoista sijoituksista sekä kirjanpitovelvollisen antamista lainoista, jotka ovat luonteeltaan pysyviä. Myös luonteeltaan pysyvien vieraan pääoman ehtoista sijoituksista syntyneet kurssivoitot kuuluvat tähän erään. Muun muassa osingot ja sijoittajien tuotto-osuudet, jotka ovat etuoikeusjärjestyksessä viimeisenä, kuuluvat oman pääoman ehtoista sijoituksista saataviin tuottoihin, kuten myös vaihtovelkakirjalainojen korot. Mahdolliset kurssivoitot kuuluvat oikaistussa tuloslaskelmassa kurssieroihin. (Yritystutkimus 2017, 24.)

Muut korko- ja rahoitustuotot sisältävät tuotot vaihtuvien vastaavien saamisista ja rahoitusarvopapereista sekä näistä aiheutuvat kurssierot. Saman konsernin yrityksiltä ja muilta saadut tuotot erotellaan virallisessa tuloslaskelmassa toisistaan. Tähän erään saattaa sisältyä myös rahoitusvälineiden ja sijoituskiinteistöiden arvostuksesta syntyneitä käyvän arvon muutoksia. Oikaistun tuloslaskelman kurssieroihin siirretään mahdolliset kurssivoitot ja rahoitustuottoihin sisältyvät käyvän arvon muutokset taas siirretään kokonaistuloksen alle käyvän arvon muutoksiin. Poikkeustapauksena pidetään yleisesti ottaen pääasiallisesti liiketoimintanaan kiinteistöihin ja rahoitusvälineisiin sijoittavia yrityksiä, joiden ansaintalogiikka perustuu olennaisesti kyseisten omaisuuserien arvonmuutoksiin. (Yritystutkimus 2017, 25.)

Korkokulut ovat vakuutus-, luotto- ja rahalaitoksille tai muille luotonantajille maksettuja, vieraan pääoman kuluja, jotka ollaan arvostettu ajan kulumisen mukaisesti. Tähän erään saattaa sisältyä myös kurssitappioita, kuten myös sijoituskiinteistöjen ja rahoitusvälineiden käyvän arvon alentumisia. Mahdolliset kurssitappiot siirretään oikaistussa tuloslaskelmassa kohtaan kurssierot. Oikaistussa tuloslaskelmassa kokonaistuloksen alapuolelle käyvän arvon muutoksiin kuuluvat rahoituskuluihin sisältyvät käyvän arvon muutokset. Poikkeuksena tässäkin voidaan pitää yrityksiä, jotka pääasiallisena liiketoimintana sijoittavat kiinteistöihin ja rahoitusvälineisiin ja joiden ansaintalogiikka perustuu olennaisilta osin kyseisten omaisuuserien arvonmuutoksiin. (Yritystutkimus 2017, 25.)

Jos kurssierot ovat suuruudeltaan merkittäviä, ne voidaan virallisissa tuloslaskelmissa esittää erikseen, vaikka yleensä niitä ei mainita erillisinä erinä. Kurssivoitot on mahdollista kirjata

esimerkiksi muihin korko- ja rahoitustuottoihin sekä kurssitappiot korkokuluihin ja muihin rahoituskuluihin. Oikaistun tuloslaskelman kurssierot-kohtaan siirretään kaikki edellisiin eriin sisältyvät kurssierot. Pysyvien ja vaihtuvien vastaavien lainasaamisten ja sijoitusten arvonalennukset siirretään kohtaan sijoitusten ja rahoitusarvopapereiden arvonalentumiset. Virallisen tuloslaskelman tuloverot ja muut välittömät verot sisältyvät oikaistussa tuloslaskelmassa veroihin. Liiketoiminnan muita kuluja taas ovat yleisradiovero ja kiinteistövero. Nettotulokseen vaikuttavina veroina otetaan huomioon ne verot, jotka ovat aiheutuneet kyseessä olevan kauden tuloksesta. (Yritystutkimus 2017, 25-26.)

Satunnaisiin tuottoihin kuuluvat aikaisemmilta tilikausilta saadut veronpalautukset tai maksetut lisäverot. Satunnaisiin tuottoihin ja kuluihin sisältyvät myös liiketoiminnan muista tuotoista ja kuluista aiheutuneet välittömät verot. Oikaisu tulee kuitenkin tehdä enintään tilikauden verojen määräisenä. Muihin tuloksen oikaisuihin siirretään veroista laskennallisten vero- saamisten ja -velkojen muutos.

### 3.4 Taseen oikaisut

Tilinpäätösanalyysissä taseen oikaisujen tavoitteena on saada oikea ja vertailukelpoinen kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta tilinpäätöshetkellä. Hyödykkeet voivat olla joko aineettomia tai aineellisia. Aineettomiin hyödykkeisiin on mahdollista aktivoida ainoastaan sellaisia menoja, joista todennäköisesti kertyy tulevana vuosina niitä vastaava tulo. Aineettomaan omaisuuteen kuuluvien, vastikkeellisesti hankittujen oikeuksien ja varojen hankintamenot tulee aktivoida. Sen sijaan, perustamis- ja tutkimusmenojen aktivointi ei ole mahdollista, vaan nämä menot kirjataan vuosikuluiksi. Mikäli aineettomien hyödykkeiden aktivoinnit todetaan aiheettomiksi, poistetaan ne taseen varoista ja vastaavalla määrällä pienennetään taseen omaa pääomaa. (Yritystutkimus 2017, 31.)

Aineettomia hyödykkeitä ovat kehittämismenot, liikearvo ja muut aineettomat hyödykkeet. Kehitysmenoilla tarkoitetaan kehittämistoimintaan liittyviä menoja, joita saadaan aktivoida tiettyjen ehtojen täytyessä. Ehtoja ovat muun muassa, että kirjanpitovelvollisen on pystyttävä käyttämään aineetonta hyödykettä tai myymään se ja kirjanpitovelvollisella täytyy olla aikomus saattaa aineeton hyödyke valmiiksi ja käyttää sitä tai myydä se. Näiden lisäksi neljän muun ehdon on täytyttävä, jotta kehittämismenoja on luvallista aktivoida. Kehittämistoiminnalla tarkoitetaan tutkimustulosten tai muun tietämyksen soveltamista uusien tai aikaisempia huomattavasti parempien raaka-aineiden, tuotteiden, laitteiden, järjestelmien, prosessien tai palvelujen suunnitteluun ennen kaupallisen tuotannon tai käytön aloittamista. Tuottamattomat kehittämismenot poistetaan analyysissä kaikki kerralla taseen vastaavista sekä omasta pääomasta. (Yritystutkimus 2017, 32.)

Liikearvoa voi syntyä yrityskaupan tai fuusion yhteydessä. Yrityskaupassa liikearvo syntyy kauppahinnan ylittäessä substanssiarvon. Fuusiassa syntyvä liikearvo on se osa hankintamenoista, jota ei ole mahdollista kohdistaa taseessa aineellisiin hyödykkeisiin. Liikearvo kirjataan kuluksi sen vaikutusaikanaan. Liikearvo kirjataan kuluksi poistoina enintään kymmenessä vuodessa, jos kirjanpitovelvollinen ei voi luotettavalla tavalla arvioida vaikutusaikaa. Liikearvo voi olla arvoton esimerkiksi silloin kun se on syntynyt sulautuneen yhtiön aikaisempien vuosien tappiosta. Kuten kehittämismenot, myös liikearvo poistetaan analyysissä yhdellä kertaa kokonaan taseen vastaavista ja omasta pääomasta. (Yritystutkimus 2017, 32.)

Virallisesta taseesta oikaistun taseen muihin aineettomiin hyödykkeisiin sisällytetään aineetomat oikeudet, muut aineettomat hyödykkeet sekä aineettomiin hyödykkeisiin kohdistuvat ennakkomaksut. Aineettomat oikeudet sisältävät muun muassa tietokoneohjelmien käyttöoikeudet, apteekkioikeudet ja patentit. Muihin aineettomiin hyödykkeisiin lukeutuvat esimerkiksi vuokrahuoneistojen peruskorjauksista tai mainoskampanjoista johtuvat menot. Ennakkomaksuihin kuuluvat ulkopuolisille aineettomien hyödykkeiden myyjille suoritettavat ennakkomaksut. Jos kirjanpitovelvollinen ei kykene luotettavalla tavalla arvioimaan vaikutusaikaa, muut pitkävaikutteiset menot tulee poistaa enintään kymmenessä vuodessa. (Yritystutkimus 2017, 33.)

Aineellisia hyödykkeitä ovat maa- ja vesialueet, rakennukset ja rakennelmat, koneet ja kalusto sekä muut aineelliset hyödykkeet. Maa- ja vesialueisiin lukeutuvat muun muassa vesialueet, rakennetut ja rakentamattomat tontit sekä maa- ja metsäalueet. Maa-aineksen käytön mukaisia poistoja lukuun ottamatta, maa- ja vesialueista ei yleensä suoriteta poistoja. Maa-alueiden arvonnousut esitetään arvonorotuksina, jotka eivät vaikuta tulokseen. Arvonorotus tulee kirjata suoraan omaan pääomaan. Jos aikaisemmin tehty arvonorotus on osoittautunut turhaksi, kirjanpitolain mukaan se on peruutettava ja arvonorotusrahastoa vastaavasti alennettava. (Yritystutkimus 2017, 33.)

Rakennuksiin luetaan muun muassa asuinrakennukset ja rakennelmat, hotellit sekä varastorakennukset. Rakennukset ja rakennelmat tulee kirjata kuluiksi poistoina niiden taloudellisena vaikutusaikanaan. Suurehkot korjausmenot, kuten peruskorjaukset, ja rakennusaikaiset korot on mahdollista aktivoida rakennusten hankintamenoon ja poistaa yhdessä rakennuksen kanssa. Käyttöomaisuusrakennuksiin arvonorotuksia ei ole mahdollista tehdä. Jälleenhankintavarauksen käyttäminen investointiin ei pienennä hankintamenoa, vaikka rakennuksiin saadut investointiavustukset käsitellään hankintamenojen vähennyksinä. Jälleenhankintavarauksen verotusperusteisten varausten muutosten kautta. (Yritystutkimus 2017, 34.)

Koneisiin ja kalustoon kuuluvat muun muassa työkalut, huonekalut, konttorikoneet sekä erilaiset tuotantokoneet ja -laitteet. Koneet ja kalusto kirjataan myös kuluiksi poistoina niiden taloudellisena vaikutusaikanaan. Kuten rakennuksissa, myös koneisiin ja kalustoon saadut investointiavustukset käsitellään hankintamenon vähennyksinä, mutta jälleenhankintavarauksen käyttäminen investointiin ei pienennä hankintamenoa. Jälleenhankintavarauksen käyttöä kirjataan verotusperusteisten varausten muutosta käyttämällä. (Yritystutkimus 2017, 34.)

Muita aineellisia hyödykkeitä ovat esimerkiksi sillat, rautatiet, kivilouhokset ja altaat. Tämä kyseinen erä sisältää virallisen taseen muut aineelliset hyödykkeet sekä aineellisten hyödykkeiden ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat. Maa-ainesten poiston määrä riippuu hyödykkeen käytöstä. Myös keskeneräiset hankinnat, joista ei tehdä poistoja sisällytetään tähän ryhmään. (Yritystutkimus 2017, 34.)

