



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö

**ME YRITÄMME PIAN JO
KOLMANNESSA POLVESSA
Pyöräliike Santala Oy**

Elina Aromaa

Liiketalouden koulutusohjelma

2008

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma	
Tekijä: Elina Aromaa	
Työn nimi: Me yritämme pian jo kolmannessa polvessa Pyöräliike Santala Oy	
Suuntautumisvaihtoehto: Yrittäjyys	Ohjaaja: Ella Kasi
Opinnäytetyön valmistumisajankohta: Syksy 2008	Sivumäärä: 70 + 9 liitettä
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kriittisesti kirjoittajan perheyritystä, jota hän on kiinnostunut jatkamaan. Yritys on toiminut urheiluvälinekaupan alalla Paimiossa jo yli 50 vuotta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli osittain jo suunnitella yrityksen toista sukupolvenvaihdosta. Tarkoituksena oli myös analysoida yrityksen tulevaisuutta kokonaisuudessaan.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin Pyöräliike Santala Oy:n taloudellista tilannetta tilinpäätösanalyysin avulla. Tilinpäätösanalyysissä käytettiin suosituimpia talouden tunnuslukuja. Toinen tärkeä osa opinnäytetyötä oli Pyöräliike Santala Oy:n liiketoimintasuunnitelma. Kolmantena osana on mahdollisten sukupolvenvaihdostapojen esittely.</p> <p>Aineistona opinnäytetyössä käytettiin pääosin suomenkielistä materiaalia. Suomenkielistä lähdemateriaalia oli kattavasti saatavana, sillä sukupolvenvaihdos on tällä hetkellä Suomessa erittäin ajankohtainen ja kiinnostava aihe. Internet-lähteitä on työssä käytetty myös laajasti hyväksi.</p> <p>Yrityksen taloudellista tilaa selvittäessä tuli ilmi, että sen talous on varsin hyvässä kunnossa. Varsinkin vakavaraisuus oli huippuluokkaa, sillä yrityksessä ei ole vierasta pääomaa. Parantamisen mahdollisuuksia kuitenkin löytyi, muun muassa liikevoittojen määrä tulisi saada taas kasvusuuntaiseksi, vaikka tulos onkin ollut joka vuosi positiivinen. Liiketoimintasuunnitelmassa pohdittiin laajasti yrityksen tulevaisuuden suuntaa ja tarkasteltiin myös tämän hetken maailman taloudellista tilannetta. Suunnitelmassa päädyttiin tulokseen, että yrityksen ei tarvitse paljoakaan pelätä mahdollista tulevaa taantumaa, koska yritys on riittävän vakavarainen.</p> <p>Sukupolvenvaihdos tullaan toteuttamaan todennäköisesti liiketoimintakaupalla käypään hintaan, koska kaikkia verovapauden ehtoja voida tässä tapauksessa hyödyntää. Tällä tavoin tulee otettua huomioon myös jatkajan sisko. Koska sukupolvenvaihdoksen tulee olla pidempiaikainen prosessi, varataan myös tähän sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen useampi vuosi.</p>	
Luottamuksellinen: Liitteet 31.12.2013 asti	
Hakusanat: sukupolvenvaihdos, perheyritys, liiketoimintasuunnitelma, tilinpäätösanalyysi	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto, Lemminkäisenkatu	

Degree Programme: Business and Administration	
Author: Elina Aromaa	
Title: The Third Generation of Entrepreneurs; Pyöräliike Santala Oy	
Specialization line: Entrepreneurship	Instructor(s): Ella Kasi
Date: Autumn 2008	Total number of pages: 70 + 9 appendices
<p>The target of this Bachelor's thesis was to examine critically the family company called Pyöräliike Santala Oy. The writer wants to be the member of the third generation running this family company. Pyöräliike Santala Oy is a sports equipment store, which was founded in 1952. The purpose was also to analyze the whole company, for example its finance and business activities.</p> <p>One of the three main issues in this Bachelor's thesis is to examine Pyöräliike Santala's finances with a financial statement analysis. The key ratios in solvency, liquidity and profitability were used in this thesis. Also the business plan for Pyöräliike Santala is included in this Bachelor's thesis. One part of this business plan is the company's SWOT-analysis. The third important part of this thesis was to solve which would be the best way to change of ownership in this case.</p> <p>Finnish literature was used as source material for this Bachelor's thesis, because the material about the change of generation is very actual at this moment here in Finland. Also, Internet-material was used extensively for this thesis.</p> <p>When the company's finances were studied, it seemed evident, for example, that the solvency is in very good level in the company. In all Pyöräliike Santala's finances are in very good standard, because there is no borrowed capital in the company. There is still something to work on, for example the company's business profit has been gone down.</p> <p>The future of the company and its present state are dealt with on the business plan. Because Pyöräliike Santala's balance sheet is so self-supporting, the company does not need to fear the possible future recession. Sports equipment stores are also not so vulnerable to business fluctuations. The change of ownership is going to be a process which is going to last for many years, and the company's future owner is probably going to buy the whole company at a valid price.</p>	
Confidential: Appendices Till 31 st DEC 2013	
Keywords: change of generation, family company, business plan, financial statement analysis	
Deposited at: Turku University of Applied Sciences Library, Lemmikäisenkatu	

