

Ennakoiva yrityksen talouden suunnittelu 9.10.2025

Jussi Hietala



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Millainen on terve yritystalous?

- Kannattava.
 - Toiminnan tuotot ovat suuremmat kuin kulut. Kuluihin on laskettava mukaan yrittäjän oma palkka.
- Vakavarainen.
 - Yrityksellä ei ole enempää velkaa kuin mitä se pystyy hoitamaan.
- Maksuvalmis.
 - Yrityksen kassassa on tarpeeksi rahaa joka tilanteessa.

Huomaatko erot näiden välillä?

Yrityksen talouden kannalta tärkeää

- Laske oikein – esim. hinnoitteluun vaikuttavat asiat
- Seuraa oikeita asioita – tässä tilitoimisto voi auttaa
- Tee korjaavia liikkeitä (kustannuksiin, hinnoitteluun)
- Kehitä tuotteita ja palveluita talouden kannalta menestyviksi)

Jatkuva kehitys – Löydä itsellesi sopivat toimintatavat

Eräs ravintola-alan yritys on ollut koko toimintansa ajan kannattava. Yritys on kasvanut viime vuodet 20 prosenttia vuodessa. Nyt yritys oli joutunut ensimmäistä kertaa maksuvaikeuksiin. Yrittäjän mieltä painoi kysymys: "Miten on mahdollista, että minun kannattava ja kasvava yritykseni on joutunut maksuvaikeuksiin?"

Muutokseen johtaneita syitä oli kaksi. Ensiksikin yrityksen kasvu on tullut palvelusta, joka yrittäjän tietämättä oli kannattamaton. Toiseksi yrityksen käyttöpääoma ei ollut yrittäjän hallinnassa. Ei riitä, että yrittäjä seuraa yrityksen kassatilannetta ja maksaa maksuja, lainojen lyhennyksiä, rahoituskuluja ja veroja sitä mukaa kun yrityksellä on kassavaroja.

Yrityksen arvo on kuin vesi saavissa. Kun yrityksen liiketoiminta on kannattavaa, niin jokainen yrityksen myymä palvelu tai tuote tuottaa lisää vettä saaviin, joka on vuotamaton. Jos yrityksen liiketoiminta on kannattamatonta, niin saavi vuotaa. Jokainen yrityksen myymä palvelu tai tuote tuo saaviin vähemmän vettä kuin mitä saavi vuotaa, eli kannattamaton liiketoiminta vähentää saavissa olevaa veden määrää eli yrityksen arvoa.

Vuotava saavi on helpointa korjata, kun tietää, mistä saavi vuotaa, kuinka suuria vuotokohdat ovat ja kuinka ne tulee korjata. Kun saavi ei vuoda, niin vasta sen jälkeen on kasvun aika.

Mikä on sinun yrityksessäsi saavin tilanne?



1. Kannattavuus

2. Vakavaraisuus

3. Maksuvalmius



Kannattavuus – Esimerkki

Esimerkkitapauksessa tarkastellaan pientä huonekaluvalmistajaa ja sen taloudellisia ongelmia.

Tuotteina olivat räätälöidyt, pienissä sarjoissa valmistettavat kalusteet.

”Myyntihintani ovat yli 2 x materiaaliostot – pitäisi riittää!”

Kuitenkin yrityksessä oli jatkuva kassakriisi!



Kannattavuus – Esimerkki, myyntikate

Tuotteen myyntihinta 200 € + alv 25,5% = 251 €

Tuotteen materiaaliostot 90 €

Oman työntekijän työ 3 h x 18 € = 54 €

Muuttuvat kustannukset yhteensä 144 €

Myyntikate 200 € – 144 € = 56 €

HUOM. KUN LASKETAAN
KANNATTAVUUTTA,
ARVONLISÄVERON
OSUUTTA EI LASKETA
MUKAAN.

ARVONLISÄVERO EI OLE
SINUN, VAAN VEROTTAJAN
RAHAA.

Kannattavuus – Esimerkki, käyttökate

- Myyntikatteeksi laskettiin 56 €
- Miten saadaan selville käyttökate?

