

GET-UP Vihreän yrittäjyyden koulutusohjelma; Tuntisuunnitelma

Moduuli 7: Talouden hallinta

Osa 2 – Johdanto taloushallintoon

Oppimistulokset: Suoritettuaan tämän työpajan, vihreät yrittäjät (opiskelijat):

- ❖ Ymmärtävät tärkeimpiä rahoitustermejä ja ammattikieltä
- ❖ Ymmärtävät hyvän kirjanpidon merkityksen
- ❖ Ymmärtävät käteisvarojen ja liikevoiton eron
- ❖ Tutustuvat taloushallinnon välineisiin esim. budjetti, tulot ja menot, tase ja pankkitilien täsmäytys
- ❖ Tarkastelevat yrityksen tuloslaskelmaa

Sisältö ja ohjausmenetelmät	Aika (min)	Materiaalit	Arviointi
<p><u>Johdanto ja ryhmäkeskustelua:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kouluttaja esittelee PowerPoint-diojen avulla keskeisiä termejä kuten: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Investointi; Myynti/tulot; kulut; kriittinen piste; rahavirtaennuste; tuloslaskelma; sijoitetun pääoman tuotto ❖ Kouluttaja esittelee hyvä kirjanpidon tärkeyttä ❖ Kouluttaja jakaa monisteet 'Taloussanasto kaikille osallistujille 	<p><u>15 min</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fläppitaulu jossa kirjoitettuna keskeiset termit ja määritelmät ❖ Tussit ❖ Muistiinpanovälineet kaikille osallistujille ❖ Kopiot 'Taloussanasto (liite 1 ja 1.2.) kaikille osallistujille 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Osallistujat tekevät muistiinpanoja rahoitustermeistä, jotka eivät ole heille ennestään tuttuja.

<p><u>Tapausesimerkki:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tapausesimerkki – Teen voittoa. Joten miksi rahani ovat loppumassa?– Kouluttaja esittelee voiton ja käteisen eron ❖ Osallistajat lukevat tapausesimerkin ja keskustelevat esitetyistä kassavirran ongelmista 	<p><u>15 min</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Muistiinpanovälineet osallistujille ❖ Kopiot tapausesimerkki Teen voittoa. Joten miksi rahani ovat loppumassa (liite 2) kaikille osallistujille 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Osallistajat osallistuvat keskusteluun ja tekevät muistiinpanoja
<p><u>Kouluttajan esitys:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kouluttaja esittelee PowerPoint-diosta yleisimpiä taloushallinnon välineitä kuten esim: budjetti tulot ja menot, tase ja pankkitilien täsmäytys ❖ Kouluttaja pyytää osallistujia miettimään välineiden hyödyllisyyttä omassa liiketoiminnassaan ❖ Excelin avulla kouluttaja esittää kuinka seurata tuloja ja menoja yksinkertaisen taulukon avulla ❖ Tämän harjoituksen avulla kouluttaja auttaa osallistujia ymmärtämään, mistä luvut tulevat ‘Tulot ja menot’ taulukkoon. 	<p><u>25 min</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ PowerPoint diat; ❖ Projektori ja näyttö; ❖ Tietokone; ❖ Monisteet ‘Tulot ja menot’ (liite 3) Excel- taulukko kaikille osallistujille ❖ Muistiinpanovälineet kaikille osallistujille 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Osallistajat pohtivat kaikkia esitettyjä välineitä ja niiden sopivuutta omaan liiketoimintaan ❖ Osallistujia pyydetään tutustumaan kyseisiin välineisiin osana itsenäisiä tehtäviä. ❖ Osallistajat saavat kopiot ‘tulot ja menot’ taulukosta ja he täydentävät sen osana itsenäisiä tehtäviä.
<p><u>Kouluttajan esitys:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kouluttaja esittelee PowerPoint-dioilta yrityksen tulot ja menot ❖ Tämän jälkeen kouluttaja esittelee Tuloslaskelman ❖ Esimerkkiä hyödyntäen kouluttaja selittää kuinka Tuloslaskelmaa tulisi lukea ja kuinka sitä voi tarkastella yrityksen talouden edistymistä 	<p><u>20 min</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ PowerPoint diat; ❖ Projector and screen; ❖ Laptop; ❖ Monisteet ‘Tuloslaskelma’ (liite 4) kaikille osallistujille ❖ Muistiinpanovälineet kaikille osallistujille 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Osallistajat tekevät muistiinpanoja, jotka tukevat heidän oppimista ❖ Osallistajat täydentävät tuloslaskelma -taulukon oman yrityksensä osalta osana itsenäistä opiskelua ❖