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	8
2. MÄÄRITELMIÄ	11
2.1 Perheyritys	11
2.2 Sukupolvenvaihdos	13
2.2.1 Sukupolvenvaihdos	13
2.2.2 Sukupolvenvaihdoksen eteneminen	14
3. PYÖRÄLIIKE SANTALA OY	15
3.1 Pyöräliike Santala Oy:n historia	15
3.2 Pyöräliike Santala Oy:n nykytila	16
3.3 Pyöräliike Santala Oy:n tärkeimpiä yhteistyökumppaneita	16
3.3.1 SGN Sportia	16
3.3.2 Tunturi Oy	17
3.3.3 Urheiluseurat	17
4. PYÖRÄLIIKE SANTALA OY:N TALOUDELLINEN TILANNE	18
4.1 Tilanteen arviointi	18
4.2 Tilinpäätös	18
4.3 Tilinpäätösanalyysi	18
4.4 Kannattavuuden tunnusluvut	19
4.4.1 Kannattavuus	19
4.4.2 Liikevoittoprosentti	19
4.4.3 Koko pääoman tuottoprosentti	20
4.4.4 Sijoitetun pääoman tuottoprosentti	21
4.4.5 Oman pääoman tuottoprosentti	22
4.5 Maksuvalmiuden tunnusluvut	23

4.5.1 Maksuvalmius	23
4.5.2 Current ratio ja quick ratio	23
4.5.3 Nettokäyttöpääomaprocentti	24
4.5.4 Kiertoaikoja	25
4.6 Vakavaraisuuden tunnusluvut	28
4.6.1 Vakavaraisuus	28
4.6.2 Omavaraisuusaste	28
4.6.3 Suhteellinen velkaantuneisuus	29
4.6.4 Gearing-prosentti	30
4.7 Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös	30
4.7.1 Prosenttimuotoinen tilinpäätös	30
4.7.2 Prosenttimuotoinen tuloslaskelma	31
4.7.3 Prosenttimuotoinen tase	32
5. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	35
5.1 Liiketoimintasuunnitelman määrittelmä	35
5.2 Yrityksen nykytila	37
5.3 Toimintaympäristö	38
5.3.1 Urheilukaupat	39
5.3.2 Marketit	40
5.3.3 Polkupyörämarkkinat	40
5.3.4 Internet-kaupat	41
5.4 SWOT-analyysi	41
5.4.1 Vahvuudet	42
5.4.2 Heikkoudet	43
5.4.3 Mahdollisuudet	44
5.4.4 Uhat	45
5.5 Yrityksen päämäärät ja arvot	45
5.5.1 Yrityksen päämäärät	45
5.5.2 Yrityksen arvot	46

5.6 Markkinointi	46
5.7 Myymälä	47
5.8 Hinnoittelu	47
5.9 Ytimekäs yhteenvetoanalyysi	48
5.10 Tämän hetken talouden tilanne	49
6. SUKUPOLVENVAIHDOSTAPOJA	51
6.1 Sukupolvenvaihdostapojen esittely	51
6.2 Yrityskauppa	51
6.3 Lahja	52
6.4 Lahjaluonteinen kauppa	53
6.5 Ennakkotieto ja ennakkoratkaisu	53
7. YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS	55
8. PYÖRÄLIIKE SANTALA OY JA SUKUPOLVENVAIHDOS	58
LÄHTEET	60
TAULUKOT	
1 Pyöräliike Santala Oy:n liikevoittoprosentin kehitys	20
2 Pyöräliike Santala Oy:n koko pääoman tuotto prosentin kehitys viime vuosina	21
3 Yritystutkimusneuvottelukunnan ohje arvot current ratiolle ja quick ratiolle	24
4 Pyöräliike Santala Oy:n nettokäyttöpääomaprocentin kehitys	25
5 Omavaraisuusasteen taso Yritystutkimusneuvottelukunnan mukaan	29
6 Suhteellisen velkaantuneisuuden ohje arvot YTN:N mukaan	29
7 Pyöräliike Santala Oy:n kustannukset sen liikevaihdosta viime vuosina	31
8 Pyöräliike Santala Oy:n prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma	

viime vuosilta	32
9 Pyöräliike Santala Oy:n prosenttilukumuotoisen taseen vastaavaa-puoli	33
10 Pyöräliike Santala Oy:n prosenttilukumuotoisen taseen vastattavaa-puoli	33
11 Pyöräliike Santala Oy:n tilanne pähkinän kuoressa kirjoittajan mukaan	48

KUVIOT

1 Perheyrietyksen kolmen ympyrän malli	12
2 Liiketoiminnan suunnittelun vaiheet	36
3 Pyöräliike Santala Oy:n SWOT-analyysi	42
4 Yrityksen arvon määräytyminen	55

LIITTEET

1 Pyöräliike Santala Oy tilinpäätös vuodelta 2007	
2 Pyöräliike Santala Oy tilinpäätös vuodelta 2006	
3 Pyöräliike Santala Oy tilinpäätös vuodelta 2005	