Pysyviin vastaaviin kuuluu lisäksi sijoitukset ja pitkäaikaiset saamiset. Virallisessa taseessa olevat sijoitukset ja pitkäaikaiset saamiset esitetään oikaistussa taseessa yhtenä ryhmänä, johon kuuluvat sisäiset osakkeet ja osuudet, muut osakkeet ja osuudet, sisäiset saamiset sekä muut saamiset ja sijoitukset. Virallisessa taseessa sijaitsevat vaihtuvien vastaavien pitkäaikaiset saamiset siirretään oikaistun taseen pysyvien vastaavien sijoituksiin ja pitkäaikaisiin saamisiin. Sijoituksiin ja pitkäaikaisiin saamisiin kuuluvat sisäiset osakkeet ja osuudet, muut osakkeet ja osuudet, muut osakkeet ja osuudet, sisäiset saamiset sekä muut saamiset ja sijoitukset. (Yritystutkimus 2017, 35-36.)

Sijoitusten ja pitkäaikaisten saamisten oikaisu suoritetaan seuraavasti. Sisäisten osakkeiden ja osuuksien osalta osakkeiden tasearvo poistetaan omasta pääomasta ja osakkeista siinä tapauksessa, jos omistetun yrityksen oma pääoma on menetetty eikä osakkeilla käytettävissä olevien tietojen perusteella ole arvoa. Sisäiset lainasaamiset vähennetään saamisista ja omasta pääomasta seuraavissa tapauksissa:

- Osakeyhtiöllä on vakuudettomia lainasaamisia henkilöomistajiltaan, lainasaaminen henkilöomistajilta ei pienene tai kasva tai sisältää epätietoisuutta omistajan tai yhtiön oman huonon taloudellisen tilanteen vuoksi, tai kyseiset henkilöomistajat eivät nosta ollenkaan palkkaa eivätkä osinkoja yhtiöstä.
- Velallisyriksen, jolta saamiset ovat, oma pääoma on menetetty ja takaisinmaksu on epävarmaa tai jopa epätodennäköistä.
- Lainasaamisen takaisinmaksu on epätodennäköistä.

Luettelo 3: Sisäisten lainasaamisten vähennykset (Yritystutkimus 2017, 35-36.)



Oikaistussa taseessa muihin saamisiin ja sijoituksiin on yhdistetty viralliseen taseen sijoituksista ja pitkäaikaisista saamisista muut saamiset, myyntisaamiset, lainasaamiset ja siirtosaamiset. Leasingomaisuuden osalta jäljellä olevat leasingmaksut lisätään taseen vastaavaa-puolelle leasingomaisuutena ja vastattavaa-puolelle leasingvastuuna. (Yritystutkimus 2017, 36-37.)

Taseen vaihtuviin vastaaviin kuuluvat vaihto-omaisuus, lyhytaikaiset saamiset sekä rahat ja rahoitusarvopaperit. Vaihto-omaisuuden hankintamenoksi lasketaan hyödykkeen hankinnasta ja valmistuksesta aiheutuneet välittömät menot. Välillisten menojen kohtuullinen osuus on mahdollista lukea hankintamenuon, jos hyödykkeen valmistukseen ja hankintaan liittyvien välillisten menojen määrä on huomattava verrattuna hankintamenuon. Jos tukku- tai vähittäiskauppaa harjoittavan yrityksen vaihto-omaisuutta on kirjattu valmiiden tuotteiden erään, siirretään kyseinen erä aineisiin ja tarvikkeisiin. (Yritystutkimus 2017, 38-40.)

Lyhytaikaisia saamisia ovat myyntisaamiset, sisäiset myyntisaamiset, muut sisäiset saamiset ja muut saamiset. Virallisen taseen lyhytaikaiset saamiset esitetään oikaistussa taseessa yhtenä ryhmänä, joka jakaantuu edellä mainittuihin eriin. Jos factoringrahoitusta käyttävä yritys soveltaa nettokirjaustapaa, käytetty factoringluotto lisätään myyntisaamisiin ja taseen velkoihin. Siinä tapauksessa, jos saamisten luottoriski on siirtynyt rahoittajalle, tätä oikaisua ei tarvitse tehdä. Muihin saamisiin kuuluviin siirtosaamisiin sisältyvät osatuloutussaamiset käsitellään käyttöpääoman eränä tunnuslukulaskennassa ja maksuvalmiustarkastelussa. Oikaistussa taseessa yhden ryhmän muodostavat virallisen tilinpäätöksen kaksi erillistä erää, rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. (Yritystutkimus 2017, 39-40.)

Taseen vastattavaa-puolelle kuuluvat oma pääoma ja vieras pääoma. Omaan pääomaan sisältyvät osake- tai muu peruspääoma, ylikurssi-, vara- ja arvonkorotusrahasto, käyvän arvon rahasto, muut rahastot, kertyneet voittovarot, tilikauden tulos sekä pääomalainat. Lisäksi oman pääoman alle lukeutuvat poistoero ja varaukset sekä oikaistu oma pääoma. Oma pääoma on ennen kaikkea vakavaraisuuden mittari, yrityksen riskipuskuri sekä osakeyhtiön varojen jakamisen perusta. Omasta pääomasta ovat erityisesti kiinnostuneita yrityksen omistajat ja ulkopuoliset sidosryhmät. (Yritystutkimus 2017, 30-41.)

Osakeyhtiölain mukaan yhtiön oma pääoma jakautuu sidottuun ja vapaaseen omaan pääomaan. Jotta yhtiön pääomasta pystytään antamaan oikea ja riittävä kuva, tilinpäätöksen liitetiedoissa on hyvä esittää tämä jako sekä myös erikseen ilmoittaa jaettavissa olevan vapaan oman pääoman määrä. Sidottuun omaan pääomaan kuuluvat osakepääoma, arvonkorotusrahasto ja käyvän arvon rahasto sekä kumotun osakeyhtiölain mukaiset ylikurssirahasto ja vararahasto. Vapaata omaa pääomaa ovat muut rahastot sekä kuluneen tilikauden ja edellisten tilikausien voitto. (Yritystutkimus 2017, 41.)

Oman pääoman oikaisut koostuvat niistä eristä, joilla on oikaistu virallisen taseen omaisuus-eriä tai velkoja analyysissä. Oikaisut on kohdistettu tuloslaskelman ohi, suoraan tase-eriin. Omaisuuserien oikaisut tulevat ajankohtaisiksi, kun viralliseen taseeseen on aktivoitu esimerkiksi liikearvoa, johon ei liity tulon odotuksia, tai muita aineettomia hyödykkeitä, joiden aktivointi ei ole asetusten tai lain puitteissa mahdollista tai joihin ei liity tulonodotuksia. Oman pääoman oikaisuja ovat lisäksi:

- epävarmat saamiset
- saamiset henkilöyhtiön omistajilta
- osakeyhtiön vastaiset lainasaamiset eli lähipiirilainat, joille ei ole olemassa liiketaloudellista perustetta
- käyvän arvon muutokset ja aiheettomiksi osoittautuneet arvonkorotukset
- pysyvien vastaavien arvon oikaisut ja poisto-oikaisut

Luettelo 4: Oman pääoman oikaisut (Yritystutkimus 2017, 45.)

Muun muassa lainasaamiset sellaisilta tytäryhtiöiltä, joiden oma pääoma on menetetty, sekä ne lainasaamiset ja pääomalainasaamiset, joiden takaisinmaksu on epätodennäköistä, laskeaan epävarmojen saamisten joukkoon. Jos käyvät arvot alittavat selvästi tasearvot, käytetään pysyvien vastaavien arvonalennusta. Edellä mainittu arvonalennus tulee suorittaa esimerkiksi tytäryhtiöiden arvottomiksi osoittautuneisiin osakkeisiin. Oman pääoman oikaisu saattaa olla myös positiivinen, mikäli pysyvien vastaavien käyvät arvot ovat reilusti tasearvoja korkeammat. Pysyvien vastaavien tasearvoja oikaistaan samalla summalla. (Yritystutkimus 2017, 45.)

Vieras pääoma jakautuu pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan ja lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Pitkäaikaisena vieraana pääomana pidetään sitä velkaa tai sen osaa, joka erääntyy yli yhden vuoden kuluttua. Alle vuodessa erääntyvä velka on lyhytaikaista vierasta pääomaa. Seuraavalla tilikaudella suoritettavat lainojen lyhennykset erotellaan tilinpäätöstä tehdessä pitkäaikaisista veloista vastaavan lyhytaikaisen vieraan pääoman erään. Virallisen taseen pakolliset varaukset, pitkäaikaiset ja lyhytaikaiset velat sekä taseen ulkopuolinen leasingvastuu-kanta kuuluvat oikaistun taseen vieraaseen pääomaan. (Yritystutkimus 2017, 45-46.)

Välirahoitusinstrumenteiksi kutsutaan muun muassa vaihtovelkakirjalainoja, optiolainoja ja voitto-osuuslainoja. Oman pääoman ehtoiset välirahoitusinstrumentit siirretään oikaistussa

taseessa omiin varoihin. Välirahoitusinstrumenttien oikaisut on kuitenkin tehtävä aina tapauskohtaisesti. Jotta välirahoitusinstrumentti voisi kuulua omaan pääomaan, tulisi vähintään seuraavien vaatimusten täyttyä:

- vakuudettomuus,
- muita lainoja heikompi etuoikeus,
- ei koronmaksuvelvollisuutta
- eikä määrättyä takaisinmaksuaikaa.

Luettelo 5: Välirahoitusinstrumentti (Yritystutkimus 2017, 46.)

Vieraaseen pääomaan merkittyä pääomalainaa oikaistaan omaan pääomaan edellä mainituin perustein vain sen verran, että kertyneet tappiot saadaan katettua ja sidottu oma pääoma säilytettyä omassa pääomassa. Pääomalainan loppuosa jätetään vieraaseen pääomaan. Taseen pääoman ollessa negatiivinen, pääomalainaa oikaistaan omaan pääomaan sen verran, että taseen omaksi pääomaksi tulee enintään sidotun oman pääoman määrä. Vaikka taseen oma pääoma ei olisi negatiivinen, mutta se olisi vähemmän kuin sidottu oma pääoma yhteensä, pääomalainaa oikaistaisiin omaan pääomaan sen verran, että taseen omaksi pääomaksi saataisiin enintään sidotun oman pääoman määrä. (Yritystutkimus 2017, 47.)

Pääomalaina huomioidaan analyysissä joko osittain tai kokonaan oman pääoman eränä, jos se on kirjattu omaan pääomaan tai jos se on tosiasiallisen luonteensa perusteella rinnastettavissa omaksi pääomaksi. Edellä mainitulla tavalla menetellään esimerkiksi silloin, kun pääomalaina on merkitty vieraaseen pääomaan, mutta se on sidottu yhtiöön lainasopimuksella ennalta määrättyksi ja riittävän pitkäksi aikaa. Pääomalainan takaisinmaksusuunnitelman mukaiset seuraavalla tilikaudella maksettavaksi erääntyvät lyhennykset jätetään oikaisematta omaan pääomaan. Vakavaraisuustarkastelua ajatellen, yhtiön omavaraisuutta voi parantaa siirtämällä pääomalaina omaan pääomaan. (Yritystutkimus 2017, 47.)