Kiinteät kustannukset:

- Toimitilan kustannukset 60 000 €
 - Vakuutukset 10 000 €
 - Kiinteät palkat 60 000 €
 - Muut kiinteät kustannukset 20 000 €
 - Yhteensä 150 000 €
-
- Tuotteita valmistettiin 3000 kpl.
 - Kiinteät kustannukset jaettuna tuotteiden määrällä olivat 50 €

Kannattavuus – Case, tulos

Tunnusluku	Yhtä tuotetta kohti	Koko yritys
Myynti (liikevaihto)	200	600 000
Muuttuvat kustannukset	144	432 000
Myyntikate	56	168 000
Kiinteät kustannukset	50	150 000
Käyttökate	6	18 000
Korot	1,3	4 000
Tulos	4,7	14 000
Lainojen lyhennys	6,7	20 000

Myyntikateprosentti: "Myyntikatteen osuus liikevaihdosta" → $\frac{168\,000}{600\,000} \rightarrow 28\%$

Kriittinen piste

Tarkoittaa myynnin määrää, jolla saadaan kaikki kustannukset katetuksi, mutta ei synny voittoa eikä tappiota, eli tulos = 0

Kriittinen piste voidaan selvittää kun tiedetään myyntikate- % ja kiinteät kustannukset

$$\frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{myyntikateprosentti}} \times 100$$

Mikä myynnin määrä on riittävä? (esim.
tuntia/kappaletta/yksikköä)

Kuinka paljon tällä myyntikatteella pitäisi myydä?

$$\frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{myyntikateprosentti}} \times 100$$

$$\frac{150\,000\text{ €}}{28} \times 100 = 535\,714,29\text{ €}$$

Tämä luku, 535 714,29 € on pienempi kuin toteutunut liikevaihto 600 000 €. Onko laskennassamme virhe?

Täydennetään kriittisen pisteen laskemista

kiinteät kustannukset $\times 100$
myyntikateprosentti

Kiinteisiin kustannuksiin täytyy tässä tapauksessa lisätä myös lainan lyhennykset 20 000 € ja lainan korot 4000 €.

Kiinteät kustannukset tässä mielessä ovat siis 150 000 € + 20 000 € + 4000 € = 174 000 €

Uusi laskenta:

$$\frac{174\,000\text{ €}}{28} \times 100 = 621\,428,57\text{ €}$$

Tällä myyntikateprosentilla, 28%, yrityksen liikevaihdon pitäisi siis olla 621 428,57 € jotta pysytään kuivilla.

Kannattavuuden keskeisiä käsitteitä

+ **LIKEVAIHTO** (~myynti ilman arvonlisäveroa)

miinus **MUUTTUVAT KULUT** (kulut, jotka aiheutuvat myytävien tuotteiden aikaansaamisesta)

= **MYYNLIKATE** (kertoo siitä, millaisella kannattavuudella myytävä tuote saadaan aikaan)

miinus **KIINTEÄT KULUT** (kulut, jotka pysyvät samoina riippumatta myynnin määrästä)

= **KÄYTTÖKATE** (koko liiketoiminnan kannattavuus)

Vaihtoehtoisia tapoja kohentaa tulosta

- Myydään enemmän!
- Myydään yhtä paljon, mutta paremmalla myyntikatteella!
 - Korotetaan hintoja
 - Tai alennetaan muuttuvia kustannuksia.
- Myydään yhtä paljon kuin ennenkin, samalla myyntikatteella, mutta alennetaan kiinteitä kustannuksia.

Mikä näistä olisi paras vaihtoehto?

