



TMA

YRITYKSEN ENNAKOIVA KEHITTÄMISMALLI

TMA -analyysin ohje

TMA-analyysi muodostuu 27 kysymyksestä, joihin annetaan neljä eri vastausvaihtoehtoa. Analyysi on tarkoitettu taloudellisissa ongelmassa olevan yrityksen tilan arviointiin. Tässä ohjeessa on esimerkkien avulla lähemmin selvitetty kysymyksiin liittyviä laskentakaavoja ja muita näkökohtia oikean vastausvaihtoehdon löytämiseksi. Ohjeessa vastausvaihtoehdot on nimetty kirjaimilla A, B, C ja D, joista **A olisi vastaus kysymyksen 1. vaihtoehtoon ja D viimeiseen.**

1 Kannattavuus, nykyinen

”Toiminnan oikaistu tulos (tulos ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja) on”

Yrityksen tuloslaskelman loppuosa on esimerkiksi seuraava:

Liikevoitto	80 t€
- rahoituskulut	- 100 ”
± satunnaiset erät	+ 30 ”
± poistoeron muutos	+ 20 ”
- tuloverot	- 5 ”
Tilikauden tulos	+ 25 t€

Oikaistuun tulokseen ei oteta mukaan satunnaisia eriä, eikä poistoeron muutosta. Esimerkissä oikaistu tulos ennen veroja olisi - 20 t€ eli tappiollinen, ja oikea vastaus tulisi kohtaan C (olettaen että liikevaihto yli 400 t€). Vaihtoehdossa B tulos pitää suhteuttaa liikevaihtoon. Jos oikaistu tulos on esim. + 10 t€ ja liikevaihto 3,0 Mio€, on oikea valinta kohta B.

2 Kannattavuus, menneisyys

”Toiminnan keskimääräinen nettotulos on kolmen (3) viimeksi päättyneen tilikauden aikana ollut”

Nettotulokseen ei myöskään lasketa satunnaisia eriä eikä poistoeron muutoksia. Ylläolevassa esimerkissä nettotulos olisi - 25 t€. Kolmen vuoden nettotulokset lasketaan yhteen ja jaetaan kolmella. Esim. tulossarja + 30 t€, - 55 t€ ja - 20 t€, keskiarvo on -15 t€ ja oikea vastaus kohtaan D.

3 Maksuvalmius

”Yrityksen maksuvalmius on tuoreimman kirjanpitoaineiston perusteella seuraava ”

Quick Ratio on maksuvalmiuden tunnusluku, joka lasketaan taseesta seuraavasti: (rahoitusomaisuus / lyhytaikaiset velat) = QR. Lyhytaikaisista veloista vähennetään mahdollisesti saadut ennakkomaksut. Esimerkki taseesta:

<i>Vastaavaa</i>	
Aineelliset hyödykkeet	900 t€
Vaihto-omaisuus	500 ”
Rahoitusomaisuus	
Myyntisaamiset	400 ”
Siirtosaamiset	50 ”
Rahat ja pankkisaamiset	30 ”
	<hr/>
	1 880 t€
<i>Vastattavaa</i>	
Oma pääoma	80 t€
Kertynyt poistoero	30 ”
Vieras pääoma	
Pitkäaikainen	1 000 ”
Lyhytaikainen	770 ”
	<hr/>
	1 880 t€

QR olisi esimerkissä $480 / 770 = 0,62$ eli oikea vastaus tulisi kohtaan C.

4 Vakavaraisuus

”Yrityksen omavaraisuusaste on tuoreimman kirjanpitoaineiston perusteella seuraava ”

Omavaraisuusaste lasketaan suhdelukuna oma pääoma / taseen loppusumma. Jos on kertynyttä poistoeroa, vähennetään siitä yhteisöverokannan mukainen vero, joka muodostuu poistoeron laskennallisesta tuloutuksesta. Ylläolevassa esimerkissä oma pääoma olisi $80 + 30 - 24,5 \% \cdot 30 = 103$ t€. Omavaraisuusaste olisi tällöin $103/1880 \cdot 100 = 4,2 \%$ eli oikea vastaus olisi kohta C.

5 Suhteellinen velkaantuneisuus

”Yrityksen suhteellinen velkaantuminen on tuoreimman kirjanpitoaineiston perusteella seuraava”

Suhdeluku lasketaan kaavalla: kokonaisvelat / liikevaihto. Jos kohdassa 3 olevan esimerkkiyrityksen liikevaihto on 2,5 Mio€, olisi suhdeluku $1770 / 2500 \cdot 100 = 71 \%$ ja oikea vastaus tulisi kohtaan B.