<p><u>Ryhmäkeskustelu ja aivoriihiharjoitus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kouluttaja aloittaa tämän harjoituksen kertomalla niille osallistujille, joilla ei ole paljon kokemusta taloushallinnosta, erilaisista tarjolla olevista taloushallinnonpalveluista ❖ Kouluttaja selittää kirjanpitäjän roolia pk-yritysten ja aloittelevien yrittäjien taloudenhallinnassa ❖ Kouluttaja johdattelee ryhmän lyhyeen aivoriihiharjoitukseen, jossa mietitään talousalan palveluntuottajia, jotka voisivat auttaa aloittelevia yrittäjiä taloudenhallintaa ❖ Kouluttaja tekee muistiinpanoja keskustelusta fläppitaululle 	<p><u>10 min</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fläppitaulu ja tussit ❖ Muistiinpanovälineet kaikille osallistujille 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Osallistujat tekevät muistiinpanoja, jotka tukevat heidän oppimistaan
<p><u>Lopetus ja arviointi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kouluttaja jakaa arviointilomakkeen kopiot kaikille osallistujille ja pyytää heitä täyttämään sen. 	<p><u>5 min</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Muistiinpanovälineet kaikille osallistujille ❖ Fläppitaulu ja tussit palautetta varten 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Osallistujat osallistuvat palautekeskusteluun ja täyttävät arviointilomakkeen
<p>Yhteensä</p>	<p>90 min</p>		

Liite 1 – Taloussanasto englanniksi

- ❖ **Accounting:** The process of recording, classifying and summarising business transactions with the aim of providing useful financial information for a number of users.
- ❖ **Accounts:** Usually annual financial records of a business or organisation that provide information about its financial circumstances.
- ❖ **Audit:** An annual check carried out on all companies by an auditor to check the accuracy of financial records.
- ❖ **Average Cost or Unit Cost:** The cost of producing one unit, calculated by dividing the total cost by output.
- ❖ **Average Rate of Return or Accounting Rate of Return:** A method of investment appraisal, which measures the net return per annum as a percentage of the initial spending.
- ❖ **Bootstrapping:** Getting a business under way with a minimum of finance through the utilization of one's own resources.
- ❖ **Break Even Point:** The point at which total revenue equals total costs.
- ❖ **Budget:** An estimate or quantitative plan of the income and expenses for a future period of time, usually within one year.
- ❖ **Business Angel:** An individual who invests in businesses, especially start-up businesses.
- ❖ **Capital Asset:** An asset that is difficult to sell quickly, i.e. premises.
- ❖ **Capital Expenditure:** Spending on business resources that can be used repeatedly over a period of time.
- ❖ **Capital Gain:** The profit gained by selling a share for more than it was bought for.
- ❖ **Cash Flow Cycle:** The continuous movement of cash in and out of a business.
- ❖ **Cash Flow Forecast:** A projection of money going into and out of a business, usually over a period of 12 months.
- ❖ **Cash Flow Statement:** A documented detail of cash inflows and cash out flows in a trading period of the business.
- ❖ **Cash Flow:** The difference between total cash coming in and going out of the business over a period of time.
- ❖ **Cost-Benefits Analysis:** Used to analyse and determine the feasibility of business decisions or projects. The benefits are weighed against the costs associated with that decision or project.
- ❖ **Creditors:** These are people, or companies, that lend money to businesses or entrepreneurs.
- ❖ **Debtors:** These are people or companies that owe you money.
- ❖ **Early-stage or seed financing:** One of the first financings obtained by the business.
- ❖ **Fixed Assets:** Recorded in the balance sheet at cost – land, buildings, equipment, company car –
- ❖ **Fixed Costs:** Costs of production (running costs or overheads) which do not vary with the amount produced
- ❖ **Interest Rates:** The charge or price of borrowing.
- ❖ **Internal Rate of Return (IRR):** This is an investment and valuation tool that helps businesses decide whether they should make an investment (rate of return at which the net present value is zero).