	Lähtökohtatilanne	Muutos 1	Muutos 2	Muutos 3	Muutos 4	Muutos 5	Muutos 6	Muutos 7
Liikevaihto	100,0	104,0	104,0	100,0	100,0	90,0	90,0	99,0
<i>Muuttuvat kulut</i>								
tarvikekäyttö	15,0	15,0	15,6	14,4	15,0	13,5	15,0	14,0
muuttuvat henkilöstökulut	8,0	8,0	8,6	7,7	8,0	7,2	8,0	7,8
muut muuttuvat kulut	10,0	10,0	10,4	9,6	10,0	9,0	10,0	9,4
Myyntikate	67,0	71,0	69,4	68,3	67,0	60,3	57,0	67,8
<i>Kiinteät kulut</i>								
henkilöstökulut	22,0	22,0	22,0	22,0	21,1	22,0	22,0	22,0
muut kiinteät kulut	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	5,0	5,0
Käyttökate	40,0	44,0	42,4	41,3	41,1	33,3	30,0	40,8
poistot	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Liikevoitto	38,0	42,0	40,4	39,3	39,1	31,3	28,0	38,8
korot	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Tulos	37,0	41,0	39,4	38,3	38,1	30,3	27,0	37,8

7 ERILAISTA MUUTOSTA LÄHTÖTILANTEeseen:

Muutos 1= hintoihin 4 % korotus, myyntimäärä pysyy ennallaan

Muutos 2 = myynti lisääntyy 4%, myyntihinnat pysyvät ennallaan, muuttuvat kulut kohoavat myös 4%

Muutos 3 = myynti pysyy ennallaan, mutta muuttuvia kuluja saadaan alennettua 4%

Muutos 4= myynti ja muuttuvat kulut pysyvät ennallaan, kiinteät kulut laskevat 4 %

Muutos 5 = myyntimäärät tippuvat 10 %, vaikuttaa myös muihin muuttuviin kuluihin

Muutos 6 = myydään tuotteet 10% alennuksella

Muutos 7 = nostetaan hintoja 10%, jolloin myynti tippuu 10%, vaikuttaa myös muihin muuttuviin kuluihin

Liikevaihdon kasvattaminen hintaa korottamalla on yleensä kannattavampaa kuin liikevaihdon kasvattaminen määrää lisäämällä.

MITEN SELVITÄMME TÄSTÄ
KIINTEÄT JA MUUTTUVAT KULUT,
MYYNTIKATTEEN JA
KÄYTTÖKATTEEN?

MITÄ JOHTOPÄÄTÖKSIÄ TÄSTÄ
TEHDÄÄN?

PALVELUKONE OY
Y-tunnus 1234567-8

TULOSLASKELMA

1.1.-31.12.2024

1.1.-31.12.2023

LIKEVAIHTO	91.187,00	58.101,00
Liiketoiminnan muut tuotot	546,00	441,00
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat:		
Ostot tilikauden aikana	10.875,00	9.117,00
Varastojen muutos	- 449,00	- 56,00
Ulkopuoliset palvelut	102,00	930,00
Materiaalit ja palvelut yhteensä	- 10.528,00	- 9.991,00
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	35.602,00	21.136,00
Henkilöstösivukulut		
Eläkekulut	3.128,00	2.256,00
Muut henkilöstökulut	1.186,00	874,00
Henkilöstökulut yhteensä	- 39.916,00	- 24.266,00
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot	- 4.401,00	- 1.311,00
Liiketoiminnan muut kulut	-14.707,00	- 4.282,00
LIIKETULOS	22.181,00	18.692,00
Rahoitustuotot ja -kulut:		
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Muilta	355,00	371,00
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Muille	- 615,00	- 460,00
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	- 260,00	- 89,00
VOITTO ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	21.921,00	18.603,00
Satunnaiset erät		
Satunnaiset tuotot	0,00	2.220,00
VOITTO ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	21.921,00	20.823,00
Tuloverot	- 9.452,00	- 6.128,00
TILIKAUDEN VOITTO	12.469,00	14.695,00