1. JOHDANTO

"Elämä on ihmisen parasta aikaa", totesi Matti Nykänenkin aikoinaan TV-haastattelussaan (Nykänen [viitattu 6.10.2008]). Tulevaisuuden suunnittelu on näin ollen yksi ihmisen elämän tärkeimmistä tehtävistä. Tulevaisuuden suunnittelu omalta kohdaltani on tällä hetkellä painottunut oman urani suunnitteluun. Opinnäytetyön tekohetkellä työelämä siintää jo edessäni ja ajatuksissani. Koska tulevaisuus on meille kaikille niin tärkeä asia, aion opinnäytetyössäni tutkia perheyrietyksemme sukupolvenvaihdosta. Samalla pohdin, onko minusta tämän yrityksen jatkajaksi. Tärkein osa opinnäytetyötä on kuitenkin arvioida yrityksen taloudellista tilannetta ja arvioida ja suunnitella sen liiketoimintaa.

Sukupolvenvaihdos on toteutumassa seuraavan 5 – 10 vuoden aikana noin 60 000 – 80 000 yrittäjäperheessä (Verohallinto [viitattu 5.10.2008]). Sukupolvenvaihdos on siis erittäin ajankohtainen ja varsin tärkeä aihe muun muassa Suomen taloudenkin kannalta. Termillä sukupolvenvaihdos voidaan tarkoittaa prosessia, jossa omistajajohtoisen yrityksen omistus vaihtuu joko alkuperäisen omistajan elinaikana tai sen jälkeen, ja jossa yritystoiminnan jatkajaksi ryhtyy alkuperäisen omistajan lähisukulainen tai muu henkilö. Sukupolvenvaihdoksessa voidaan käyttää apuna erillisen yhtiön kautta tapahtuvaa välillistä omistusta. (Verohallituksen ohje [viitattu 5.10.2008].) PKT-säätiö taas kuvaa sukupolvenvaihdosta monitahoiseksi prosessiksi, jossa arvioidaan tulevan omistajatahon henkilökohtaiset omaisuudet sekä yrityksen varallisuus. Koska yrittäjä luopuu omasta elämäntyöstään, arvioidaan myös yrityksen arvo, joka taas kiinnostaa sekä verottajaa että mahdollisia rahoittajia. (PKT-säätiö [viitattu 6.10.2008].)

Oma urani työmaailmassa on painottunut perheyrietyksemme Pyöräliike Santala Osakeyhtiöön. Tämä kaupan alan yritys toimii Paimiossa, ja sen toimialana on urheiluvälinekauppa. Pyöräliike Santala Oy:llä on takanaan jo pitkä historia, sillä isoisäni perusti yrityksen vuonna 1952. Yrityksessä on sittemmin tehty

sukupolvenvaihdos vuonna 1993, jolloin vallan kahvaan tarttuivat äitini Outi Aromaa sekä enoni Timo Santala, joka nykyään toimii yrityksen toimitusjohtajana. Nyt on kyseessä siis toinen sukupolvenvaihdos kyseisessä yrityksessä.

Perheyrietyksessämme on keskusteltu sukupolvenvaihdoksesta jo kauan. Aloitin opinnot Turun ammattikorkeakoulussa liiketalouden linjalla vuonna 2005, ja koska suuntauduin myöhemmin yrittäjyyteen, on aihe ollut kahvipöytäkeskusteluna liikkeessämme jo useamman vuoden ajan. Kun vuonna 2007 aloitin vielä ammattikorkeakoulun järjestämän jatkajakoulun opinnot, sukupolvenvaihdosta on tullut pohdittua aina vain enemmän. Olen myös suorittanut opiskeluuni kuuluvat työharjoittelut perheyrietyksessämme ja työskennellyt siellä muutenkin aina, kun on ollut siihen mahdollisuus. Muun muassa työharjoittelun suorittaminen on nähty kirjallisuudessa erittäin positiivisena alkuna yrittäjyyspolulle (Koiranen 1998, 63). Nyt olen päättänyt, että jossain vaiheessa haluan mukaan perheyrietykseemme ja jonain vuonna tulevaisuudessa haluan omistaa yrityksen itse. Kirjoitan opinnäytetyötä juuri tästä aiheesta, sillä se on vahvasti kytköksissä omaan tulevaisuuteeni.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia yritystä kriittisesti ja suunnitella tulevaa sukupolvenvaihdosta. Näin opinnäytetyöstäni tulee olemaan hyötyä kaikille työn osapuolille, eli itselleni, yritykselle ja luopujayrittäjille eli siis perheelleni Uskon vahvasti siihen, että opinnäytetyön kirjoittaminen avaa entistä enemmän silmiäni ja auttaa minua tekemään tärkeitä päätöksiä tulevaisuudestani.