Koneiden ja laitteiden pitkäaikaista vuokrausta hoidetaan yleensä leasingrahoituksella. Leasingmaksut, jotka ovat tilinpäätöshetkellä jäljellä ja jotka erääntyvät sekä seuraavilla että myöhemmillä tilikausilla, ovat leasingvastuita. Leasingvastuut voivat olla merkittynä viralliseen taseeseen ja sen liitetietoihin, jolloin oikaisua ei tarvita. Oikaisu suoritetaan niin, että jäljellä olevat leasingmaksut lisätään taseen vastaavaa puolelle leasingomaisuutena ja vastattavaa puolelle leasingvastuina. Korollisiin lyhytaikaisiin velkoihin kuuluva taseen ulkopuolinen factoringluotto lisätään korollisiin lyhytaikaisiin velkoihin. (Yritystutkimus 2017, 49-50.)

Ostovelat muodostuvat pääsääntöisesti lyhytaikaisista, tuotannontekijöiden hankkimisesta aiheutuneista veloista. Ostovelkoihin saattaa sisältyä myös yrityksen kululaskuja ja investoinneista syntyneitä laskuja. Lyhytaikaiseen korolliseen vieraaseen pääomaan siirretään ostovelkoihin mahdollisesti sisältyvät osamaksuvelat. (Yritystutkimus 2017, 50.)

#### 4 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma on yksi yleisimmistä taloudellisista selvityksistä. Muita taloudellisia selvityksiä ovat tase, tuloslaskelma ja osakkeenomistajien pääoman selvitys. Kassavirtalaskelma raportoi rahamäärän, joka on tuotettu ja käytetty määritetyn ajanjakson aikana. Kassavirtalaskelman kattama ajanjakso on yrityksen päätettävissä. (Accounting Coach.) Kassavirtalaskelmassa raportoidaan ja järjestetään tuotettu ja käytetty raha seuraaviin kategorioihin:

1. Liiketoiminnan kassavirta
2. Investoinnin kassavirta
3. Rahoituksen kassavirta

##### Luettelo 6: Tuotettu ja käytetty raha kassavirtalaskelmassa (Accounting Coach.)

Liiketoiminnan kassavirta sisältää tuloslaskelmaan raportoidut juoksevan toiminnan kulut ja tulot. Investoinnin kassavirta kertoo sen rahavirran käytön, jonka yritys on toteuttanut tulevan rahavirran kerryttämiseksi pitkällä aikavälillä. Rahoituksen kassavirta raportoi sen rahamäärän, joka on maksettu ja vastaanotettu lainoista ja niiden takaisinmaksuista. Se sisältää lisäksi pääoman maksulliset muutokset. Koska tuloslaskelma rakennetaan kirjanpidon pohjalta, raportoituja tuloja ei ole välttämättä vielä vastaanotettu. Tuloslaskelmaan merkittävät kuluja ei myöskään ole välttämättä vielä todellisuudessa maksettu. Taseen muutoksia voi tarkastella selvittääkseen tietoja, mutta kassavirtalaskelmassa on yhdistetty tuo kaikki informaatio. Täten, erityisesti liikemiehet ja sijoittajat käyttävät hyödykseen tätä tärkeää taloudellista selvitystä eli kassavirtalaskelmaa. (Accounting Coach.)

Kassavirtalaskelman muoto riippuu kassan laajuudesta. Maksusuunnittelua ajatellen järkevintä on yleensä suosia mahdollisimman suppeaa kassaa. Se tarkoittaa, että kassassa olevat varat ovat välittömästi käytettävissä maksuihin. Näin ollen, kassaan kuuluvat käteisvarat, lyhytaikaiset pankkisaamiset ja luotollisten pankkitilien varat. Kassavirtalaskelmista on mahdollista laskea tunnuslukuja, joilla voidaan arvioida esimerkiksi yrityksen kannattavuutta, kasvua, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Kassavirtaan perustuva kassatulot on kannattavuuden tun-

nusluku. Kassatullos on juoksevan toiminnan ja investointien kassavirtojen erotus. Omarahoitus on tunnusluku, joka saadaan laskemalla alkukassan ja juoksevan toiminnan kassavirrat yhteen. Omarahoituksen perusteella yrityksen on mahdollista selvittää, kuinka paljon se voi sijoittaa omaa rahaansa investointeihin. Omarahoituksen ja investointien välistä erotusta kutsutaan rahoitusvaraksi. Negatiivinen rahoitusvara viestii, kuinka paljon yritys tarvitsee uutta rahoitusta. Positiivinen rahoitusvara taas kertoo, kuinka paljon yritys voi käyttää rahaa voitonjakoon, lainojen takaisinmaksuun ja korkoihin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 110-112.)

Liiketoiminnan suunnittelu on aikaisemmin edennyt siten, että yrityksen liiketoimintamahdollisuus on tunnistettu ja kuvattu, miten siihen tartutaan. Liiketoiminnan suunnittelu on käynnistynyt strategisella suunnittelulla, josta on edetty kohti operatiivista johtamista eli kohti konkreettisia hinnoittelu- ja myyntiratkaisuja mukaan lukien myynnin välitavoitteet. Yrityksen rahoitustarpeesta on tämän lisäksi laadittu laskelma. Kassavirtojen riittävyys on erinomaisen tärkeää, puhutaan sitten alkavasta yrityksestä, tai kasvavasta yrityksestä. Siitä johtuen, rahoitusresurssien suunnittelussa tulisi kiinnittää erityistä huomiota kassavirtalaskelmiin. Lisäksi on syytä muistaa se fakta, että laskuja ja palkkoja ei ole mahdollista maksaa tilinpäätöksessä näkyvillä voitoilla, vaan ainoastaan täysin likvideillä kassavaroilla. (Koski & Virtanen 2005, 75-76.)

Kassavirtalaskelma auttaa varmistamaan yrityksen maksuvalmiuden aikasarjana. Perinteisessä tilinpäätösanalyysissä maksuvalmiutta tulkitaan tunnusluvulla Quick Ratio, jossa taseen rahoitusomaisuus jaetaan lyhytaikaisilla (usein korottomilla) veloilla. Jos saatu tunnusluku on yli 1, tarkoittaa se, että yrityksellä on enemmän lyhytaikaisia varoja, esimerkiksi kassa- ja pankkitalletuksia sekä myyntisaamisia, kuin lyhytaikaisia velkoja. Näin ollen, voitaisiin päätellä, että yrityksen maksuvalmius on hyvällä tasolla. Suurissa ”pörssiyrityksissä” ja konsernitason tarkastelussa tämä luultavasti pitääkin paikkansa. (Koski 2012, 93.) Erityisesti tulevien kuukausien tuloista ja menoista kannattaa laatia kassavirtalaskelma, sillä sen avulla on mahdollista reagoida riittävän aikaisin hiljaisempiin kuukausiin ja tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. (Manninen 2012.)

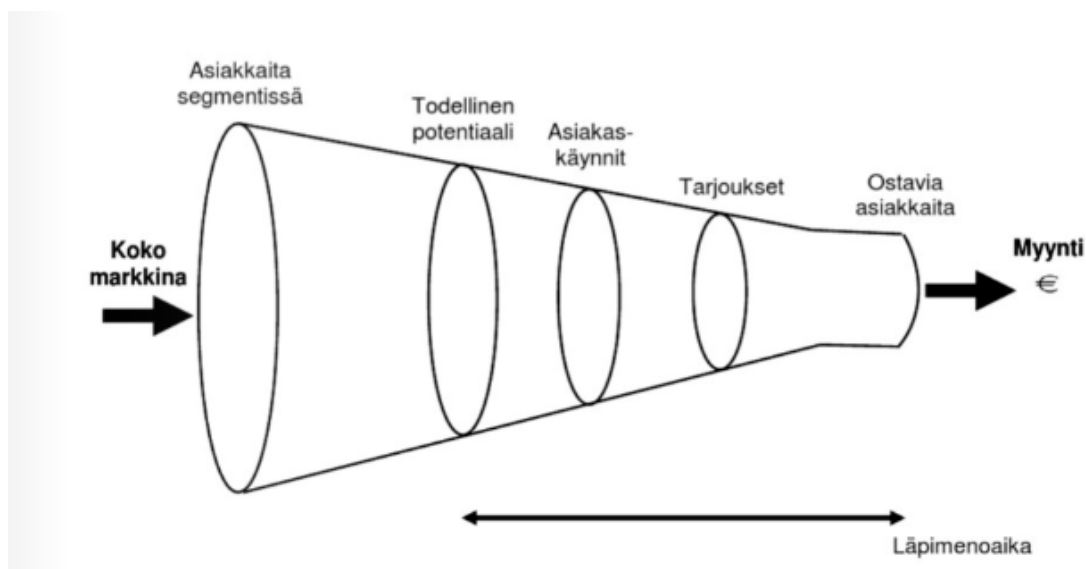
Suurten yritysten liiketoimintayksiköiden tai pk-yritysten tapauksissa ongelma on se, että rahavirtojen kulku on hyvin epäsäännöllistä, jolloin taseen tunnusluvut antavat herkästi väärän kuvan yrityksen maksuvalmiudesta, koska ne ovat ainoastaan poikkileikkauksia jostain tietyistä hetkeistä. Tästä johtuen, pk-yrityksen tai isomman yrityksen liiketoimintayksikön maksuvalmius olisi aina varmistettava aikasarjana kassavirtalaskelmalla. Jos kuitenkin halutaan käyttää tunnuslukua Quick Ratio, olisi se laskettava vähintään kerran kuussa, ja varmistaa, että tunnusluvun arvo (trendi) on nouseva. Tunnusluvun ollessa laskeva, yrityksellä on riskinä ajautua ajan kuluessa maksuvaikeuksiin. Kassavirtalaskelman suoralla menetelmällä on maksuvalmiuden varmistamisen lisäksi mahdollista saavuttaa muitakin hyötyjä. Suoran menetelmän avulla

voidaan muun muassa helpottaa budjetointia ja määrittää yritykselle realistisia välitavoitteita. (Koski 2012, 93-102.)

Kassavirtalaskelman avulla on lisäksi mahdollista selvittää yrityksen tai liiketoimintayksikön optimaalinen kasvunopeus. Optimaalinen kasvunopeus tarkoittaa nopeinta kasvunopeutta, jossa ei ole vaarannettu maksuvalmiutta. Jos esimerkiksi yritys aikoo kaksinkertaistaa kuukausittaisesta myynnistä kassaan tulevan rahan, joutuu yritys mahdollisesti palkkaamaan muun muassa lisää myyntiresursseja. Resurssien palkkaamisesta syntyy lisäkustannuksia, jotka näkyvät kuitenkin vasta kuukausien päästä. Myyntihenkilöstö saattaa todennäköisesti aluksi aiheuttaa vain kustannuksia, johtuen työhön perusteelliseen perehtymiseen kuluva ajasta. Yrityksen kasvu aiheuttaa lisäksi tarpeen käyttöpääoman kasvulle, joka ilmenee muun muassa suurempina varastoina. Kassavirtalaskelma auttaa siis arvioimaan, kuinka paljon kustannuksia yritys kestää vaarantamatta sen maksukykyä. Yrityksen on mahdollista kasvaa juuri niin nopeasti kuin kassan loppusaldo kestää. (Koski 2012, 94-95.)