Nämä ovat yleensä
muuttuvia kuluja

Nämä voivat olla muuttuvia
tai kiinteitä kuluja

Nämä ovat yleensä kiinteitä
kuluja



Euroopan unionin
osarahoittama

PALVELUKONE OY
Y-tunnus 1234567-8

TULOSLASKELMA

	1.1.-31.12.2022 31.12.2023	1.1.- 31.12.2023
LIKEVAIHTO	91.187,00	58.101,00
Liiketoiminnan muut tuotot	546,00	441,00
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat:		
Ostot tilikauden aikana	10.875,00	9.117,00
Varastojen muutos	- 449,00	- 56,00
Ulkopuoliset palvelut	102,00	930,00
Materiaalit ja palvelut yhteensä	- 10.528,00	- 9.991,00
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	35.602,00	21.136,00
Henkilöstösivukulut		
Eläkekulut	3.128,00	2.256,00
Muut henkilöstökulut	1.186,00	874,00
Henkilöstökulut yhteensä	- 39.916,00	- 24.266,00
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot	- 4.401,00	- 1.311,00
Liiketoiminnan muut kulut	-14.707,00	- 4.282,00
LIIKETULOS	22.181,00	18.692,00
Rahoitustuotot ja -kulut:		
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Muilta	355,00	371,00
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Muille	- 615,00	- 460,00
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	- 260,00	- 89,00
VOITTO ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	21.921,00	18.603,00
Satunnaiset erät		
Satunnaiset tuotot	0,00	2.220,00
VOITTO ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	21.921,00	20.823,00
Tuloverot	- 9.452,00	- 6.128,00
TILIKAUDEN VOITTO	12.469,00	14.695,00

MYYNLIKATE

Liikevaihto 58 101
- Muuttuvat 9 991
= Myyntikate 48 110

KÄYTTÖKATE

Myyntikate 48 110
- Henkilöstökulut 24 266
- Liiket. muut kulut 4 282
= Käyttökate 19 562
(Oletamme tässä, että kaikki henkilöstökulut ovat kiinteitä)

MYYNLIKATE-%

48 110 / 58 101 → 82,8 %

KÄYTTÖKATE-%

19 562 / 58 101 → 33,7 %

MITEN SELVITÄMME TÄSTÄ
KIINTEÄT JA MUUTTUVAT KULUT,
MYYNLIKATTEEN JA
KÄYTTÖKATTEEN?

MITÄ JOHTOPÄÄTÖKSIÄ TÄSTÄ
TEHDÄÄN?



Euroopan unionin
osarahoittama

Kun suunnittelet yritystoimintaa

- Mitkä ovat toiminnassa muuttuvia kuluja?
- Miten niitä voi seurata?
- Miten niihin voi vaikuttaa?

Kannattavuus: Mitä sille voi tehdä?

Tärkeitä kysymyksiä:

- Tunnistatko, mitkä tuotteen tai palvelun tuottamisen kustannukset ovat?
- Voitko vaikuttaa kustannuksiin?
- Voitko vaikuttaa tuotteen tai palvelun muotoiluun ja asemoinnin kautta siihen, mikä on asiakkaiden maksuvalmius?
- Tunnistatko tuotteittesi tähdet ja mädät omenat?

Palvelumuotoilu



Euroopan unionin
osarahoittama

Kannattavuus. Toinen esimerkki

- Kotipalveluyritys myi siivouspalvelua hintaan 30 €/h
- Työntekijän palkka sivukuluineen 15 €/h
- Laskutettavia tunteja päivässä vain 4h x 30 €/h = 120 €
- Palkkaa maksetaan päivässä, sivukuluineen, 8h x 15 € = 120 €
- Lisäksi matkakulu jopa 30 €/päivä ja tarvikkeisiin meni 1 €/h

Jokainen päivä tuotti tappiota.

**Huom. Luvut annettu ilman
arvonlisäveroa!**

Miten lasket tästä myyntikatteen?

Miten tilannetta voisi lähteä tervehdyttämään?

Kannattavuus. Toinen case, jatkuu

Liikevaihto: $4 \text{ h} \times 30 \text{ €/h} = 120 \text{ €}$

Muuttuvat kulut:

Työntekijäkulut $8 \text{ h} \times 15 \text{ €/h} = 120 \text{ €}$

Matkakulut 30 €

Tarvikekulut $4 \text{ h} \times 1 \text{ €/h} = 4 \text{ €}$

Yhteensä 154 €

Myyntikate -34 € päivässä!