6 Verojen yms. maksurästit

"Yrityksellä on ALV / enn.pid. / sotu-maksut / välittömät verot, rästejä yhteensä "

Yrityksen kyseiset rästit ovat 75 t€. Arvioitu tuleva kassavirta (brutto) on lähiviikkoina 50 t€/viikko. Oikea vastaus tulisi tällöin kohtaan C. Rästien osalta on syytä huomioida, että niihin luetaan kaikki eräpäivän ohittaneet maksuveloitteet ja myös ne rästit, joista on tehty maksusuunnitelma.

7 Lakis. työnantajamaksujen rästit

"Yrityksellä on TyeL- / muista lakis. vakuutuksista rästejä yhteensä"

Yrityksen lakisääteisiä vakuutuksia ovat mm. työeläkemaksut (TyeL), tapaturmavakuutus ja ryhmähenkivakuutus. Näiden suuruus yhteensä on tyypillisesti noin 25 % bruttopalkkasummasta ja ne erääntyvät maksettavaksi yleensä kuukausittain tai 3 - 6 kuukauden välein. Yrityksen kyseiset rästit ovat 35 t€. Arvioitu tuleva kassavirta (brutto) on lähiviikkoina 20 t€/viikko. Oikea vastaus tulisi tällöin kohtaan C. Rästien osalta on syytä huomioida, että niihin luetaan kaikki eräpäivän ohittaneet maksuveloitteet ja myös ne rästit, joista on tehty maksusuunnitelma.

8 Maksurästit rahoittajille

"Yrityksellä on korko- ja lyhennysrästejä pankki-, vakuutusyhtiö-, erityisluottolaitosluotoista"

Yrityksellä on 325 000 € luotto päärahoittajapankilta. Lyhennykset ovat puolivuositain a´ 32 500 €. Viimeisin lyhennys on jäänyt suorittamatta. Lyhennyksen eräpäivänä on kuitenkin maksettu lainan korot. Oikea vastaus tulee kohtaan C.

9 Ostovelkarästit

"Yrityksellä on yli 30 pv eräpäivästä olevia ostovelkoja"

Yrityksen ostovelat ovat 150 000 €. Näistä 90 000 € on erääntynyt, joista on ≥ 30pv yli eräpäivän 40 000 €. Oikea vastaus tulee kohtaan C.

10 Vakuustilanne

"Yrityksen sitoumusten vakuustilanne huomioiden omistajien mahdolliset lisävakuudet"

Yrityksellä on omistamaansa teollisuuskiinteistöön kiinnityksiä 2,0 Mio€, jotka on pantattu yhteisesti rahoittajapankille ja Finnveralle samansuuruisen sitoumusten vakuudeksi. Teollisuuskiinteistön käypä arvo on noin 1,2 Mio€.

Lisäksi em. rahoittajille on pantattu yrityskiinnityksiä 300 000 € ja omistaja on antanut täytevakuudeksi 100 000 € omavelkaisen takauksen. Yrityksen omistajalla on haja-asutusalueella ok-talo, johon on asuntovelkaa 200 000 €, asunnon käypä arvo on noin 250 000 €. Esimerkissä vakuusreserviä ei ole, eikä esim. lisäkiinnitysten hakeminen ole perusteltua. Oikea vastaus tulisi kohtaan D.

11 Tuleva kassavirta

”Yrityksen lähikuukausien (3 - 6 kk) tuleva kassavirta mahdollistaa, että...”

Jotta maksurästtit eivät olennaisesti kasvaisi (kohta B), tulisi rästtien lähiajan kasvun olla suuruusluokkaa alle 5 % niiden kokonaismäärästä ja näistäkin voidaan sopia maksusuunnitelma. Taloudellisessa vaikeuksissa olevilla yrityksillä on tyypillisesti maksurästejä useille eri tahoille. Yhden velkojan rästtien hoito aiheuttaa helposti toisen velkojan rästien kasvun, joten oikean vaihtoehdon valintaan tulee suhtautua realistisesti.

12 Koko henkilöstön vaihtuvuus

”Koko yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on viimeisen 12kk aikana ollut seuraava ”

Vaihtuvuus lasketaan koko henkilökunnan määrästä. Jos henkilöstömäärä on esim 25 h ja 5 henkilöä on vaihtanut työpaikkaa viimeisen 12 kk aikana, on oikea vastausvaihtoehto kohta C. Mikäli henkilökunnan määrä on voimakkaasti noussut tai laskenut lähiaikoina, tulisi arvioida sen keskimääräinen taso.