Lähdemateriaalinani aion käyttää ensisijaisesti sukupolvenvaihdoksista kertovaa kirjallisuutta, sillä sitä on mielestäni kattavasti saatavilla ja kirjat ovat myös aiheen ajankohtaisuuden takia hyvin uusia teoksia. Aion myös käyttää sekä suomen- että englanninkielisiä Internet-lähteitä. Englanninkielisistä lähteistä uskon oppivani paljon, sillä esimerkiksi Yhdysvalloissa sukupolvenvaihdokset ovat olleet jo enemmän esillä kuin Suomessa. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi juuri Yhdysvalloissa enemmistö kaikista yrityksistä on perhe- ja sukuomisteisia (Koiranen 1998, 9). Myös mahdollisia

asiantuntijoiden lausuntoja ynnä muita sellaisia aion käyttää lähteenäni. Sukupolvenvaihdoksista löytyy suhteellisen paljon tietoa ja tämä tieto on mielestäni erittäin ajan tasalla olevaa, mikä on loistava asia.

2. MÄÄRITELMIÄ

2.1 Perheyritys

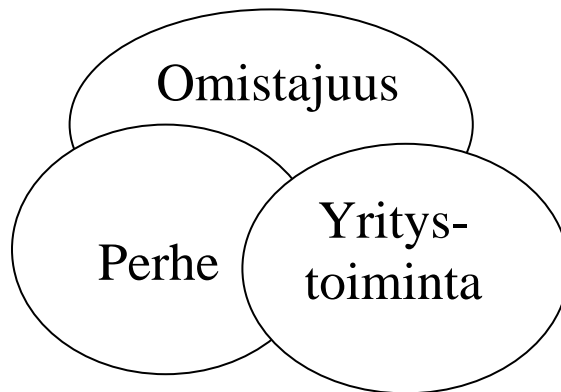
Perheyrityksiä on ollut olemassa jo erittäin kauan. Vanhimpiin perheyrityksiin voidaan laskea kuuluvan muun muassa Japanissa jo lähes 50 sukupolven ajan toiminut kylpylä-hotelli. (Koiranen 1998, 8.) Lähes 90 % suomalaisista yrityksistä on perheyrityksiä, ja ne työllistävät noin puolet koko Suomen työvoimasta (Blom, Heinonen & Kansikas 2005, 2). Tämä määrä on suuri, sillä vielä 1970-luvun alussa perheyritysten merkitys Suomen kansantaloudessa ei ollut suuri ja tuolloin jopa pieneni koko ajan (Paasio & Heinonen 1993, 1.) Kaikki perheyritykset eivät kuitenkaan aina säily samalla suvulla pitkään, vaan omistajia voi tulla myös suvun ulkopuolelta. Myöskään monet perheyritykset eivät halua kasvaa kooltaan kovinkaan suuriksi.

Kansainvälisellä tasolla alle kymmenen prosenttia kaikista perheyrityksistä siirtyy kolmannelle sukupolvelle saakka. (Koiranen 1998, 9.) Keski-ikä suomalaisissa pk-yrityksissä onkin vain noin 15 vuotta (Perheyritysten liitto [viitattu 6.10.2008]). Hieman iäkkäämpien tutkimusten mukaan noin 25 %:sta suomalaisista yrityksistä löytyy niihin halukas perheenjäsen jatkamaan toimintaa. Tämä luku saattaa tänä päivänä olla jopa liian suuri, eli halukkaita perheyritysten jatkajia on aina vain vähemmän. (Siikarla 2001, 25.) On hienoa olla mukana tässä pienehkössä joukossa, jota todella kiinnostaa perinteiden ja vanhempien työn vaaliminen ja jatkaminen. Mikäli tilastoja katsotaan, on tämä opinnäytetyö tapauksena jo hieman poikkeava, koska kyseessä on jo yrityksen toinen sukupolvenvaihdos.

Perheyritystä määriteltessä kriteerinä on käytetty tietoa siitä, kuinka paljon perheellä on määräsvaltaa yrityksessä (Koiranen 1998, 16). Perheyritys voi olla toiminimi, henkilöyhtiö, osakeyhtiö tai jokin muu liiketoiminnallinen yhteisö, jossa äänivalta on tietyn perheen käsissä (Neubauer & Lank 1998, 21). Tässä kohtaa perheeksi katsotaan puoliso, vanhemmat ja lapset rintaperillisineen. (Perheyritysten liitto [viitattu 6.10.2008]).

Samoin on edellytetty, että liiketoiminnassa mukana on vähintään kaksi perheenjäsentä (Koiranen 1998, 16). Näistä ainakin yhden henkilön on oltava mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa (Perheyritysten liitto [viitattu 6.10.2008]). Perheyrityksessä on myös tapahtunut tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos jälkipolven hyväksi (Koiranen 2000, 18).

Perheyrityksille ominaista on, että niissä yhdistyvät kolme tekijää eli omistajuus, perhe ja yritystoiminta. Oheinen kuvio kuvaa tätä sidosta. Kaikki ovat siis yhteydessä kaikkeen. Mielestäni kuvio osoittaa todella hyvin, millaista on olla jäsen perheessä, jolla on omistuksessaan yritys. Yritys nimittäin nivoutuu voimakkaasti perheen kaikkeen vapaa-aikaan, ja on siis erittäin suuri osa perheen elämää. Voi sanoa, että tällainen malli on elämäntapa, sillä yritys on perheelle rakas ja tärkeä.