Kassavirtalaskelma pakottaa yrityksen johdon tunnistamaan tuotanto- ja myyntiprosessin sekä asettamaan myynnille ja tuotannolle välitavoitteita. Näin ollen kassavirtalaskelma toimii myös loistavana myynnin ohjauksen apuvälineenä. Yrityksen menestymistä voi verrata kuntoiluun. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun myyntityötä (kuntoilua) tehdään säännöllisesti ja tasaisesti, eikä niin, että kerran vuodessa uhkitaan täysillä. Etenkin heikosti menestyvien yritysten johtajat kuitenkin saattavat puhua siitä, että myyntiprosessia ei kannata seurata, koska asiakkaiden päätöksentekoprosessi eroaa niin paljon toisistaan, tai että loppukuluttajamarkkinoilla asiakkaita ei voi tunnistaa. Vaikka asiakkaiden päätöksentekoprosessi eroaa toisistaan, myynnin seuranta tekee meidät aktiivisiksi ja pakottaa olemaan lähellä asiakkaita. Lisäksi myös tuotteilla ja palveluilla on myyntiprosessi, joka perustuu kuitenkin enemmän markkinointiin. Aktiivisen toiminnan varmistamisen lisäksi, myyntiprosessin tunnistamisessa pyritään vaiheistamaan myyntiprosessi, jolloin voidaan arvioida kassaan lähikuukausina tulevat rahat. (Koski 2012, 96-98.)

Myynnin välivaiheita voidaan kuvata myös seuraavan kuvan mukaista myyntisuppiloa hyödyntäen. Myyntisuppilon avulla on helpompi hahmottaa, mitä kaikkia työvaiheita myynnin aikaansaamiseksi on tehtävä ja kuinka paljon. Tämä taas auttaa yrityksen johtoa laskemaan myynnin kustannukset osaksi tuotteen omakustannushintaa. Erityisesti aloittelevat yrittäjät saattavat usein myydä tuotteitaan ja palveluitaan "alihintaan", johtuen siitä, että he eivät ole osanneet huomioida myynnistä aiheutuvia kustannuksia. Tuotteen omakustannushinnassa on siis tärkeää muistaa tuotantokustannusten lisäksi huomioida myynnistä aiheutuvat kustannukset. (Koski 2012, 99.)



Kuva 2: Myyntisuppilo (Helin 2011.)

Edellä olevan vaiheistuksen avulla yrityksen hallituksen tai johdon on mahdollista seurata useita kuukausia ennen odotettua kassavirtaa, onko myynnille asetetut välitavoitteet pystytty saavuttamaan vai onko niistä jääty jälkeen. Jos yritys kykenee tunnistamaan tuotteiden myynnin välivaiheet onnistuneesti, kassavirtalaskelman avulla voidaan asettaa myynnille välitavoitteita. Kassavirtalaskelman avulla on lisäksi mahdollista tulkita eri myynti- ja hinnoitteluvariaatioiden vaikutuksia yrityksen maksuvalmiuteen. Kun yrityksen myynti- ja hinnoitteluvariaatioita suunnitellaan, kassan kautta saattaa joskus löytyä uusia ja kilpailukykyisiä tapoja myydä ja hinnoitella tuote toisin. (Koski 2012, 99-100.)

Kassan kautta löytyviä mahdollisia uusia tapoja voidaan havainnollistaa seuraavan esimerkin avulla. Tarkastellaan internetin kautta käytettäväksi tarkoitettua tietokone-ohjelmistotuotetta, jonka vuotuiset ylläpito-, kehitys- ja myyntikustannukset ovat 150 000 euroa. Edellä mainittu tuote on mahdollista myydä ja hinnoitella esimerkiksi kolmella seuraavalla tavalla: (Koski 2012, 100.)

Vaihtoehto A): Tuotteen hinta on 10 000 euroa. Yksi kauppa edellyttää esimerkiksi 50:tä ensikontaktia, 20:tä asiakaskontaktia, kuutta syvällistä asiakasneuvottelua ja kolmea tarjousta. Myyntiprosessin haastavuudesta ja tuotteen korkeasta hinnasta johtuen yritys saa ainoastaan 10 kauppaa vuodessa. Tämän vaihtoehdon toteutuessa yrityksen liikevaihto olisi 100 000 euroa ja liiketoiminta olisi kannattamatonta. (Koski 2012, 100.)

Vaihtoehto B): Tuotteen vuotuinen hinta on 5 000 euroa. Myyntiprosessi on luonteeltaan samanlainen kuin vaihtoehdossa A, mutta johtuen tuotteen matalammasta "kokeilukustannuksesta" kauppoja saadaan vuoden aikana 20 kappaletta. Ensimmäisen vuoden liikevaihto on täten sama kuin vaihtoehdossa A eli 100 000 euroa. Kuitenkin jos ensimmäisen vuoden asiakkaista puolet uusii lisenssin ja yritys onnistuu saamaan toisena vuonna 20 uutta asiakasta, toisen vuoden liikevaihdoksi muodostuu 150 000 euroa ja kolmantena vuotena liiketoiminta kääntyy jo kannattavaksi. (Koski 2012, 101.)

Vaihtoehto C): Tuotteen kuukausihinta on 500 euroa. Tuote on siis mahdollista myydä antamalla esimerkiksi ilmainen yhden kuukauden kestävä kokeilujakso. Asiakkaan kokeilukynnyksen ollessa matalalla, tuote on mahdollista myydä vaivatta toisen tuotteen, kuten koulutuksen, yhteydessä. Todellisuudessa tätä hinnoittelumallia hyödyntäen esimerkkiyrityksemme sai 60 kauppaa vuodessa ja ensimmäisen vuoden ohjelmistomyynnin liikevaihto oli 300 000 euroa, jonka seurauksena toiminta oli erittäin kannattavaa. (Koski 2012, 101.)

Vaihtoehtojen läpikäymisen jälkeen on syytä pohtia hieman, mikä vaikutus milläkin hinnoittelumallilla on yrityksen kassavirtaan ja rahoitustarpeeseen? Vaihtoehto C tuo muita vaihtoehtoja tasaisemmin ja varmemmin rahaa kassaan, jonka lisäksi sen kassavirran ennustaminen on helpompaa. Yrityksen johdon on siis tarpeellista tarkastella eri myyntiprosessien ja hinnoittelutapojen vaikutusta yrityksen maksuvalmiuteen. Tämän pohdinnan johdosta saattaa myös syntyä täysin uusia ja etenkin kannattavampia tapoja myydä jokin tuote tai palvelu. (Koski 2012, 101.)

Kassavirtalaskelmaa on mahdollista hyödyntää myös budjetoinnin apuvälineenä. Luotettavan kassavirtalaskelman laatiminen vaatii siis myös myyntiprosessin ja asiakkaiden rajapinnan tunnistamista. Tätä olisi syytä hyödyntää myös budjetoinnissa. Toisin sanoen sitä varmemmat ennusteet voidaan laatia, mitä paremmin myyntibudjetti perustuu todellisiin ja tunnistettuihin potentiaalsiin asiakkuuksiin. Kassavirtalaskelma on yrityksen ja sen liiketoimintayksiköiden yksi kaikkein tärkeimmistä taloudenhallinnan työkaluista, sillä maksuvalmiuden lisäksi sitä voidaan hyödyntää mainiosti myös operatiiviseen johtamiseen. Useat pk-yritykset ja isompien yritysten liiketoimintayksiköt ovatkin ottaneet kassavirtalaskelman ja sen eri muunnelmat kuukausittain johtoryhmälle tai hallitukselle raportoitavien asioiden listalle. (Koski 2012, 102-106.)



## 5 Tutkimus

Kassavirtaennusteiden laatimisessa lähdin ensiksi liikkeelle tuloslaskelman ja taseen budjetoinnista. Tase-budjetin luvuista kolmen ensimmäisen kuukauden (tammi-maaliskuu) luvut olivat toteutuneita lukuja, siitä eteenpäin ennustettuja. Vastaavaa-puolen eriä olivat käyttöomaisuus, sijoitusomaisuus, vaihto-omaisuus, myyntisaamiset, muut saamiset ja rahoitusomaisuus. Vastattavaa-puolen eriä olivat oma pääoma, pitkäaikaiset velat, ostovelat ja muut lyhytaikaiset velat. Kolmen ensimmäisen kuukauden luvut sain Jeeves-järjestelmästä raportteina, joiden luvut kohdistin oikeisiin eriin. Huhtikuusta eteenpäin saadut arvot ovat joko lineaarisesti laadittuja ennusteita tai raakoja arvioita. Taseen budjetoinnin jälkeen laadin ensiksi kuukausikohtaisen ennusteen vuodelle 2017, jonka jälkeen viikkokohtaisen ennusteen nykyhetkestä seuraavalle kymmenelle viikolle.

Taseessa käyttöomaisuuden alle kuuluivat aineettomat ja aineelliset hyödykkeet. Aineettomiin hyödykkeisiin luetaan pitkävaikutteiset menot ja liikearvo. Aineellisiin hyödykkeisiin kuuluvat tässä tapauksessa maa-alueet, rakennukset ja rakennelmat, koneet ja kalusto sekä muut aineelliset hyödykkeet. Vaihto-omaisuuteen kuuluivat tavaravarasto (brutto) ja ennakkomaksut. Tavaravaraston alle kuuluivat varsinaisten tavaroiden arvo, josta vähennettiin epäkuranttiusvähennys. Ennakkomaksuihin luettiin tässä tapauksessa maksetut ei tuloutetut ennakkomaksut.

Myyntisaamiset-erän alle kuuluivat konsernin sisäiset myyntisaamiset, konsernin ulkoiset myyntisaamiset ja luottotappiovaraukset. Konsernin myyntisaamisiin kuuluivat siihen kuuluvien yritysten myyntisaamiset eli sisäiset myyntisaamiset. Muihin myyntisaamisiin luettiin varsinaiset myyntisaamiset. Luottotappiovarauksiin luettiin epävarmojen saamisten arvonalennus. Muihin saamisiin kuuluivat taas ennakkosaamiset, maksukorttisaamiset sekä siirtosaamiset, johon luettiin muun muassa ennakkoon maksettu yritysvakuutus. Rahoitusomaisuus-erän alla olivat tässä tapauksessa arvopaperit, käteisvarat sekä Nordean ja Dansken pankkitileillä olevat varat. Nordean pankkitilin varat muodostuivat tilille " Nordea Pankki ", jonka summasta vähennettiin myyntisaamisten välitilin saldo. Dansken pankkitilin saldo muodostui tilin " Danske Bank " saldosta. Käteisvarat muodostuivat tilille " Kassa ".

Omaan pääomaan luetaan sidottu oma pääoma ja vapaa oma pääoma. Näiden summasta vähennettiin tässä tapauksessa kertynyt poistoero. Vuonna 2017 suurimmalla osalla konsernin yrityksistä ei ollut pitkäaikaisia velkoja. Ostovelat jakautuivat konsernin ja muiden ostovelkoihin eli sisäisiin ja ulkoisiin ostovelkoihin. Konsernin ostovelkoihin laskettiin konserniin kuuluvien yritysten ostovelat. Muut ostovelat saatiin vähentämällä kaikista ostovelkoista konsernin ostovelat. Muihin ostovelkoihin kuuluvat ne ostovelat, jotka eivät kuulu ostovelkoihin. Muut

lyhytaikaiset velat saatiin vähentämällä vieraasta pääomasta ostovelat. Tasebudjetin erät nimettiin sekä suomeksi että englanniksi. Suurin osa yrityksistä ei ollut koskaan aiemmin budjetoitunut tasetta.