- ❖ **Letter of Credit:** A financial document issued by a bank at the request of the consignee, guaranteeing payment to the shipper, for cargo, if certain terms and conditions are fulfilled.
- ❖ **Liabilities:** Claims or debts against a business, such as loans and equity, which provide a source of funds.
- ❖ **Liquidity:** The ability of a business to meet its financial responsibilities. The ease with which, assets can be converted into cash without loss.
- ❖ **Loan Capital:** Finance loaned to a business for a specified period of time at a fixed or varied rate of interest that must be paid irrespective of the performance of the business.
- ❖ **Loss:** Loss is the excess of expenditures over income for a period or activity.
- ❖ **Net Assets:** The amount by which the value of a company's assets exceeds its liabilities
- ❖ **Net Cash Balance:** The amount of cash that is on hand.
- ❖ **Net Cash Flow:** The earnings, income or revenue from an investment less the operating costs.
- ❖ **Net Loss:** The amount of expenses paid over revenues generated.
- ❖ **Net Margin:** The percentage of revenues that is profit.
- ❖ **Net Profit Margin:** Shows the ability of a business to control overheads, and expresses net profit before tax as a percentage of turnover.
- ❖ **Net Profit:** Profit on ordinary activities before taxation – it is calculated by deducting all expenses (running costs, fixed costs or indirect costs) of the business from the gross profit.
- ❖ **Operating Costs (also known as Overhead Costs):** Expenditures arising out of current business activities. The costs incurred to do business such as salaries, electricity, and rental.
- ❖ **Overdraft:** Used to finance working capital. Occurs when withdrawals from a bank account exceeds the money available in the account. The account will now have a negative balance.
- ❖ **Overhead:** Also known as fixed costs, indirect costs or running costs. Costs incurred in the running of your business such as rent, electricity, heat, light, vehicles.
- ❖ **Payback Period:** Refers to the time it takes a business to recover the cost of an investment project. The shorter the payback period, the better the investment.
- ❖ **Pricing Strategies:** The pricing policies or methods of pricing adopted by businesses.
- ❖ **Profit and Loss Account:** Shows net profit after tax by subtracting business expenses and taxation from operating profit.
- ❖ **Profit:** Financial gain, returns over expenditures. Not necessarily an increase in cash.
- ❖ **Return on Investment (ROI):** Refers to the amount of money made on an investment compared to the amount of money initially invested.

- ❖ **Share/Stock:** One of the equal parts into which the ownership of a business is divided. A 'share' represents part ownership in a business.
- ❖ **Shareholders:** People, other companies or businesses who have bought shares in a company or organisation and are therefore part owners.
- ❖ **Variable Costs:** Costs such as labour and raw materials that 'vary directly' according to the number of items being manufactured.
- ❖ **Venture Capital:** Money used to finance new companies or projects, especially those with high earning potential and high risk.
- ❖ **Venture Capitalists:** Providers of funds for small or medium sized companies that may be considered too risky by other investors.

Liite 1.2 – Taloussanastoa suomeksi

Budjetti:

Budjetti tarkoittaa talousarviota eli siis tulo- ja menoarviota.

Alijäämä tarkoittaa, että budjetin rahoitustavoitteista on jääty ja kirjanpito on miinuksella eli talous on tappiollista.

Ylijäämä tarkoittaa, että budjetin rahoitusarvio on ylittynyt ja käytössä onkin odotettua enemmän varantoja. Toiminta on tällöin voitollista.

Kassavirtalaskelma:

Kassavirtalaskelma on tuloslaskelman ja taseen lisäksi kolmas yrityksen taloudenpidon peruslaskelma. Kassavirtalaskelman avulla saadaan selville yrityksesi todellinen maksuvalmius jo ennakoon. Tällöin sinä yrittäjänä osaat varautua mahdollisiin rahoitusvajeisiin, joita voi syntyä esimerkiksi yrityksen alkutaipaleella, kun kustannuksia koituu jo ennen tuottoja. Kassavirtalaskelma toimii myynnin apuvälineenä, koska se osoittaa, paljonko tuotteita on myytävä, jotta kassastamaksut saadaan katettua. Kasvuyritykselle kassavirtalaskelma auttaa löytämään sopivan kasvunopeuden, jotta maksuvalmius ei vaarannu.

Käyttökate:

Käyttökate kuvaa yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tulosta ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja. Käyttökate näyttää, paljonko yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään yrityksen toimintakulut.

Myyntikate:

Myyntikate antaa yrityksen sisäisessä laskennassa käsityksen tuoteryhmäkohtaisesta kannattavuudesta. Myyntikate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta aine-/työkulut ja mahdolliset ulkopuoliset palvelut.

Tosite:

Kirjanpidon tapahtumista on oltava kuitti tai muu tosite. Tositteiden on aina oltava päivättyjä ja numeroituja. Tositteesta tulee näkyä, milloin tapahtuma sattui, ketkä olivat osallisia, mitä myytiin tai ostettiin tms., ja miten tapahtuma liittyi yhdistyksen toimintaan.