Kuvio 1. Perheyrityksen kolmen ympyrän malli (Etälukio [viitattu 5.11.2008]).

2.2 Sukupolvenvaihdos

2.2.1 Sukupolvenvaihdoksen määritelmiä

Sukupolvenvaihdoksen sanotaan olevan perheyriityksen johtamisen suurimpia haasteita, sillä siihen liittyy voimakkaita mahdollisuuksia, riskejä, tunnetiloja ja niin edelleen. (Koiranen 1998, 63.) Martti Siikarla taas määrittelee sukupolvenvaihdoksen pitkäksi prosessiksi, joka voidaan toteuttaa usealla vaihtoehdoisella tavalla, jolloin jokaiseen vaihtoehtoon liittyy erilaiset veroseuraamukset (Siikarla 2001, 26).

Sukupolvenvaihdoksen tulisi olla prosessi eikä yksittäinen nopea tapahtuma. Sen toteutus tulisi olla ennakoitu ja hyvin suunniteltu. Siihen tulisi myös varata reilusti aikaa. Matti Koirasen mukaan suurin vetovastuu sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa tulisi olla luopujayrittäjällä. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on kolme tavoitetta, jotka tulisi tasapainottaa perheen, omistuksen ja liiketoiminnan kesken. Näitä sukupolvenvaihdoksen suunnittelun tavoitteita ovat:

1. tehokas ja oikeudenmukainen varallisuuden siirto
2. liiketoiminnan hallinnan siirto niin, ettei toiminta vaarannu
3. sopu perheenjäsenten välisissä suhteissa.

Nämä ohjeet saattavat tuntua selkeiltä, mutta jossain kohtaa saattaa silti perheessä ilmaantua ristiriitoja. (Koiranen 2000, 55-56).

Asianajaja Jaana Juutilaisen mukaan sukupolvenvaihdos käynnistyy, kun yrittäjä haluaa luopua yritystoiminnasta. Tämä ei kuitenkaan edellytä sitä, että jatkaja olisi jo mukana suunnittelussa, vaan jatkajaa voidaan alkaa tässä vaiheessa vasta etsimään. (Yrittäjät [viitattu 6.10.2008.]) Kirjallisuudessa on kuitenkin todettu, että useimmiten luopujayrittäjien vilpittömänä toiveena on löytää jatkaja oman perheen piiristä (Koiranen 2000, 9).

2.2.2 Sukupolvenvaihdoksen eteneminen

Kun jatkaja on löydetty, aloitetaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelu. Sukupolvenvaihdos voidaan tehdä yksinkertaisesti ajatellen kahdella eri tavalla. Yrityksen siirto seuraavalle sukupolvelle voi tapahtua joko vastikkeellisesti tai vastikkeettomana, eli myymällä yritys tai lahjoittamalla yritys. Vanhempien tulee olla lapsilleen tasapuolisia, joten molemmissa vaihtoehtoissa saattaa piillä pieniä ongelmia. Rahoituksen suunnittelu on myös erittäin tärkeää tässä vaiheessa. Sukupolvenvaihdoksiin vaikuttavat oleellisesti sekä luopujan että jatkajan varallisuus, eli kuinka paljon luopuja tarvitsee yrityksestään rahaa tulevaisuutensa turvaamiseksi, ja kuinka paljon jatkaja pystyy yritykseen rahaa sijoittamaan. (Halme 2002, 20.)

Verotus on yksi ratkaisevimmista tekijöistä, kun ajatellaan sukupolvenvaihdosta. Tämän takia sukupolvenvaihdos ei voi täysin onnistua, jollei olla täysin tietoisia kaikista verokysymyksistä ja käytännöistä. Verotus on hyvin tärkeä kysymys, koska sukupolvenvaihdoksesta suoritetaan paljon erilaisia veroja. Veroja, joita täytyy sukupolvenvaihdoksessa ottaa huomioon, ovat yrityksen tuloverotus, luovutusvoittovero, lahja- ja perintöverotus ja varainsiirtoverotus. Verotukseen perehtyminen vie siis aikaa ja varmasti tarvitaan asiantuntijoiden apua niiden selvittämisessä. Verotus on sukupolvenvaihdoksissa hankala asia, ja sitä on muutenkin pidetty yritysmaailmassa kovana. (Halme 2002, 21-22.)

Päätettävänä on myös, millä keinoin yritys toteuttaa sukupolvenvaihdoksen. Tapoja ovat muun muassa yritystoiminnan myyminen tai lahjoittaminen seuraavalle sukupolvelle. Huonoin tilanne on, jos sukupolvenvaihdosta ei ehditä suunnitella, vaan yrittäjä kuolee. Tällöin yritys siirtyy perintönä jälkipolville ja muun muassa verosuunnittelu jää toteuttamatta. Kaiken kaikkiaan sukupolvenvaihdoksessa täytyy ottaa monia asioita huomioon ja harvassa yrityksessä on tällaista tietotaitoa itsellään, vaan täytyy apuna käyttää alan asiantuntijoita.