Kassavirtaennusteet laadittiin siis ensimmäiselle 10 viikolle viikkokohtaisesti ja siitä eteenpäin kuukausikohtaisesti. Vuoden kolme ensimmäistä kuukautta ovat toteutuneita lukuja ja siitä eteenpäin ennustettuja. Viikkokohtaisen ennusteen kolmen ensimmäisen viikon luvut (14,15 ja 16) ovat toteutuneita lukuja ja siitä eteenpäin ennustettuja. Kassavirtaennuste on laadittu käyttäen apuna edellisiä vuosia, tuloslaskelmabudjettia, tasebudjettia sekä myynti- ja ostoraportteja. Myynti- ja ostoraportit löytyivät konsernin käyttämästä Jeeves-toiminnan-ohjausjärjestelmästä, osto- ja myyntireskontrasta, josta löytyivät tietoja liittyen myyntiin, maksuihin ja laskutukseen. Järjestelmästä oli mahdollista hakea yrityskohtaista tietoa tietyiltä aikaväliltä, jolloin tulot ja menot oli mahdollista kohdistaa oikealle kuukaudelle tai viikolle. Ennusteita koskevat kohdistukset oli kuitenkin järkevää tehdä ainoastaan lähiviikoille, joihin tuen vaihtelevista maksuajoista.

- Myyntisaamiset
  - Yritys 1
  - Yritys 2
  - Yritys 3
  - Yritys 4
  - Yritys 5
  - Yritys 6
  - Yritys 7
- Muut saamiset
- Käteismaksut
- Muut satunnaiset saatavat

#### Luettelo 7: Konsernin saapuvat rahavirrat

Kuukausikohtaisen ennusteen laatimisessa oli ensimmäiseksi saatava selville ne rahavarat, jotka olivat käytössä kuukauden alussa. Tämä luku oli laaditun tasebudjetin edellisen kuukauden rahoitusomaisuus. Viikkokohtaisessa ennusteessa kyse oli rahavaroista viikon alussa, jotka saatiin edellisen viikon toteutuneesta saldosta. Rahavarojen jälkeen oli selvitettävä saapuva rahavirta. Saapuva rahavirta koostuu muista saamisista, konsernin sisäisistä saatavista, käteismaksuista ja muista satunnaisista saamisista. Käteismaksut saatiin, kun saman kuun liikevaihto kerrottiin 1,24:llä (arvonlisäverollinen myynti) ja saatu summa kerrottiin vielä 4 %:lla,

joka on arvioitu käteismyyntien osuus myynnistä. Myyntisaamiset saatiin, kun edellisen kuukauden liikevaihto kerrottiin 1,24:llä ja saadusta summasta vähennettiin käteismaksut. Tammikuun myyntisaamisiin arvostettiin toteutuneen joulukuun 2016 liikevaihto, helmikuussa tammikuun 2017 toteutunut liikevaihto, maaliskuussa helmikuun 2017 toteutunut liikevaihto ja huhtikuussa maaliskuun 2017 toteutunut liikevaihto. Tästä eteenpäin edettiin budjetoidun liikevaihdon mukaisesti. Viikkokohtaisessa ennusteessa ennen 10-viikkoista ennustetta myyntisaamiset saatiin Jeeveksestä myyntireskontrasta laskuja selaamalla. Laskujen kirjauspäivämääräksi syötettiin haluttu viikko, jolloin pystyttiin selvittämään, kuinka paljon saatavia keriyi kultakin viikolta. Käteismyyntit listattiin erikseen ja lisättiin kohtaan " Käteismaksut ".

- Ostovelat
- Konsernin sisäiset velat
  - Yritys 1
  - Yritys 2
  - Yritys 3
  - Yritys 4
  - Yritys 5
  - Yritys 6
  - Yritys 7
- Palkat
  - Hallituksen jäsenten palkkiot
  - Kuukausipalkat
  - Lisäedut
  - Lomaraha
  - Lisät
  - Lomapalkkavarauzero
- Muut henkilöstökulut
  - Eläkekulut
  - Muut henkilösivukulut
- Arvonlisävero
- Verot palkasta
- Tuloverot
- Investoinnit
- Muut maksut

Luettelo 8: Konsernin lähtevät rahavirrat

Lähtevään eli ulospäin suuntautuneeseen rahavirtaan kuuluvat ostovelat, konsernin sisäiset velat, palkat, muut henkilöstökulut, arvonlisävero, verot palkasta, ennakoverot, investoinnit ja muut maksut. Ostovelat saatiin, kun edellisen kuukauden ostot kerrottiin 1,05:llä, jonka avulla saadaan katettua kotimaan ostot ja muut kululaskut. Tammikuun ostovelkoihin käytettiin joulukuun 2016 toteutuneita ostoja, helmikuun ostovelkoihin tammikuun 2017 toteutuneita ostoja, maaliskuun ostovelkoihin helmikuun 2017 toteutuneita ostoja ja huhtikuun ostovelkoihin maaliskuun 2017 toteutuneita ostoja. Tästä eteenpäin edettiin budjetoitujen ostojen mukaisesti. Ennen 10-viikkoista ennustejaksoa ostovelat oli mahdollista kohdistaa oikeille viikoille ostoreskontrasta löytyvien ostolaskujen perusteella. Viikkokohtaisen ennusteen ostovelat sain jakamalla edellisen kuukauden ostot neljällä ja kertomalla luvun 1,05:llä (kotimaan ostot ja muut kululaskut). Saatua arvoa käytin kyseisen kuukauden kaikkien viikkojen kohdalla. Ennakkomaksujen kohdalla käytettiin ensimmäisten kolmen kuukauden toteutuneita lukuja ja siitä eteenpäin arvioituja summia. Ennakkomaksujen osuus ulospäin suuntautuneesta rahavirrasta oli hyvin pieni, joten ne oli mahdollista lisätä osaksi ostovelkoja.

Palkkojen kohdalla oli huomioitava lomarahojen maksu sekä viikkokohtaisessa ennusteessa myös palkanmaksupäivän ajankohdan kohdistaminen oikein. Kesäkuun palkkaan lisättiin kesälomarahakorvaus, mutta muuten ennusteen arvio oli sama, sillä henkilöstössä ei ollut odotettavissa muutoksia. Yritysten palkanmaksupäivä vaihteli hieman, joten viikkokohtaista ennustetta tehdessä tämä asia oli huomioitava. Viikkokohtaisessa ennusteessa niiden viikkojen, joiden kohdalle palkanmaksu ei osunut, palkkakulut olivat siis 0 euroa. Yksittäisen yrityksen muihin henkilöstökuluihin kuuluivat kaikki henkilöstöön liittyvät kulut, paitsi taloushallinnon henkilöstön kulut, sillä yritysten taloushallinnon työntekijöiden palkat maksaa emoyhtiö. Henkilöstöön liittyviä muita kuluja olivat muun muassa vapaaehtoiset sosiaalikulut, ammatillinen koulutus (alv 24%) ja lounassetelit. Kolmen ensimmäisen kuukauden luvut löytyivät tuloslaskelmasta ja ennusteessa muiden henkilöstökulujen oletettiin pysyvän muuttumattomana. Viikkokohtaisessa ennusteessa kaikki kuukauden henkilöstöön liittyvät muut kulut jaettiin neljällä, jolloin saatiin keskimääräinen viikkokustannus.

Arvonlisäveron, palkasta maksettavien verojen sekä tuloveron kohdalla oli huomioitava, milloin kyseinen vero todellisuudessa maksetaan. Verojen määrät ja niiden maksupäivät sain eräältä taloushallinnon työntekijältä. Arvonlisävero ja palkasta maksettavat verot maksetaan 12. päivä sekä tulovero 23. päivä. Ennustettavien kuukausien arvonlisäveron sain laskemalla ensiksi, mikä prosenttiosuus maaliskuun arvonlisävero oli tammikuun liikevaihdosta. Huhtikuusta eteenpäin arvonlisävero määräytyi kertomalla toissakuukauden myynti tuolla prosenttiluvulla. Näin etenin aina vuoden loppuun saakka. Palkasta maksettavien verojen määrän sain laskemalla yhteen kolmen edellisen kuukauden maksut ja jakamalla nämä kolmella. Lisäksi kesälomarahojen maksu oli huomioitava niin ikään palkasta maksettavien verojen kohdalla. Tein muuten saman laskukaavan, mutta kerroin heinäkuun lukeman 1,5:llä. Viikkokohtaisessa

ennusteessa palkasta maksettavat verot oli osattava kohdistaa oikealle ajankohdalle, maksupäivän mukaisesti. Tulosta maksettavan ennakkoveron määrä pysyy koko vuoden kiinteänä. Viikkokohtaisessa ennusteessa se täytyi kuitenkin kohdistaa oikealle viikolle (maksupäivä 23. päivä).

Suurempia investointeja konsernin yritykset eivät luultavasti vuoden aikana ole tekemässä. Investointisuunnitelman mukaan on kuitenkin järkevää lisätä vuoden loppupuoliskolle kohtuulliset investointisummat, sillä suurempiakin investointitarpeita saattaa ilmaantua yllättäen. Näitä lukuja voi vielä tarkentaa ajankohdan lähestyessä ja mahdollisten investointien tapahtuessa. Muihin maksuihin sisältyivät liiketoiminnan muut kulut, joita olivat muun muassa vuokratulot, markkinointikulut, edustuskulut ja matkustuskulut. Vuoden kolmen ensimmäisen kuukauden summat oli mahdollista löytää tuloslaskelmasta. Tästä eteenpäin ennusteessa edettiin budjetoidun tuloslaskelman mukaisesti. Kävimme liiketoiminnan muiden kulujen kaikki erät läpi, mutta lopulta vuokratulot olivat ainoa, joissa on tapahtunut tai tulee ennusteen mukaan tapahtumaan muutosta. Viikkokohtaisessa ennusteessa kuukauden kaikki liiketoiminnan muut kulut jaettiin neljällä, jolloin saatiin viikkokohtaiset kustannukset selville.

Näiden kaikkien kohdistusten jälkeen oli mahdollista selvittää arvioitu saldo kuukauden/viikon lopussa, toteutuneen ja arvioidun saldon välinen ero, toteutunut saldo kuukauden/viikon lopussa, prosenttimääräinen ero sekä mahdolliset viivästysmaksut, joita ei kyseisellä konsernilla itse asiassa ollut. Arvioituun saldoon laskettiin rahavarat kuukauden/viikon alussa, johon lisättiin saapuvat rahavirrat ja vähennettiin lähtevät rahavirrat. Tämän jälkeen tarkastettiin, että arvioitu ja toteutunut saldo täsmäsivät. Tulevien kassavirtojen selvittämisessä ylivoimaisesti tärkeintä on juurikin arvioitu ja toteutunut saldo määrätyn ajan lopussa. Ennusteiden rakentamisen jälkeen kävimme yhdessä talouspäällikön kanssa laskelmat lävitse ja hänen arviionsa mukaan laskelmat vaikuttivat kohtuullisen todenmukaisilta.