Joka päivä tuottaa tappiota, riippumatta siitä mitkä kiinteät kulut ovat!
Miten tilannetta voidaan tervehdyttää?

Palkan sivukulut on tärkeää tunnistaa

Esimerkki: Työntekijän palkka on 2000 €/kk ja hänen veroprosenttinsa on 10%.

Työnantaja vähentää palkasta verot 10%, TyEL-maksun 7,15%, työttömyysvakuutusmaksun 0,79%. Työntekijälle maksetaan 1641,20 €

Työnantaja maksaa palkasta sivukuluineen 2683,85 €

Tämän lisäksi tulee mm. työterveyshuolto, vakuutukset, työvaatteet ja –varusteet.

Työnantajan sivukuluja voi laskea laskurilla: [Palkkalaskuri - Yrittajat.fi](https://palkkalaskuri.yrittajat.fi)

Mitä tase kertoo?

VASTAAVAA

PYSYVÄT VASTAAVAT

Aineettomat hyödykkeet 0,00

Aineelliset hyödykkeet

Maa- ja vesialueet	1.034,86
Rakennukset ja rakennelmat	26.598,82
Koneet ja kalusto	<u>4.381,16</u>

Aineelliset hyödykkeet yhteensä **32.014,84**

Sijoitukset 0,00

VAIHTUVAT VASTAAVAT

Vaihto-omaisuus

Aineet ja tarvikkeet	83.382,53
Ennakkomaksut	<u>4.288,52</u>

Vaihto-omaisuus yhteensä 87.671,05

Saamiset

Pitkäaikaiset saamiset yhteensä 0,00

Lyhytaikaiset saamiset yhteensä 3.495,79

Rahoitusarvopaperit

Muut arvopaperit	<u>1.177,32</u>
------------------	-----------------

Rahat ja pankkisaamiset 24.639,9

VASTAAVAA YHTEENSÄ 148.998,95

VASTATTAVAA

OMA PÄÄOMA

Osakepääoma 5.886,58

Edellisten tilikausien voitto -4.941,23

Tilikauden voitto 6.087,23

Oma pääoma yhteensä 7.032,04

PÄÄOMALAINA 9.586,71

PAKOLLISET VARAUKSET 0,00

VIERAS PÄÄOMA

Pitkäaikainen

Lainat rahoituslaitoksilta 33.721,68

Muut velat 45.958,01

Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä 79.679,69

Lyhytaikainen

Lainat rahoituslaitoksilta 13.455,03

Ostovelat 33.454,69

Muut velat 1.540,88

Siirtovelat 4.249,91

Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä 52.700,51

VASTATTAVAA YHTEENSÄ 148.998,95

- Taseen vasen puoli (Vastaavaa) kertoo, kuinka paljon yrityksellä on käytettävissä omaisuutta – käyttöomaisuutta, vaihto-omaisuutta, rahaa ja saamisia.
- Taseen oikea puoli (Vastattavaa) kertoo, kuinka paljon yritykseen on sijoitettu rahaa.
 - Omaa pääomaa – omistajien sijoituksia ja aikaisemmilla tilikausilla kertynyttä voittoa
 - Vierasta pääomaa – yleensä lainaa.



Vakavaraisuudesta kertoo omavaraisuusaste

Yrityksen omavaraisuusaste on hyvä tunnusluku vakavaraisuuden seuraamiseen. Se on osuus yrityksen varallisuudesta, joka on rahoitettu omalla pääomalla. Luku kertoo, kuinka suuri osa yrityksen kaikista käytössä olevista varoista on omaa pääomaa. Mitä matalampi luku, sitä enemmän toimintaa rahoitetaan velkarahalla. Tunnuslukua pidetään erinomaisena, jos se on yli 50 prosenttia ja hyvänä, jos se on 30–50 prosenttia. Näin lasket omavaraisuusasteen:

$$\text{Omavaraisuusaste} = \text{oma pääoma} / \text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot} \times 100$$

Esimerkkitaseessa:

Oma pääoma 7032,04 €

Taseen loppusumma 148 998,95 €

Saadut ennakot 4288,52 €

$$\text{Omavaraisuusaste} = 7032,04 / (148\,998,95 - 4288,52) \times 100 = 4,85 \%$$

Yritys on suuresti riippuvainen velkojista.