3. PYÖRÄLIIKE SANTALA OY

3.1 Pyöräliike Santala Oy:n historia

Pyöräliike Santala Oy on perheyrittäjä, joka on perustettu Paimioon vuonna 1952. Liikkeen toimialana oli alun alkaen polkupyöräkauppa ja -korjaamo –toiminta sekä varaosien myynti. Yrityksen on perustanut Esko Santala, joka sai kimmokkeen alaan omalta isältään. Esko Santalan ensimmäinen toimipaikka sijaitsi lähellä Paimion keskustaa, kotitalon pihassa sijaitsevassa ulkorakennuksessa, mikä muutettiin verstaaksi. Vuonna 1960 Eskon vaimo Lea tuli mukaan yritystoimintaan muun muassa tekemään yrityksen kirjanpitoa. Vähitellen valikoima laajeni myös mopoihin ja niiden varaosiin. (Esko Santala, henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2008.)

Vuonna 1963 yritys sai uudet tilat, kun Esko ja Lea Santala rakensivat talon aivan Paimion nykyiseen keskustaan. Paimion silloinen ydinkeskusta tärkeimpine liikkeineen sijaitsi tuolloin vielä lähempänä junarataa, kun taas nykyisin keskusta on laajentunut kirkolle päin (Hongisto 2008, 27-33). Yläkertaan he rakensivat asunnon ja alakertaan myymälätilat. Samalla yritykseen otettiin ensimmäinen ulkopuolinen henkilö töihin, hänen tehtävänä oli huoltaa ja korjata polkupyöriä. Hieman myöhemmin yrityksen valikoima laajeni myös urheilutekstiileihin, leluihin ja jalkineisiin. Taloa ja myymälää laajennettiin vuonna 1974.

Vuonna 1979 yritys liittyi perustettuun Sportia-ketjuun, johon yritys on siis kuulunut ketjun perustamisesta asti. Vuonna 1984 yritys muuttui toiminimestä avoimeksi yhtiöksi. Samalla seuraava sukupolvi eli Eskon ja Lean lapset Timo ja Outi ostivat osuudet yrityksestä, kun olivat suorittaneet tutkintonsa loppuun. Timo valmistui merkonomiksi ja teki päättötyönsä Pyöräliike Santalalle. Outi taas valmistui merkantiksi. Sukupolvenvaihdos oli suoritettu vuoteen 1993 mennessä. Vuonna 1993 Suomessa muutettiin verotusta osakeyhtiöystävällisempään suuntaan, eli niiden yhteisöveroksi määriteltiin 25 %. Tuolloin monet yritykset muuttuivat henkilöyhtiöistä osakeyhtiöiksi, ja

se oli myös syy, miksi myös Pyöräliike Santala muuttui osakeyhtiömuotoiseksi. (Rajala 2008, 7.) Lopullisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen Outi ja Timo omistavat yrityksestä molemmat 40 % sekä Esko ja Lea omistavat kummatkin 10 %. Yritys sai Tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtajana toimii Timo Santala. (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.)

3.2 Pyöräliike Santala Oy:n nykytila

Yritys kuuluu edelleen Sportia-ketjuun, mikä takia yritys käyttää markkinointinimenään Sportia Santala -nimeä. Yritys myy edelleen myös polkupyöriä, esimerkiksi Tunturi-merkkisiä polkupyöriä yritys on myynyt jo yli 50 vuoden ajan. Tuotevalikoima rakentuu polkupyöristä, urheilu- ja vapaa-ajan tekstiileistä ja jalkineista sekä erilaisista urheiluvälineistä. Yrityksessä työskentelevät kaikki omistajat ja minä itse aina kun aikaa riittää. Yrityksellä on ollut useina vuosina yksi ulkopuolinen kesätyöntekijä.

3.3 Pyöräliike Santala Oy:n tärkeimpiä yhteistyökumppaneita

3.3.1 SGN Sportia

Sportia-ketjun on perustanut vuonna 1979 Wihuri-konserni. Vuonna 2006 ketjun toiminnan osti SGN Group (SGN Group [viitattu 16.10.2008]). Tällä hetkellä Sportia-ketju on valtakunnallinen urheiluliikeketju, johon kuuluu 50 myymälää eri puolilla Suomea (Sportia [viitattu 16.10.2008]). Sportia-ketju toimii tukkuliikkeenä kauppiaille, ja sen toimitilat sijaitsevat Keravalla. Kaikki Sportia-liikkeet ovat kauppiaiden omistuksessa, sillä ketjun toimenkuvaan ei kuulu muu kuin tukkukauppatoiminta. (SGN Group [viitattu 16.10.2008.]) SGN-Sportia järjestää kauppiaille ostopäiviä, joihin kauppiat voivat keskittää kauden ostonsa moniin eri tavarantoimittajiin. SGN-Sportia myös neuvottelee tavarantoimittajilta erittäin kilpailukykyisiä hintoja kauppiaille, mikä on iso etu näin kilpailluilla markkinoilla. (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.)