13 Avainhenkilöt

”Yhtiön toiminnan kannalta keskeisiä avainhenkilöitä on lähtenyt yrityksestä”

Yrityksen ns. avainhenkilö voi olla erityistä ammattitaitoa omaava työntekijä, päällikkötasoon kuuluva henkilö tai myöskin yrityksen osakas. Joissain tapauksissa avainhenkilö voi olla omistajaryhmään nähden ulkopuolinen toimitusjohtaja ja/tai hallituksen jäsen.

14 Tuotantoteknologia

”Yhtiön nykyisen liiketoiminnan kannalta keskeiset tuotantokoneet, laitteistot / ohjelmistot”

Vaihtoehto A tulee kysymykseen vain niissä harvoissa tapauksissa, jossa tuotantoteknologia on toimialan huipputasoa. Vastausta voi arvioida myös siten, kuinka suuri osa esim. tuotantokoneistosta menisi vaihtoon, jos rahoitus ei olisi rajoittava tekijä.

15 Toimitilat ja niiden käyttö

"Yhtiön toimitilat ja tuotannon / toiminnan järjestäminen niissä on toteutettu seuraavasti"

Yrityksen toimitilat ovat joko omassa omistuksessa tai vuokrattu. Kummassakin tapauksessa ne voivat olla hyvin tai huonosti soveltuvia ja tuotannon logistiikka hyvä- tai heikotasoista. Huonosti organisoitu tuotantologistiikka on useimmiten yksi signaali heikosta kannattavuudesta. Joissakin tapauksissa toimitilat soveltuvat niin huonosti yritykselle, että ainoa vaihtoehto olisi niistä luopuminen ja muutto, mutta toteutus ei ole taloudellisesti realistinen.

16 Seuranta- ja suunnittelujärjestelmät

"Yhtiön talouden sekä toiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmät"

Useimmiten pienempien pk-yritysten osalla oikea vastaus on C tai D. Vaihtoehtoon A vastaaminen edellyttää, että yrityksellä on mm. ajantasainen tuloseurantajärjestelmä liikekirjanpidon rinnalla, riittävän kattava jälkilaskentajärjestelmä, toimiva budjetointijärjestelmä ja muutaman vuoden eteenpäin kattava liiketoimintasuunnitelma.

17 Myyntitoiminta

"Yhtiön myyntitoiminta ja asiakaspalvelu"

Monella pk-yrityksellä markkinointi ja asiakaspalvelu on heikosti organisoitu. Niihin panostetaan, "jos aikaa jää". Toiminta on tuotanto-orientoitunutta ja systemaattiseen myyntityöhön ja asiakaspalveluun ohjataan resursseja vasta merkittävien asiakasmenetysten jälkeen.

18 Uusasiakashankinta

"Yhtiön uusiasiakas- / uusien markkina-alueiden hankinta"

Uusasiakashankinta tai laajentuminen uusille markkina-alueille on systemaattista, pitkäjännitteistä työtä, mikä edellyttää hyvää markkinoiden tuntemusta, aktiivista myyntityötä ja omien vahvuuksien tunnistamista. Monesti potentiaaliset uusasiakkaat ovat tiedossa, mutta niiden asiakassuhteen luomiseksi ei tehdä mainittavia toimenpiteitä.

19 Yhtiön hallinto

"Yhtiön kaupparekisteritiedot ja muut viranomaisilmoitukset sekä hallituksen pöytäkirjat"

Hyvin usein pk-yritysten kaupparekisteriasiat ja hallintoon liittyvät hallitus- ja yhtiökokouspöytäkirjat ovat puutteellisia ja ne on annettu esim. tilitoimiston laadittaviksi perehtymättä syvällisemmin niiden sisältöön ja merkitykseen.

Kaupparekisteriotteella tulee näkyä mm. voimassa oleva hallituksen kokoonpano, toimitusjohtaja, tilintarkastaja, mahdollinen oman pääoman menettäminen, omien osakkeiden lunastaminen ja tiedot vaihtovelkakirjalainoista. Omat kaupparekisteritiedot voi tarkistaa nykyisin useamman nettipalvelun välityksin tai tilaamalla ote Kaupparekisteristä.