Varastokirjanpito:

Varaston sisällöstä pidetään kirjanpitoa. Kun tavaroita tuodaan varastoon, ne kirjataan varastokirjanpitoon. Vastaavasti kun tavaroita viedään pois, tehdään vastaavat muutokset varastokirjanpitoon. Varaston tavaroiden kirjaamista sanotaan inventaarioksi. Jos varastosta katoaa tai rikkoutuu tavaroita, sitä sanotaan varastohävikiksi. Liiketoiminnassa pääoman kierron tulisi olla mahdollisimman nopea. Varasto optimoidaan siten, että se tuottaisi mahdollisimman paljon taloudellista voittoa tarkasteluajanjaksona, eli varastointikustannusten sijasta mietitään logistiikkakustannuksia ja koko liiketoiminnan kustannuksia ja tuottoja. Haluttu palvelutaso siis pyritään pitämään yllä mahdollisimman pienillä operatiivisilla kustannuksilla.

Kirjanpito ja kirjanpitovelvollisuus:

Kirjanpitovelvollisuus koskee kaikkia liikkeen- ja ammatinharjoittajia. Kirjanpitoa pidetään liike- tai ammattitoiminnasta (eli elinkeinotoiminnasta) ja siihen merkitään vain yrityksen toimintaan liittyvät tapahtumat.

Tase:

Tase kertoo varat ja velat tietyinä ajankohtana sekä yrityksen taloudellisen tilanteen tilinpäätöshetkellä. Kaikki yrityksen hallussa oleva varallisuus on vastaavaa ja yrityksen velat eri sidosryhmille on vastattavaa.

Tuloslaskelma:

Tuloslaskelma on tilinpäätöksen dokumentti. Se esittää tilikaudelle kuuluvat tulot eli tuotot ja tilikaudelle kuuluvat menot eli kulut vähennyslaskumuotoisena laskelmana. Tuloslaskelmasta nähdään sekä tulojen määrä, että se, mihin rahaa on kulunut. Tuloslaskelmassa on myös tilikauden tulos, eli joko voitto tai tappio.

Tilikausi:

Elinkeinotoimintaa harjoittavien yritysten ja muiden kirjanpitovelvollisten olemassaoloaika jaetaan tilikausiin taloudellisesta toiminnasta raportointia varten. Tilikaudella tarkoitetaan ajanjaksoa, jonka aikaisesta kirjanpidosta tehdään yrityksen tilinpäätös. Tilikauden pituudesta säädetään kirjanpitolaissa. Lain mukaan tilikausi on 12 kuukautta. Kirjanpitovelvollisen yhteisön toimintaa aloitettaessa tai lopetettaessa tilikausi voi olla myös lyhyempi tai pitempi kuin 12 kuukautta. Sama koskee tilanteita, joissa tilinpäätöksen ajankohtaa halutaan muuttaa. Tilikausi saa kuitenkin lain mukaan olla enintään 18 kuukautta.

Tililuettelo:

Tililuettelo on luettelo kirjanpidossa käytetyistä tileistä. Kirjanpitovelvollisen on pidettävä kirjanpitolain mukaan jokaiselta tilikaudelta selkeää ja riittävästi eriteltyä tililuetteloa.

Tilinpäätös:

Tilinpäätös kertoo yrityksesi tuloksen ja varallisuusaseman. Tilinpäätökseen kuuluvat tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja liitetiedot. Tilinpäätös on laadittava jokaiselta tilikaudelta.

Sisäinen laskenta:

Laskentatoimi jaetaan yleensä ulkoiseen laskentaan ja sisäiseen laskentaan, jota kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi. Ulkoisella laskennalla tuotetaan informaatiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille ja vastaavasti sisäisellä laskennalla organisaation sisäisiä käyttötarkoituksia varten. Sisäiseen laskentaan katsotaan kuuluvan kustannuslaskenta, hinnoittelulaskenta, sisäinen budjetointi, tulosityksikkölaskenta, investointilaskelmat ja strateginen laskentatoimi. Tietojärjestelmien kehittymisen takia sisäisen laskennan painopiste on siirtynyt yhä enemmän varsinaisesta laskennasta tietojen analysointiin ja hyödyntämiseen.

Lähde: kohtilaatua.fi

Liite 2 - Tapausesimerkki: Teen voittoa, joten miksi rahani ovat loppumassa?