3.3.2 Tunturi Oy

Pyöräliike Santala Oy on ollut Tunturi-polkkupyörrien jälleenmyyjänä jo yli 50 vuoden ajan. Tämän takia Tunturi on yksi yrityksen tärkeimmistä yhteistyökumppaneista. (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.) Tunturi on kauan ollut aito suomalainen polkkupyörämerkki, mutta muutama vuosi sitten Tunturin omistus vaihtui. Tällä hetkellä Tunturi-brändi on osa hollantilaista Accell Groupia. Korkea laatu on kuitenkin edelleen yksi Tunturin kilpailukeinoista, vaikkakin polkkupyörät ja kuntoiluvälineet tehdään Suomen ulkopuolella. (Accell Fitness [viitattu 22.10.2008]).

3.3.3 Urheiluseurat

Paimiossa urheilua harrastetaan eri seuroissa hyvin monipuolisesti. Suurinta yhteistyö on Paimion Hakan kanssa. Paimion Hakalla on sekä jalkapallo- että jääkiekkojaosto, joten yhteistyö on monipuolista. Urheiluseurojen kanssa tehty yhteistyö on joko kertaluonteista, eli joku joukkue tilaa esimerkiksi pelaajilleen peliasut tai sopimuksiin perustuvaa. Nämä sopimukset koskettavat niin Sportia Santalaa, urheiluseuraa ja tavarantoimittajayritystä. Muutamilla seuroilla on tämänkaltaisia sopimuksia, joista kaikki osapuolet hyötyvät. (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.)

4. PYÖRÄLIKE SANTALA OY:N TALOUDELLINEN TILANNE

4.1 Tilanteen arviointi

Yrityksen taloudellista tilannetta arvioin muun muassa viimeisten neljän vuoden tilinpäätösten avulla. Arvioinnissani käytän suosituimpia tilinpäätöksen tunnuslukuja, eli teen niin sanotun tunnuslukuanalyysin, jotka liittyvät maksuvalmiuteen, kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen. Oheisten tunnuslukujen toivon antavan minulle selkeän kuvan yrityksen talouden tilanteesta kaikilla sen eri osa-alueilla. Kappaleessa 5 pohdin myös tämän hetken maailmantalouden tilanteen vaikutusta urheiluvälinekauppaan ja sen tulevaisuuteen.

4.2 Tilinpäätös

Tilinpäätöksen, samoin kuin kirjanpidon, hoitaminen on yritykselle lakisääteistä. Tilinpäätös on myös laajasti julkinen, ja sen on oltava määrämuotoinen. Tilinpäätös on ylivoimaisessa asemassa kaikkiin muihin taloudellisiin raportteihin nähden. Tilinpäätöksessä seurataan yrityksen talouden kahta pääulottuvuutta, tilikauden tulosta ja tilikauden päättymisajankohdan taloudellista asemaa. Tilikauden tulosta kuvaa tuloslaskelma, kun taas taloudellista asemaa kuvaa tase. Tuloksen perusteella tehdään erilaisia päätelmiä yrityksen toiminnan kannattavuudesta: kykeneekö se kattamaan tuloilla menonsa tai pystyykö se maksamaan omistajilleen osinkoa. Myös yrityksen verotus perustuu pääosin tilinpäätöksestä saataviin tietoihin. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2004, 11-17.)

4.3 Tilinpäätösanalyysi

Yrityksen menestyksen toteamiseen tarvitaan tilinpäätösanalyysiä, sillä tilinpäätöksen eri osat – tuloslaskelma, tase, liitetiedot ja toimintakertomus – muodostavat vain perusmateriaalin. Näitä tulkitsemalla ja suhteuttamalla alkaa muodostua kuva yrityksen

menestyksestä. Tilinpäätösanalyysin avulla tilinpäätöksessä kerrotut tiedot ovat tulkittavissa ja johtopäätökset vedettävissä.

4.4 Kannattavuuden tunnusluvut

4.4.1 Kannattavuus

Kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys pitkällä aikavälillä tuottaa enemmän tuloja kuin menoja. Kannattavuuden tunnuslukuja on hyvä laskea useammalta tilikaudelta, sillä näin saadaan mahdollisimman todenmukainen kuva yrityksen kannattavuudesta. Yhden tunnusluvut eivät kuvaa hyvin yrityksen pitkäaikaista kannattavuutta. Kannattavuuden tunnuslukuja voi myös hyvin vertailla muidenkin yritysten vastaaviin tunnuslukuihin, sillä toiminnan laajuus ei näihin tunnuslukuihin vaikuta. (Juntunen 2000, 41.)