1. Kannattavuus
2. Vakavaraisuus
- 3. Maksuvalmius**



Maksuvalmius

- ”Älä päästä mattia kukkaroon”
- Maksuvalmius kertoo siitä, onko yrityksellä joka hetki riittävästi rahaa kassassa.
- Kannattavakin yritys voi joutua kassavaikkeuksiin!

Maksuvalmiutta voi laskea tunnusluvulla

Yksi tapa laskea on **Quick Ratio** eli

Rahoitusomaisuus jaettuna **lyhytaikaisilla veloilla** (– saadut ennakot)

- Quick ratio > 1 hyvä
- $0,5 - 1$ tyydyttävä
- $< 0,5$ heikko
- Rahoitusomaisuus lasketaan taseesta: lyhytaikaiset saamiset + rahoitusarvopaperit + rahat ja pankkisaamiset
- Lyhytaikaiset velat tarkoittavat velkoja, jotka erääntyvät alle 1 vuoden sisällä
- Tunnusluku vertaa, kuinka paljon yrityksellä on ko. hetkellä rahaa ja saatavia verrattuna lyhytaikaisiin velkoihin, jotka pitäisi maksaa

Quick Ratio laskenta taseesta

PYSYVÄT VASTAAVAT

Aineettomat hyödykkeet

0,00

Aineelliset hyödykkeet

Maa- ja vesialueet

1.034,86

Rakennukset ja rakennelmat

26.598,82

Koneet ja kalusto

4.381,16

Aineelliset hyödykkeet yhteensä

32.014,84

Sijoitukset

0,00

VAIHTUVAT VASTAAVAT

Vaihto-omaisuus

Aineet ja tarvikkeet

83.382,53

Ennakkomaksut

4.288,52

Vaihto-omaisuus yhteensä

87.671,05

Saamiset

Pitkäaikaiset saamiset yhteensä

0,00

Lyhytaikaiset saamiset yhteensä

3.495,79

Rahoitusarvopaperit

Muut arvopaperit

1.177,32

Rahat ja pankkisaamiset

24.639,9

VASTAAVAA YHTEENSÄ

148.998,95

OMA PÄÄOMA

Osakepääoma

5.886,58

Edellisten tilikausien voitto

-4.941,23

Tilikauden voitto

6.087,23

Oma pääoma yhteensä

7.032,04

PÄÄOMALAINA

9.586,71

PAKOLLISET VARAUKSET

0,00

VIERAS PÄÄOMA

Pitkäaikainen

Lainat rahoituslaitoksilta

33.721,68

Muut velat

45.958,01

Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä

79.679,69

Lyhytaikainen

Lainat rahoituslaitoksilta

13.455,03

Ostovelat

33.454,69

Muut velat

1.540,88

Siirtovelat

4.249,91

Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä

52.700,51

VASTATTAVAA YHTEENSÄ

148.998,95

Rahoitusomaisuus lasketaan taseesta:

lyhytaikaiset saamiset + rahoitusarvopaperit + rahat ja
pankkisaamiset

$$3495,97\text{€} + 1177,32\text{€} + 24639,90\text{€} = \underline{29313,19\text{€}}$$

$$\text{Lyhytaikaiset velat } 52700,51\text{€} - \text{saadut ennakot } 4288,52\text{€} = \\ 48411,99$$

$$\underline{\text{Quick Ratio: } 29313,19\text{€} / 48411,99\text{€} = 0,61}$$



Maksuvalmius: Kassabudjetti

- Kassabudjetti on ennuste, joka ennakoi sitä kuinka paljon rahaa yrityksen kassassa tulee olemaan.
- Esitetään luvut sellaisina, kuin ne tulevat ja lähtevät pankkitililtä (tai kassasta)
- Ennuste voi olla tarkkuudeltaan kuukausi, viikko tai jopa päivä
- Seuranta tiliotteen ja kassan tapahtumien perusteella