Lähde: <https://www.inc.com/magazine/201402/jill-hamburg-coplan/cash-flow-squeeze-growth-companies.html>

Alan Knitowski käsittelee kassavirtaa hartaudella Phunwaressa, omassa mobiilisovellusfirmassaan. Taustalla on ollut kuitenkin kaksi aikaisempien yritysten maksukykyyn liittyvää painajasta, joista hän on ottanut opikseen. 1990-luvulla Knitowski perusti ensimmäisen yrityksen, viestintäsovelluksia tarjoavan VoViDan, vain kuuden kuukauden rahoituksen turvin. Knitowski selittää, että noihin aikoihin ohjelmiston kehittäminen vei paljon pidempään kuin nykyään ja VoViDa maksoin suuria summia käteistä ohjelmoijille. "Me poltimme rahaa jatkuvasti, se ei ollut kestäväällä pohjalla, kunnes meistä tuli kuin jyrkanteeltä putoava buffalo" Knitowski muistelee. Onneksi hän ja hänen tiiminsä hankkivat tarpeeksi pääomarahoitusta selviytyäkseen, kunnes Cisco Systems osti tämän Silicon Valleyssa toimivan yrityksen, alle kaksi vuotta sen perustamisen jälkeen.

Kassavirtaongelmat olivat vielä pahempia Caneumilla, IT-alan ulkoistamisyrityksellä, jossa Knitowski oli sijoittaja ja hallituksen jäsen vuosina 2003-2009. Kun Kalifornia ei saanut yhtenä vuonna vietyä läpi valtion budjettia, yksi Caneumin suurimmista asiakkaista, Los Angeles Unified School District, ei pystynyt maksamaan 660 000\$ laskuaan. Caneum kamppaili myös toisen asiakkaan 750 000\$ saatavien kanssa. Tämän jälkeen maailmanlaajuisen luottokriisin iskeyttyä 2008 liiketoiminta jäi ilman käteisvaroja. Seuraavana vuonna yhtiö ajautui konkurssiin ja Knitowski menetti valtavan summan sijoittamiaan rahoja.

Kun myynti ja voitto aaltoilevat, on helppo olettaa, että yrityksesi on luodinkestävä. Mutta yritykset voivat ajautua voitoista suoraan konkurssin portaalle. Miten? Nopea vastaus on, että kun yritykset kasvavat, ne muuttuvat monimutkaisemmiksi. Kun sinulla on kourallinen asiakkaita, maksujen seuranta on helppoa. Kun asiakaskunta kasvaa, ajan tasalla pysyminen myyntisaamisista vaatii yhä enemmän aikaa. Uudet asiakkaat voivat vaatia maksuaikaa esim 60 pvä, vaikka vuokra, palkat ja muut laskut tulee maksaa 30 pvän kuluessa.

Samaan aikaan rahaa kuluu yhä enemmän varastoihin, korkeampiin veroihin, viranomaismaksuihin ja velkoihin. "Vaikka myynti kasvaa, käteisvarat voivat vähentyä" sanoo William Lenhart, liiketoimintakonsultti BDO Consulting-yrityksestä New Yorkista. "Jokaisella kasvavalla yrityksellä on tämä ongelma." Mutta monet yritykset eivät keskity likviditeettiin. Tämä voi johtua siitä, että yrittäjät keskittyvät myymään ja palvelemaan asiakkaitaan. Mutta jos ei pidetä rahavirran hallintaa etusijalla, suuria ongelmia voi ilmaantua lähitulevaisuudessa." Lenhart sanoo.

Knitowski kertoo, että VoViDa ja Caneum opettivat hänelle tärkeä Asian: selviytyäkseen yrittäjät joutuvat näkemään käteisvarat elinehtona. Kun Knitowski perusti Phunwaren vuonna 2008, hän päätti että rahavirtojen hallinta on keskeinen asia yrityksessä, joka kehittää ja ylläpitää

mobiilisovelluksia asiakkaille kuten NFL:lle ja Nascar:lle. Jokaisena perjantai-iltapäivänä Phunwaren pääkirjanpitäjä lähettää sähköpostitse yleiskatsauksen yrityksen taloudellisesta tilanteesta johtoryhmälle, mukaan lukien tiedot saatavilla olevista käteisvaroista, obligaatioista ja maksuvalmiussuhteesta eli quick ratiosta, jokalasketaan jakamalla rahoitusomaisuus lyhytaikaisilla veloilla, joista on vähennetty saadut ennakot.