20 Asiakaskunta

”Yhtiön asiakaskunnan rungon muodostavat”

Kysymyksellä pyritään arvioimaan yrityksen toiminnallista riskiä ja riippuvuutta merkittävimmistä asiakkaistaan. Pk-sektorilla jo 20 %:n liikevaihdon lasku asiakasmenetyksen kautta voi olla kohtalokasta.

21 Reklamaatiot

”Yhtiöön kohdistuneet asiakasreklamaatiot viimeisen 3 vuoden aikana”

Parhailla yrityksillä reklamaatioiden taso suhteessa liikevaihtoon on mitättömän pieni, enintään tasoa $< 0,5$ %. Merkittävän asiakkaan iso reklamaatio voi johtaa asiakasmenetykseen ja joka tapauksessa huomattavaan kustannuserään. Jos reklamaatioita on ollut viimeisen kolmen vuoden aikana esim. 50 t€ ja liikevaihtotaso on 1,5 Mio€, tulee oikea vastaus kohtaan B. Oikean vastauksen löytämiseksi yrityksellä tulisi olla reklamaatioiden seurantajärjestelmä. Tyypillisesti reklamaatiokustannukset koostuvat useista pienemmistä eristä, jotka ”unohtuvat” ilman systemaattista seurantaa.

22 Luottotappiot

”Yhtiölle kertyneet luottotappiot viimeisen 3 vuoden aikana”

Luottotappiot kuuluvat liiketoiminnan luonteeseen. Monet yritykset seuraavat kuitenkin asiakasyritystensä maksukäyttäytymistä ja luottotietoja vain satunnaisesti. Melko pienelläkin luottotappiolla voi olla merkittävä vaikutus tilikauden tulokseen. Jos yhtiön liikevaihto on esim. 2,0 Mio€ ja tyypillinen tulos 30 t€, vie 15 t€ luottotappio 50% tuloksesta.

23 Liiketoimintastrategia

”Yhtiön liiketoimintastrategia ja siihen liittyvät suunnitelmat ovat ...”

Pienemmissä pk-yrityksissä liikeidea ja siihen liittyvät strategiat ovat useimmiten vain omistajan päässä, eikä niitä ole koskaan tarkemmin analysoitu tai kirjattu esim. yrityksen avainhenkilöiden tiedoksi. Ydinasia strategioissa on niiden ajantasaisuus ja toiminnan ohjaaminen niiden mukaisesti.

24 Vahvuustekijät

”Yhtiön vahvuustekijät ovat...”

Jokaisella yrityksellä on jokin vahvuustekijä tai ainakin ollut jossain vaiheessa toimintaansa. Vahvuustekijät liittyvät valittuun liikeideaan ja strategioihin ja parhailla yrityksillä vahvuustekijät on kirjattu liiketoimintasuunnitelmaan. Todelliset, kilpailun kannalta olennaiset vahvuustekijät ovat kuitenkin usein tiedostamatta, eivätkä ne käytännössä ohjaa operatiivista toimintaa.

25 Tilauskanta

”Yhtiön lähimmän 6 kk tilauskanta”

Tyypillisesti pk-sektorilla tilauskannat ulottuvat vain muutaman kuukauden, jopa vain muutaman viikon päähän. On syytä korostaa, että tilauskanta ja tarjouskanta ovat eri asioita, puhumattakaan alustavista neuvotteluista esim. uuden asiakkaan kanssa. Tilauskantaan voidaan lukea vain vahvistetut tilaukset.

26 Yrityksen kasvu

”Yhtiön lähitulevaisuuden (1 - 2v) kasvunäkymät”

Liikevaihdon kasvu ei sinänsä ole itseisarvo, mutta nopeahkoon liikevaihdon laskuun sopeutuminen on aina vaikeaa. Yrityksissä on myös paljon liike-toiminnan kuluja, esim. toimitila-, hallinto- jne. kulut, jotka eivät jousta liikevaihdon ja toimintavolyymin laskiessa.

27 Toimialan kasvu

”Toimialan lähitulevaisuuden (1 - 2v) kasvunäkymät”

Kaikki yritykset toimivat joko vakailla, laskevilla tai kasvavilla markkinoilla. Aina löytyy kuitenkin yrityksiä, jotka tekevät erinomaista tulosta laskevillakin toimialoilla ja toisaalta kasvavilla markkinoilla nähdään vaikeuksiin ajautuneita yrityksiä. Heikossa taloudellisessa asemassa olevalla yrityksellä on kuitenkin erityisen haasteellista saada taloutensa kuntoon laskevilla markkinoilla, joilla on ylikapasiteettia.