Ennustetta tarkennetaan ajan kuluessa sen mukaisesti, kuinka arvioitu ja toteutunut saldo täsmäävät. Arvioitu saldo säilyy siis samana, mutta toteutunut saldo pystytään päivittämään muuttamalla jonkin tietyn ajankohdan lukuja toteutumien mukaan. Koko konsernin ennuste päivittyy muuttamalla yksittäisten yritysten lukuja, sillä kaikki ennusteet sijaitsevat samassa tiedostossa, eri välilehdillä. Oman arvion mukaan, lähiviikkojen ennusteet tulevat eroamaan toteutuneesta muutaman prosenttiyksikön, parhaassa tapauksessa ei sitäkään. Pidemmän aikavälin ennusteet mahdollisesti hieman enemmän. Täsmällisten kassavirtaennusteiden laatiminen nykyihmiseltä on mahdotonta, mutta mahdollisimman tarkat ennusteet ovat oleellinen osa yritysten tulevaisuuden suunnittelua.

CASH FLOW FORECAST 2017	KASSAVIRTAENNUSTE 2017	Jan 17	Feb 17	Mar 17	Apr 17	May 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Oct 17	Nov 17	Dec 17
Cash and bank accounts in the beginning of the month	Rahavarat kuukauden alussa	1 927	2 183	2 589	1 077	1 949	1 696	2 420	2 419	2 352	3 117	3 162	3 199
Incoming payment into the bank accounts	Saapuva rahavirta	2 461	2 649	1 923	2 884	2 470	2 816	2 452	2 579	2 616	2 485	2 468	1 975
Receivables Kraatz group	Saamiset Kraatz konserni	92	148	272	267	365	305	312	327	315	318	320	318
Other receivables	Muut saamiset	2 367	2 501	1 651	2 615	2 104	2 510	2 139	2 251	2 300	2 165	2 147	1 656
Cash payments	Käteismaksut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other incoming payments	Muut maksut	2	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Outgoing payments from bank accounts	Lähtävä rahavirta	-2 205	-2 243	-3 435	-2 013	-2 722	-2 092	-2 452	-2 646	-1 850	-2 440	-2 431	-3 247
Payables Kraatz group	Velat Kraatz konserni	-929	-1 302	-1 706	-860	-708	-1 091	-886	-895	-958	-913	-922	-931
Other payables (purchases etc.)	Muut velat	-593	-356	-993	-424	-1 155	-228	-811	-954	-555	-773	-761	-1 496
Advance payments	Ennakkomaksut	0	48	48	0	56	87	21	1	132	131	0	0
Salaries and wages	Palkat	-125	-125	-125	-125	-125	-188	-125	-125	-125	-125	-125	-125
Other personnel costs	Muut henkilöstökulut	-7	-17	-12	-17	-18	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13
VAT payments	Arvonlisävero	-427	-302	-507	-394	-593	-478	-446	-380	-152	-466	-431	-502
Payroll taxes etc.	Verot palkasta	-26	-24	-26	-24	-25	-25	-37	-25	-25	-25	-25	-25
Income taxes (prepayments)	Ennakkoverot	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24
Investment	Investoinnit	0	0	0	0	0	0	0	-100	0	-100	0	0
Other payments	Muut maksut	-74	-141	-89	-145	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131
Estimated balance in the end of the month	Arvioitu saldo kuukauden lopussa	2 183	2 589	1 077	1 949	1 696	2 420	2 419	2 352	3 117	3 162	3 199	1 927
Difference between actual and estimate	Toteutuneen ja arvioitun saldon ero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actual balance in the end of the month	Toteutunut saldo kuukauden lopussa	2 183	2 589	1 077	1 949	1 696	2 420	2 419	2 352	3 117	3 162	3 199	1 927
Difference-% of the estimation	Ero-%	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Overdue payables, not paid	Viivästysmaksut, ei maksettu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kuva 3: Kuukausikohtaisen ennusteen esimerkki (luvut tuhansissa euroissa ja muutettuja)

## 5.1 Tutkimuksen toteutus

### 5.1.1 Menetelmä

Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valitsin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään erityisen paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Tässä ajattelutavassa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen määritelmiä. Tämä perustuu siihen, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Määrällisessä tutkimuksessa keskeisiä ovat muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelmat (aineiston sovellettava numeeriseen mittaamiseen) ja muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135-136.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään erityisesti prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Kun tutkimusongelmana oli selvittää konsernin tulevia kassavirtoja, oli määrällinen tutkimus luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi. Tutkittavaa ilmiötä täytyi kuvata numeerisesti ja ilmiön tutkimiseen tarvittava ennakoaineisto oli myös numeerista. Opinnäytetyöni tutkimusosion materiaali koostui budjeteista, raporteista ja ennusteista, jotka

ovat kaikki vahvasti numeeriseen tietoon perustuvia lähteitä. Koko opinnäytetyöni pohjimmainen tarkoitus oli selvittää tulevaisuuden rahavirtoja, jotka määrittävät yrityksen rahavirtojen tilannetta ajankohtana x.

### 5.1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli konserniin kuuluvien yritysten kassavirtojen selvittäminen ja niiden muodostama kokonaisuus konsernitasolla. Ongelma oli todellinen, mutta ei kriittinen. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan mielestä ongelma olisi saattanut kuitenkin tulla kriittiseksi koska voittoa tavoittelevan yrityksen on yksinkertaisesti tehtävä varteenotettavat ennusteet tulevaisuutensa turvaamiseksi. Toimeksiantaja oli joka tapauksessa aikomuksissa selvittää konsernin tulevia kassavirtoja, mutta työllistämällä minut toimeksiantoon, säästyivät työnantaja projektista aiheutuneelta vaivalta. Tutkimusongelmaa lähdin selvittämään laatimalla ensiksi yksittäisille yrityksille tuloslaskelma- ja tasebudjetin. Nämä kaksi ovat välttämättömiä työkaluja kassavirtaennusteita laatiessa. Tämän jälkeen rakensin pohjan, johon loin ensiksi kuukausikohtaisen ennusteen ja sen jälkeen viikkokohtaisen ennusteen. Sain ratkottua tutkimusongelman, sillä toimeksiantaja sai sekä yrityksille yksilöidyt kassavirtaennusteet, että myös konsernitasoisen ennusteen.

### 5.1.3 Analyysi

Viikkokohtaisia ennusteita laadittiin siis 10 viikkoa eteenpäin ja kuukausikohtaisia ennusteita koko loppuvuodelle. Viikkokohtaisia ja kuukausikohtaisia ennusteita ja niiden eroja vertailtiin keskenään sekä pyrittiin hahmottamaan niiden suuntauksia. Oli lisäksi huomioitava, että yritysten sekä koko konsernin viikkokohtaisen ja kuukausikohtaisen ennusteen tuli olla yhteneviä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kuukauden viimeisen viikon loppusaldon oli oltava sama kuin seuraavan kuukauden alkusaldo, ja niin ikään, kuukauden ensimmäisen viikon alkusaldo oli oltava sama kuin edellisen kuukauden loppusaldo. Opinnäytetyöni toi toimeksiantajalle hyötyä ennen kaikkea tulevaisuutta ajatellen, valmiin ennustetyökalun muodossa. Varsinaisten tulosten analysointi koittaa vasta myöhemmin, mutta itse työkaluun toimeksiantaja oli tyytyväinen.

Opinnäytetyöni analysoinnissa on tärkeää muistaa myös se fakta, että ennusteet ovat aina ennusteita. Tästä syystä myös ennusteet halutaan pitää ennusteina ja toteutuneet luvut toteutuneina. Tämän hetkinen käytäntö on se, että Baltian yritykset raportoivat viikoittain konser-

nin talouspäällikölle viikkoennusteiden arvioidut ja toteutuneet luvut, joiden avulla on mahdollista nähdä, missä eroa on muodostunut ja kuinka paljon. Suomen yritysten osalta vastuun kantaa konsernin talouspäällikkö. Tämä toimii hyvänä raportointivälineenä, mutta myös osoittaa ennusteen laatijalle sen, missä kohtaa ennusteen laatimista olisi parantamisen varaa. Huomasin itsessäni niin ikään kehitystä prosessin edetessä. Kun opin ymmärtämään lukujen varsinaiset lähteet ja niiden yhteydet, minun oli helpompi analysoida missä kohtaa ennuste saattaisi mahdollisesti olla virheellinen.

#### 5.1.4 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on hieman hankala arvioida, etenkin näin varhaisessa vaiheessa. Ennusteet toteutettiin kuitenkin samalla tavalla kuin konsernissa aiemmin ja talouspäällikön arvion mukaan ne vaikuttivat kohtuullisen totuudenmukaisilta. Ennusteiden ulkoasu, rakenne sekä kaavat olivat kuitenkin vakuuttavasti ja johdonmukaisesti rakennettuja, ja nämä seikat nostavat myös koko tutkimuksen luotettavuutta. Ennusteiden onnistumiseen ja sitä kautta niiden luotettavuuteen vaikuttavat hyvin monet asiat. Muun muassa budjetoitu myynti on myyntihenkilöstön antama arvio heidän tekemästään myynnistä ja budjetoidut ostot ovat ostoista vastaavan henkilöstön arvio ostoista aikavälillä x. Osabudjettien laatijat ovat siis myös todella suuressa roolissa ennusteiden onnistumisen kannalta.

Talouspäällikön mukaan lähiviikkojen (viikot 1-4) kassavirtaennusteet ovat aikaisemmin eronneet toteutuneesta saldosta 5-10 %. Viikkojen 5-10 kohdalla ennusteiden ero toteutuneesta on yleensä ollut 10-20 %. Nykyhetkestä seuraavat kaksi viikkoa pystytään ennustamaan hyvinkin tarkasti ja tällöin ero on saattanut olla vain joitakin prosenttiyksikköjä. Kuukausitasoiset ennusteet eroavat toteutuneesta usein sitä enemmän mitä pidemmälle ennustushetkestä edetään. Tarkasteltuamme laatimieni ennusteiden lähiviikkoja huomasimme saman trendin jatkuneen kuin aiemmin. Ensimmäisen ja sitä seuraavan viikon arvioitu saldo oli hyvinkin lähellä toteutunutta saldoa, kun taas seuraavat viikot heittivät hieman enemmän. Kuukausikohtaisten ennusteiden osumisprosenttia emme kyenneet arvioimaan koska toukokuu oli ensimmäinen kokonainen täysin ennustamani kuukausi eikä aikataulu ollut täten riittävä sen tarkasteluun.

#### 5.2 Tulokset

Opinnäytetyöni konkreettisia tuloksia on hankalaa arvioida vielä tässä vaiheessa. Ennusteiden laatimisesta on kulunut niin lyhyt aika, että johtopäätösten tekeminen näin aikaisessa vai-



heessa on turhan hätäistä. Taluspäällikön mukaan tämä oli minulle ennen kaikkea oppimisprosessi, jolla pystyin kuitenkin tuottamaan todellista hyötyä toimeksiantajalle. Myöhemmin on mahdollista verrata esimerkiksi eroja konsernin sisäisten yritysten tai eri maiden välillä. Eroja on aikaisemmin ollut, joten niitä on hyvin todennäköisesti myös jatkossa. Olisi kuitenkin mielenkiintoista havainnoida, onko eri yritysten välillä suuria eroja osumisprosentilla mitattuna, vaikka kaikkien yritysten ennusteet laadittiin saman periaatteen mukaisesti. Jos näin olisi, olisi antoisaa pohtia syitä tälle. Käymme toimeksiantajan kanssa läpi saamiamme tuloksia myöhemmin. Myöhemmin on mahdollista nähdä myös, kuinka hyvin luotu työkalupohja toimii.