Tiimi analysoi tiedot ja seuraa suuntauksia ajan myötä. Jos käteisen määrä on vähenemään päin, se voi johtua kausivaihtelusta. Tai Phunware saattaa kuluttaa liikaa – investoi liikaa teknologiaan tai palkkaa liian monta työntekijää. (Yrityksellä on nyt 160 työntekijää ja se tuotti noin 22\$ miljoonaa viime vuonna.) Nykyään yhtiö keskittyy erityisesti myyntisaamisiin, jotka ovat noin 5,5 miljoonaa dollaria. Tiimi kysyy paljon kysymyksiä: Maksavatko yritykset laskunsa liian hitaasti? Mitkä asiakkaat eivät ole vielä maksaneet ja kuinka maksukykyisiä he ovat? Millaisiin toimiin pitäisi ryhtyä?

Knitowski on ottanut myös käyttöön värikoodatun järjestelmän: Jos Phunwarella on yli 18 kuukaudeksi käteistä, palaa vihreä valo. 12-18 kuukauden käteisvara on keltainen ja alle vuoden käteisvarat ovat punaisella. Kun valo muuttuu keltaiseksi, Phunware turvautuu käyttöpääomalainaan, omaisuusvakuudellisiin lainoihin, väliaikaisrahoitukseen tai pääomarahoitukseen. Onneksi valo ei ole vielä koskaan muuttunut punaiseksi.

Phunware kieltäytyy myös hyväksymästä yli 30 päivän maksuaikoja tuotteen toimittamisesta. Yritys pyytää joitakin asiakkaita maksamaan 50% ennakkoa sopimuksen allekirjoituksen yhteydessä. Liiketoiminta on myös jäsennellyt siten, että osa tuloista tulee myös puolivuositaisista tilauksista, jotka tuottavat ennustettavissa olevia, toistuvia tuloja.

Phunware ei ujostele metsästäessään maksukyvyttömiä asiakkaitaan. Knitowskin mukaan yhdeksässä tapauksessa kymmenestä nämä yritykset jättävät laskun maksamatta. Hän myös olettaa että jäljellä olevat 10%:lla on taloudellisia ongelmia, joita he eivät halua tuoda julki. Tämä kova lähestymistapa on maksanut yritykselle muutamia asiakkaita, mutta sen hinnan Knitowski on valmis maksamaan. "Varaudun aina ydintalveen, mikä tekee minusta konservatiivisen ja ahkeran" hän sanoo. "Tällä tavoin asiat eivät ole koskaan niin huonosti enää."

Lenhart kiittelee Phunwaren viikottaista kassavirta-analyysiä. Hän pitää myös siitä, että osa yrityksen tuloista tulee tilauksista. Kun yritys jatkaa kasvuaan Phunwaren kannalta on ratkaisevan tärkeää, että sillä on sopivankokoinen laskutusosasto. Loppujen lopuksi yksikkö, joka käsitteli laskutusta kun yritys oli 1 miljoonan dollarin yritys, ei välttämättä vastaa tehtävää kun yritys muuttuu 30 miljoonan yritykseksi. Hän myös suosittelee, että Phunware sopeuttaa luoton saatavuutta pankin kanssa vähintään kerran vuodessa vastaamaan myynnin kasvua.

Jos tietyt asiakkaat saavat Knitowskin valvomaan öisin, mutta Phunware haluaa säilyttää heidän asiakkaina, hän voi ottaa luottovakuutuksen. Hän voi pyytää asiakkaita laatimaan myös luotonmaksusitoumuksen, johon Phunware voi luottaa ellei asiakas pysty

maksamaan. Lenhartin mukaan keskeinen asia mihin yritysten tulisi muistaa, on “katsoa myyntinumeroiden taakse, sillä ne eivät yksin kerro koko tarinaa”

Liite 3 – Tulot ja menot -taulukko

Date	Description	Debit	Credit	Balance

Liite 4 – Tuloslaskelma

		Jan - Dec 17
Income		
	Type A	0,00
	Type B	0,00
	Type C	0,00
Total Income		0,00
Expense		
	Bank Charges	0,00
	Meeting Expenses	0,00
	Cleaning & Refuse Collection	0,00
	Heat & Light	0,00
	Insurance	0,00
	Office Supplies	0,00
	Postage	0,00
	Printing/Stationery	0,00
	Rent	0,00
	Repairs & Maintenance (General)	0,00
	Salaries	0,00
	Telephone	0,00
Total Expense		0,00
Profit for the Year		0,00
<i>(Total Income - Total Expense)</i>		