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	AB
1	KASSAVIRTALASKELMA														KASSAVIRTALASKELMA
2		Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäku	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	
3															
14	Kassastamaksut														Kassastamaksut
15	1. Arvonlisävero	2 000	2 000	2 160	2 160	2 160	2 160	2 160	2 160	2 160	2 160	2 160	2 160	2 160	
16	2. Palkkiot (mm. artistit)	800	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	
17	3. Ostot, olut (alv 23%)	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	
18	4. Ostot, muu alkoholi (alv 23%)	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	
19	5. Ostot, ruoka ja kahvi (alv 13%)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
20	6. Ostot, tupakka (alv 23%)	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	
21	7. Työntekijöiden palkat (sis.ennakonpid)	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	
22	8. Työntek. sotu 2,12%	15	15	15	15	15	15	22	22	22	15	15	15	15	
23	9. Yrittäjän palkka (sis.ennakonpidätys)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
24	10.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	11. TyEL-maksut (23,3 % työtulosta)	163	163	163	163	163	163	233	233	233	163	163	163	163	
26	12. YEL-maksut (16,9 % työtulosta)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
27	13. Vuokrat	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	
28	14. Luottojen korot	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
29	15. Sähkö	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	
30	16. Vesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31	17. Vakuutukset	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	
32	18. Markkinointikulut (23%)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
33	19. Työterveyshuolto	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	
34	20. Siivous ja jätehuolto (23%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
35	21. Kone- ja kalustokulut (23%)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
36	22. Muut tarvikkeet ja toimitilakulut (23%)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
37	23. Viranomaismaksut	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
38	24. Taloushallintokulut (23%)	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	
39	25. Puhelin ja tietoliikenne	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	
40	26. Muut kulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
41	27. Verot (24,5% tuloksesta)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
42	Kassastamaksut yhteensä	15 050	15 450	15 610	15 610	15 610	15 610	15 687	15 687	15 687	15 610	15 610	15 610	15 610	Kassastamaksut yhteensä
43	Investoinnit														Investoinnit
44	1. Investoinnit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
45	Investoinnit yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Investoinnit yhteensä
46	Pääomarahoit														Pääomarahoit
47	1. Luottojen lyhennykset	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
48	2. Lisäluotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
49	3. Verovelan lyhennys	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
50	4. Työnantajamaksujen rästien lyhennys	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
51	5. Alv-velan lyhennys	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
52	5. Muiden eräant. velkojen lyhennys	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
53	6. Osingon maksu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
54	Pääomarah. nettovaikutus	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	Pääomarah. nettovaikutus
55	Kassavarat														Kassavarat
56	Kassa kauden alussa	0	560	721	721	721	721	721	644	567	491	491	491	491	
57	Kassaanmaksut	16 540	16 540	16 540	16 540	16 540	16 540	16 540	16 540	16 540	16 540	16 540	16 540	16 540	
58	Kassastamaksut	15 050	15 450	15 610	15 610	15 610	15 610	15 687	15 687	15 687	15 610	15 610	15 610	15 610	
59	Investoinnit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
60	Pääomarah. nettovaikutus	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	-930	
61	Kassavarojen muutos	560	160	0	0	0	0	-77	-77	-77	0	0	0	0	
62	Kassa kauden lopussa	560	721	721	721	721	721	644	567	491	491	491	491	491	Kassa kauden lopussa
63															

Maksuvalmius - mietittävää

- Laskutus: Miten saat rahan kotiutettua mahdollisimman nopeasti?
 - Lyhyet myyntilaskujen maksuajat
 - Projekteissa ja urakoissa oikea maksuaikataulu
 - Jossain tapauksissa factoring/laskun myynti voi olla avuksi
- Ostot: Isot ostoerät eivät ole järkeviä, jos ne vaarantavat maksuvalmiuden.
- Ostolaskujen rahoitus myös mahdollinen → pitempi maksuaika
- Ennakoi alvit, verot, eläkemaksut



Esimerkkejä talouden kohentamistoimista

Rakennusalan yrityksessä oli huolellisesti laskettu ison urakan tarjous. Työntekijät olivat urakkapalkalla, joten työkustannukset olivat helposti ennustettavissa – tai niin luultiin. Kuitenkin kate muodostui huomattavasti matalammaksi kuin oli arvioitu. Asia piti selvittää.