### 5.2.1 Toteutus

Kassavirtaennusteiden laatiminen oli minulle hieman tuttua, sillä olimme Laureassa tutustuneet pikaisesti kyseiseen prosessiin. Kokemus ennusteiden rakentamisesta oli kuitenkin sen verran rajallista, että alkuun pääseminen tuotti hieman hankaluuksia. Taluspäällikön mainion asiantuntemuksen ja sisukkaan oppimisen ansiosta pääsin kuitenkin alkuun ja lopulta sain tarvittavat ennusteet valmiiksi. Koulussa tehdyt ennusteharjoitukset olivat selvästi pinnallisempia ja yksinkertaisempia kuin mitä nyt vaadittiin. Minun oli pureuduttava tuloslaskelman ja taseen erien sisältöön syvemmin ymmärtääkseni mistä mikäkin erä muodostuu ja mihin ne vaikuttavat. Opiskelinkin opinnäytetyöni tekemisen ohessa kirjoja liittyen rahoituslaskelmaan ja tilinpäätökseen.

Kassavirtaennusteiden teossa käytin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa. Konsernin yritykset olivat käyttäneet samaa ohjelmaa myös aiemmin kassavirtaennusteiden laatimisessa. Taluspäällikkö lähetti minulle yritys kerrallaan materiaalia, jonka avulla kykenin luomaan ennusteet. Materiaalina oli käytössä yritysten toteutuneita ennusteita, tuloslaskelmia ja taseita. Tämän lisäksi sain materiaalia Jeeves-toiminnanohjausjärjestelmästä, josta pystyin ajamaan raportteja koskien jotain tiettyä yritystä ja aikaväliä. Kaikkia yrityksiä ei kuitenkaan järjestelmästä vielä löytynyt, vaan todellisuudessa noin puolet. Loin yrityksille yhtenäiset ja visuaalisesti mukavan näköiset ennusteet, joita pystyy ajan kuluessa päivittämään ja näin olen myös vertailemaan niiden toteutuneita ja arvioituja lukuja.

Week:		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
		04.17-04.23	04.24-04.30	05.01-05.07	05.08-05.14	05.15-05.21	05.22-05.28	05.29-06.04	06.05-06.11	06.12-06.18	06.19-06.25	06.26-07.02
Cash and bank accounts in the beginning of the week	Rahavarat viikon alussa	1221	1289	1584	1731	1531	1778	1523	1695	1817	1642	1412
Incoming payment into the bank accounts	Saapuva rahavirta	554	772	500	429	618	472	469	440	460	457	452
Receivables Kraatz group	Saamiset Kraatz konserni	9	8	3	8	8	21	7	8	12	9	10
Other receivables	Muut saamiset	529	744	475	399	588	429	441	411	427	426	421
Cash payments	Käteismaksut	16	20	22	22	22	22	21	21	21	21	21
Other incoming payments	Muut maksut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outgoing payments from bank accounts	Lähtevä rahavirta	-486	-476	-353	-629	-371	-727	-298	-318	-635	-686	-521
Payables Kraatz group	Velat Kraatz konserni	-245	-107	-209	-117	-195	-107	-123	-142	-124	-130	-132
Other payables (purchases etc.)	Muut velat	-179	-211	-89	-110	-121	-126	-119	-122	-158	-149	-149
Advance payments	Ennakkomaksut	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1
Salaries and wages	Palkat	0	-125	0	0	0	-125	0	0	0	0	-185
Other personnel costs	Muut henkilöstökulut	-9	-9	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
VAT and other taxes	ALV ja muut verot	0	0	0	-348	0	-315	0	0	-297	-352	
Investment	Investoinnit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other payments	Muut kulut	-54	-25	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51
Estimated balance in the end of the week	Arvioitu saldo viikon lopussa	1 289	1 584	1 731	1 531	1 778	1 523	1 695	1 817	1 642	1 412	1 343
Difference between actual and estimate	Toteutuneen ja arvioidun saldon ero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actual balance in the end of the week	Toteutunut saldo viikon lopussa	1 289	1 584	1 731	1 531	1 778	1 523	1 695	1 817	1 642	1 412	1 343
Difference-% of the estimation	Ero-%	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Kuva 4: Viikkokohtaisen ennusteen esimerkki (luvut tuhansissa euroissa ja muutettu)

Etenin sekä kuukausi- että myös viikkokohtaisissa ennusteissa ajanjakso (kuukausi tai viikko) kerrallaan. Ennustetun kuukauden tai viikon loppusaldo siirtyi seuraavan viikon alkusaldoksi. Ennustajan arvioitu ja toteutunut saldo oli saatava täsmälleen samaksi. Ajan kuluessa toteutunut saldo päivitetään, jolloin on mahdollista nähdä toteutuneen ja arvioidun saldon ero. Toteutunut saldo saatiin kyseisen kuukauden kohdalta tasebudjetista kohdasta " Rahoitusomaisuus " .

### 5.2.2 Kassavirtaennusteiden onnistuminen

Kassavirtaennusteiden onnistumisen analysointi ei ole vielä toistaiseksi ajankohtaista, etenkin jos puhutaan ennusteiden numeerisista tuloksista ja niiden eroista toteutuneisiin lukuihin. Pystyn kuitenkin analysoimaan kassavirtaennusteiden onnistumista niiden ulkoasu, rakennetta ja käytettävyyttä tarkastelemalla. Ennusteiden ulkoasu on samanlainen kuin konsernin aiemmin luomissa ennusteissa. Rivit ja sarakkeet on eroteltu selkeästi toisistaan käyttämällä tyhjiä rivejä, värejä ja lihavoitua. Ulkoasu on muutenkin selkeä ja silmää miellyttävä. Vaikka pystyin katsomaan mallia vanhoista ennusteista, tein kaikkien ennusteiden pohjat itse.

Ennusteiden rakenne on looginen. Vasemmalla reunassa on erät sekä suomeksi että englanniksi johdonmukaisessa järjestyksessä. Ylhäällä on rahavarat ajanjakson alussa ja erät ollaan

jaoteltu keskelle sekä saapuvaan että lähtevään rahavirtaan. Osassa ennusteista on lisäksi kohta " Muut rahavirrat ", johon sisältyy muun muassa mahdollisia lainoja ja lainojen takaisinmaksuja. Alimmaisena on " Arvioitu saldo kuukauden/viikon lopussa ", " Toteutuneen ja arvioidun saldon ero ", " Toteutunut saldo kuukauden/viikon lopussa ", " Ero-% " ja " Viivästysmaksut ". Ennusteen yläpuolella on kuukaudet/viikot.

Kassavirtaennusteiden käytettävyys on hyvällä tasolla. Käytettyihin soluihin on syötetty kaavat, joiden avulla niiden päivitys hoituu vaivattomasti. Koko konsernin ennusteet sisältävään tiedostoon on eritelty erikseen jokaisen yrityksen viikko- ja kuukausikohtaiset ennusteet ja lisäksi koko konsernin viikko- ja kuukausikohtainen ennuste. Konsernin ennuste päivittyä muuttamalla yksittäisten yritysten lukuja, sillä kaikkiin siihen käytettyihin soluihin on lisätty kaavat. Konsernin ennusteen kaavat on siis kerätty yksittäisten yritysten välilehdiltä. Ennusteiden selaamista on helpotettu lukitsemalla ensimmäiset sarakkeet ja ylimmät rivit, jotta erät ja kuukaudet pysyvät näkyvissä, vaikka ennustetta rullattaisiin sivulle tai alas.

### 5.2.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Johtopäätöksenä voin todeta, että konsernilla on myös lähitulevaisuudessa vankka rahoituksellinen asema. Yksittäisten yritysten välillä on eroja ja joidenkin yritysten tilanne on hieman haasteellinen, ainakin toistaiseksi, mutta konsernin yleistilanne on hyvä. Vakavaraisuus säilyy lähikuukausinakin todella hyvällä tasolla, joka johtuu pitkälti oman pääoman maltillisesta käytöstä. Muutamalla yksittäisellä yrityksellä on myös kasvua havaittavissa, joka kohentaa entisestään konsernin kannattavuutta. Positiiviset tunnusluvut kertovat konsernin lähitulevaisuudesta sen, että ulkopuoliselle rahoitukselle ei ole tarvetta ja investointeja on tarpeen mukaan mahdollista tehdä.

Kehitysehdotuksia havaitsin projektin aikana muutaman. Ensinnäkin kirjanpitotavat tulisi olla konsernissa yhtenäiset. Tämä mahdollistaisi sen, että tilinpäätöksen luvut ja näin ollen myös tuloslaskelman ja taseen luvut ovat keskenään täysin vertailukelpoisia. Tuloslaskelman ja taseen eriin tulisi kohdistaa jokaisessa yrityksessä luvut samoista lähteistä. Kirjanpito tapojen ollessa yhtenäiset, myös mahdollisimman tarkkojen kassavirtaennusteiden laatiminen helpottuu luonnollisesti. Kaikkien konserniin kuuluvien yritysten tiedot olisi tärkeää saada samaan toiminnanohjausjärjestelmään. Konsernilla on tällä hetkellä käytössä Multi-Company Jeeves ERP-järjestelmä, johon aiotaan ajaa kaikkien konsernin yritysten tiedot. Tietoihin lukeutuisi muun muassa ostoreskontra, myyntireskontra sekä kirjanpitoon ja laskentaan liittyvät tiedot. Tämä helpottaisi huomattavasti päivittäisten töiden suorittamista, kun kaikki tarvittavat tiedot olisivat helposti saatavilla samasta paikasta.

Kassavirtaennusteiden tulisi jo lähtökohtaisesti olla yhteneviä. Toistaiseksi näin ei vielä kaikkien yritysten kohdalla ollut. Osan yrityksistä luvut olivat esimerkiksi euroissa, kun suurimmalla osalla ne olivat tuhansissa euroissa. Osa yrityksistä oli lisäksi yhdistänyt sisäiset saatavat ja muut saatavat samaan erään, jolloin konsernin sisäisten saatavien erottelu täsmällisesti oli mahdotonta. Toiminnanohjausjärjestelmästä ei siis vielä tässä vaiheessa löytynyt kaikkien yritysten tietoja, joten saamisten ja velkojen erottelu sisäisiin sekä ulkoisiin ei sitä kautta onnistunut. Näin oli myös velkojen kohdalla. Sain kylläkin muutettua muun muassa kaikki luvut tuhansiksi euroiksi, mutta tämän kaltainen toiminta aiheuttaa turhaa vaivaa ja on hieman resurssien hukkaan heittämistä. Pienempien yritysten kohdalla tämän toimintatavan sinänsä kyllä ymmärtää, sillä tulot ja menot saattoivat olla sen verran pieniä, että niitä oli luonnollisempi kuvata niiden konkreettisen määrän mukaisella tavalla. Ajan ja vaivan säästämiseksi ehdotin kuitenkin, että kaikki yritykset ilmoittaisivat lukunsa samalla tavalla.