Miksi urakan kate jäi matalaksi? → Työkustannus oli paljon korkeampi kuin oli budjetoitu.

Miksi työkustannus oli niin korkea? → Koska urakkapalkan lisäksi työntekijät tekivät paljon tuntitöitä.

Miksi he tekivät paljon tuntitöitä? → Koska heillä kului niin paljon aikaa materiaalien siirtämiseen

Miksi aikaa materiaalin siirtämiseen meni niin paljon? → Koska kuljettaja oli purkanut materiaalit epätarkoituksenmukaisiin paikkoihin

Miksi hän oli purkanut sinne? → Koska hänellä oli sellaisen henkilön puhelinnumero, joka ei tiennyt tarkkaan työmaan sijaintea

Korjaava toimenpide: Kuljettajille ruvettiin antamaan työmaan nokkamiehen puhelinnumero, joka ohjeisti purkamaan oikeisiin paikkoihin

5 x miksi

Mistä menetelmässä on kyse?

Yksinkertainen menetelmä, jossa viidellä Miksi? -kysymyksellä päästään jo lähelle ongelman alkulähteitä.

Mihin menetelmää käytetään?

Käytetään kun halutaan pureutua ongelmien syihin ja mennä ensimmäisen selityksen taakse. Kysymällä viisi kertaa ”miksi” päästään yleensä kiinni konkreettisiin toimenpiteisiin, joilla kyseistä kehittämistarvetta saadaan ratkaistua.

Miten menetelmää käytetään?

Valitaan ongelma.

Esittämällä kysymyksen ”Miksi?” viisi kertaa selkeytetään tilannetta ja päästään kiinni siihen, mikä todellisuudessa on ongelman takana.

Joskus ei tarvita viittä kysymystä, joskus tarvitaan useampikin. Kysymysketjua voi siis tietenkin jatkaa viiden jälkeenkin, mikäli siihen on tarvetta ja kunnes ongelman todellinen syy on löytynyt.



Toinen esimerkki

Tuotteiden jakelua tekevän kuljetusyrityksen myyntikate oli niin matala, että kassaan ei jäänyt puskuria juuri ollenkaan.

Miksi kate oli niin matala? → Koska jouduttiin hinnoittelemaan varmuuden vuoksi alas, jotta pärjättäisiin halvimpia kilpailijoita vastaan

Miksi kilpaillaan koko ajan halpoja kilpailijoita vastaan? → Koska asiakkaat kilpailuttavat joka vuosi, emmekä voi ottaa riskiä että häviämme monta tärkeää asiakasta vuodessa

Miksi ne kilpailuttavat joka vuosi? → Koska ne etsivät vain halvinta hintaa

Miksi ne etsivät vain halvinta hintaa → Koska kaikkien palvelu on oikeastaan samanlaista

Miksi meidän palvelumme pitäisi olla samanlaista kuin kaikilla muilla?

Korjaava toimenpide: Ruvettiin tarjoamaan kuljetuksen lisäksi ajojärjestely, näin saatiin pitempiä sopimuksia järkevämmällä katteella, ja ennustettavuutta toimintaan



Mikä olisi sinulle taloudessa tavoiteltava tilanne?

- Omassa yrityksessäsi, tai omalla toimialallasi, mitkä ovat talouden ongelmia/kehittämiskohteita? Koskien kannattavuutta, maksuvalmiutta, vakavaraisuutta.
- Tai tosin sanoen, mikä olisi tavoitetilanne?
- Ja mikä estää pääsemästä siihen?
 - 5 x miksi
- Muutaman miksi-kysymyksen takaa voi löytyä se tärkeä toimenpide, jolla matka kohti tavoitetta alkaa.