Konsernin sisäisten yritysten välillä oli eroja myös saamisten ja velkojen ilmoittamisessa. Jotkut yritykset olivat laskeneet konsernin sisäiset saatavat ja velat konsernin ulkopuolisten saamisten ja velkojen alle. Näin ollen, oli mahdotonta hahmottaa mikä oli se osuus, minkä yritys oli esimerkiksi velkaa konsernin muille yrityksille, kuten emoyhtiölle, ja mikä oli se osuus, jonka yritys oli velkaa konsernin ulkopuolisille yrityksille. Tämänkin asian pystyi selvittämään toiminnanohjausjärjestelmästä konsernitunnusta käyttämällä niiden yritysten kohdalla, joiden tiedot oltiin jo lisätty järjestelmään. Kyseinen prosessi oli kuitenkin vasta työn alla, joten en saanut kaikkien yritysten kohdalla tietoa selvitettyä. Tämä on kuitenkin jatkossa tärkeää selvittää, sillä muun muassa sisäinen ja ulkoinen velka korkoineen ja maksuaikoineen eroaa merkittävästi toisistaan. Yrityksiä olisi siis jatkossa informoitava kyseisestä asiasta ja näin aiotankin toimia.

Konserniin kuuluvien Suomen yritysten taloushallinto ja täten muun muassa perintä on sen emoyhtiön vastuulla. Pääsin seuraamaan opinnäytetyöprojektini ohessa sivusta myös perintätoimintaa ja mielestäni siinä saattaisi olla hieman tehostamisen varaa. Toki, perintä on hyvin monivaiheista ja säädeltyä toimintaa, mutta tuntui oudolta, että esiin nousi asiakkaita, jotka maksavat säännöllisesti laskunsa myöhässä tai jotka maksavat laskusummasta vain osan. Talouspäällikön mukaan perintää harjoitetaan tietyn kontrollin mukaisesti pitkäaikainen asiakkuus etusijalla. Perinnän tehostamisella yritys pystyy esimerkiksi vaikuttamaan suoraan tulokseensa, mutta opinnäytetyöni kannalta perinnän tehostaminen auttaisi laatimaan entistä tarkempia kassavirtaennusteita lähiviikoille. Jos perintä saataisiin niin tehokkaaksi, että myöhässä maksavat yritykset saataisiin minimiin tai jopa täysin nolnaan, pystyisi ennusteita laatiessa luottamaan siihen, että yritys maksaa laskunsa eräpäivään mennessä. Konsernin taloushallinto oli laatinut selkeän ohjelman aikamääreineen, jonka mukaan he perintää suorittavat, mutta voisiko siinä olla tehostamisen varaa? Toisaalta, yleisesti ottaen, tuovathan jatkuvasti

myöhässä maksavat asiakkaat yrityksille myös lisätuottoja, muun muassa viivästyskorkojen muodossa. Esitin tästä kuitenkin kehitys-/tarkastusehdotuksen.

Konsernin Baltian yritysten ennusteet luodaan ainakin toistaiseksi vielä yritysten taloudesta vastaavien henkilöiden toimesta, jotka lähettävät sähköpostilla ennusteet Excel-tiedostona konsernin talouspäällikölle. Konsernin talouspäällikkö tarkastaa ennusteet ja tekee mahdollisesti tarpeellisia korjauksia niihin, jonka jälkeen hän tallettaa ennusteet tietokoneellensa. Yritysten taloushenkilöstöä on pyydetty raportoimaan viikoittain kassavirtaennusteistaan. Konsernin talouspäällikkö vastaa Suomen yritysten ennusteiden laadinnasta. Kassavirtaennusteet olisi kuitenkin parasta saada samaan hallinnoituun paikkaan, johon sisään pääsemisen oikeudet olisi määritelty koskemaan tiettyjä henkilöitä. Sovelluksen olisi tärkeää reagoida esimerkiksi Excelin kanssa, jolloin tiedonsiirto olisi mahdollisimman vaivatonta. Sovelluksen avulla vältyttäisiin lisäksi aina hieman riskejä sisältävältä sähköpostiliikenteeltä. Konserni onkin ottamassa käyttöönsä Olik Sense -sovelluksen, jonka avulla konsernin sisäisten yritysten raportit, ennusteet ja budjetit saadaan samaan paikkaan. Olik Sense soveltuu tiedon etsimiseen useista eri lähteistä.

Konserni sai mielestäni opinnäytetyöstäni konkreettista hyötyä. Tavoitteena oli selvittää konserniin kuuluvien yritysten tulevia kassavirtoja, joiden avulla pystyisi myös hahmottamaan koko konsernin rahoitustilanteen. Jatkossa ennustepohjat toimivat hyvänä työkaluna, joiden avulla konserni pystyy suunnittelemaan tulevaisuuttaan paremmin. Ennusteet on rakennettu niin, että niitä on helppo päivittää ajan kuluessa. Ne ovat lisäksi yhdenmukaisia, selkeitä ja samaan tiedostoon sijoitettuja. Kehitysehdotusteni myötä konserni sai myös erilaisia näkökulmia toimintansa mahdolliseen kehittämiseen. Osa työn alla olleista kehityskohteista sai entistään vahvistusta opinnäytetyöni edetessä, kun osa taas oli täysin uusia kehitysideoita. Eteeni opinnäytetyöni kanssa määrätietoisesti ja tiukan aikataulun mukaisesti. Asetetut aikamäärät auttoivat minua prosessissani eteenpäin ja toimeksiantajalta saatu palaute tuki oppimistani. Uskon, ja ennen kaikkea toivon, että kassavirtaennusteideni pohjia tullaan jatkossa hyödyntämään työkaluna tulevaisuuden suunnittelussa.

## Lähteet

### Painetut lähteet

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Kirjayhtymä.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.

Koski, T. 2012. PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. 7. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun PK-yrityksessä. Helsinki: Kauppakamari.

Yritystutkimus. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.

### Sähköiset lähteet

Accounting Coach. Cash Flow Statement. Viitattu 3.3.2017. <http://www.accountingcoach.com/cash-flow-statement/explanation>

Advani, A. How to Forecast Revenue and Growth. Viitattu 8.3.2017. <https://www.entrepreneur.com/article/76418>

BusinessDictionary. Cash flow. Viitattu 28.2.2017. <http://www.businessdictionary.com/definition/cash-flow.html>

Float. What is cash flow forecasting? Viitattu 7.3.2017. <http://floatapp.com/what-is-cash-flow-forecasting>

Hyypä, J-P. 2015. Yrityksen kannattavuus ratkaisee. Viitattu 2.3.2017. <https://www.finazilla.fi/yrityksen-kannattavuus-ratkaisee/>

Hyypä, J-P. 2016. Kassavirran ennustaminen lyhyesti. Viitattu 8.3.2017. <http://blog.procountor.com/kassavirran-ennustaminen>

Investopedia. Cash flow. Viitattu 28.2.2017. <http://www.investopedia.com/terms/c/cashflow.asp>

Mai, L. 2011. How To Forecast The Income Statement. Viitattu 8.3.2017. <http://financialmodelingtutorial.com/how-to-forecast-income-statement/>

MaNi Consulting. Tuloslaskelmat ja taseet. Viitattu 2.3.2017. <http://www.maniconsulting.fi/talouhallinto/tuloslaskelmat-ja-taseet/>

Mannila, M. 2013. Kannattavuus ja kannattavuuden osatekijät. Viitattu 2.3.2017. <http://tutkimu.blogspot.fi/2013/09/kannattavuus-ja-kannattavuuden.html>

Manninen, M. 2012. Talous haltuun - Auria Yrityslaskenta. 3 tapaa ennakoida yrityksesi maksuvalmiutta. Viitattu 5.3.2017. <http://blogi.auriayrityslaskenta.fi/bid/128225/Yrityksen-maksuvalmius-ja-sen-seuranta>

Manninen, M. 2012. Talous haltuun - Auria Yrityslaskenta. Kuinka mitaat yrityksesi vakavaraisuutta? Viitattu 2.3.2017. <http://blogi.auriayrityslaskenta.fi/bid/128224/Kuinka-mittaaat-yrityksesi-vakavaraisuutta>

Mikkonen, H. Tulosbudjetti. Viitattu 8.3.2017. <http://merkonomi.hannumikkonen.com/laskenta/tulosbud.html>

Murray, J. 2016. Cash Flow - How It Works to Keep Your Business Afloat. Viitattu 1.3.2017. <https://www.thebalance.com/help-your-struggling-business-397475>

Opinahjo. 2016. Tuloslaskelma, tase ja kassavirta - Hyödyntäminen ja tulkinta. Viitattu 2.3.2017. <https://opinahjo.fi/courses/tuloslaskelma-tase-kassavirta-hyodyntaminen-tulkinta/>

Plan Projections. Balance Sheet Forecast. Viitattu 8.3.2017. <http://www.planprojections.com/projections/balance-sheet-forecast/>

Puhakka, J. 2012. Cashflow - Kassavirta. Viitattu 1.3.2017. <http://juhanipuhakka.com/2-kassavirta/>

Putkuri, S. 2016. Kannattavuutta kassavirran hallinnalla. Viitattu 2.3.2017. <http://konnetor.fi/ajankohtaista/kannattavuutta-kassavirran-hallinnalla/>

Scotiabank. Cash flow forecasting. Viitattu 7.3.2017. <http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,8363,00.html>

Yritys-Suomi. Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran välinen yhteys. Viitattu 2.3.2017. <http://www.talousapu.fi/tuloslaskelman-taseen-kassavirran-yhteys>

## Kuvat

Kuva 1: Kassavirran periaate (Women Technology Entrepreneurs) .....	8
Kuva 2: Myyntisuppilo (Helin 2011.) .....	31
Kuva 3: Kuukausikohtaisen ennusteen esimerkki (luvut tuhansissa euroissa ja muutettuja).....	38
Kuva 4: Viikkokohtaisen ennusteen esimerkki (luvut tuhansissa euroissa ja muutettuja) ..	42

## Luettelot

Luettelo 1: Tase-ennusteen tekemisen syyt (Plan Projections.) .....	17
Luettelo 2: Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista (Yritystutkimus 2017, 24.) .....	21
Luettelo 3: Sisäisten lainasaamisten vähennykset (Yritystutkimus 2017, 35-36.) .....	24
Luettelo 4: Oman pääoman oikaisut (Yritystutkimus 2017, 45.) .....	26
Luettelo 5: Välirahoitusinstrumentti (Yritystutkimus 2017, 46.).....	27
Luettelo 6: Tuotettu ja käytetty raha kassavirtalaskelmassa (Accounting Coach.) .....	28
Luettelo 7: Konsernin saapuvat rahavirrat.....	34
Luettelo 8: Konsernin lähtevät rahavirrat .....	35

## Kaavat

Kaava 1: Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran yhteys (Yritys-Suomi.) .....	11
---	----

## Taulukot

Taulukko 1: Palkkakorjaus (Yritystutkimus 2017, 21.).....	19
---	----

## Kuviot

Kuvio 1: Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran yhteys.....	12
Kuvio 2: Kassavirtaennusteen vaiheet ja hyödyt.....	12