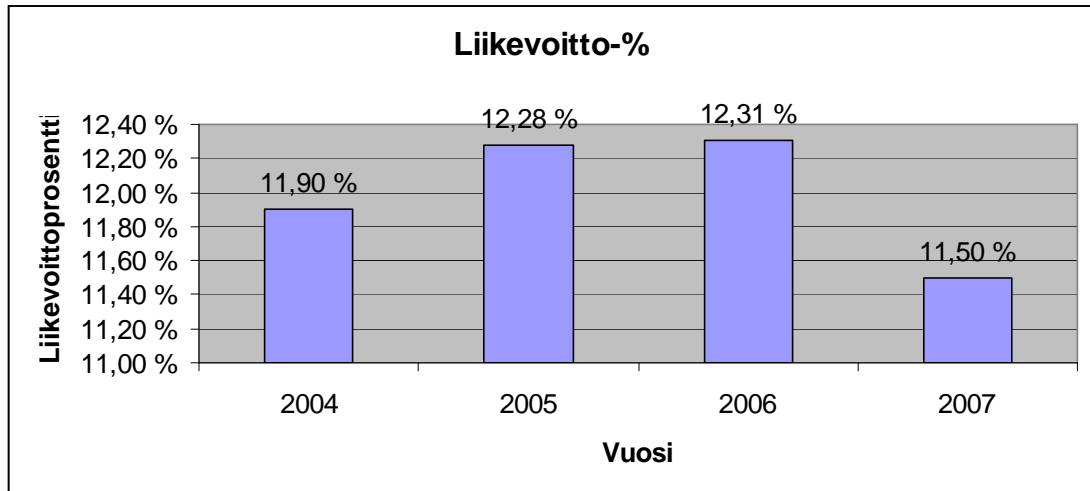
4.4.2 Liikevoittoprosentti

Virallisessa tuloslaskelmassa liikevoitto on ensimmäinen välitulos, ja se kertoo, kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen rahoituskuluja ja veroja. Liikevoittoprosentti lasketaan jakamalla liikevoitto liiketoiminnan tuotoilla. Liikevoittoprosentti soveltuu ainoastaan yksittäisen yrityksen kehityksen seuraamiseen, mutta jossain määrin sitä voidaan käyttää toimialan sisäiseen vertailuun.

$$\text{Liikevoitto-} = \frac{\text{Liikevoitto} \times 100}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}}$$

prosentti

Taulukko 1. Pyöräliike Santala Oy:n liikevoittoprosentin kehitys.



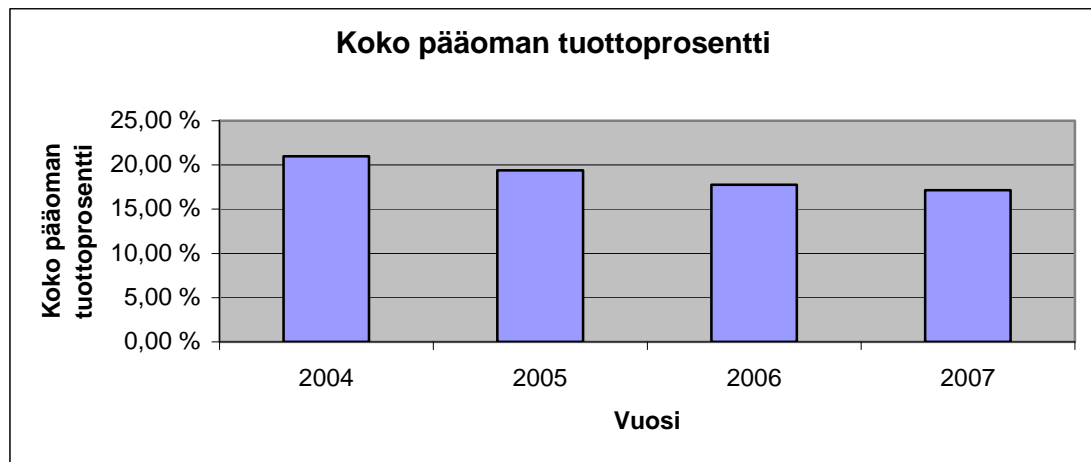
Taulukosta 1 laskemalla saamme, että liikevoittoprosentti on laskenut vuodesta 2006 vuoteen 2007 hieman alle 7 prosenttia. Vaikka liikevoittoprosentti on viime vuosina myös kasvanut, eivät tämän tyyppiset alenemiset ole kovinkaan positiivisia. Jos menisimme ajassa vieläkin taaksepäin, niin uskoisin, että suurempiakin vaihteluita vuosissa löytyy. Kuitenkin liikevoittoprosentti on mielestäni kohtuullisen hyvällä tasolla, sillä kaupan alalla on yrityksille tyypillistä suhteellisen pienet liikevoittoprosentit (Niskanen & Niskanen 2004, 113). Yritystutkimusneuvottelukunnan mukaan yli 10 prosentin liikevoittoprosentti on kuitenkin jo hyvällä tasolla (Juntunen 2000, 43).

4.4.3 Koko pääoman tuottoprosentti

Koko pääoman tuottoprosentti lasketaan kaavalla:

$$\text{Koko pääoman tuottoprosentti} = \frac{\text{Operatiivisen liiketoiminnan tulos}}{\text{Koko pääoma (taseen loppusumma)}}$$

Taulukko 2. Pyöräliike Santala Oy:n koko pääoman tuotto-%n kehitys viime vuosina.



Taulukosta käy ilmi, että koko pääoman tuotto-% on viime vuosina ollut laskussa. Vuonna 2004 koko pääoman tuotto-% oli noin 21 % kun taas vuonna 2007 se oli 17,2 %. Laskua on tapahtunut lähes neljä prosenttiyksikköä. Vaikka trendi on ollut negatiivinen, on luku kuitenkin hyvällä tasolla. (Niskanen & Niskanen 2004, 114-115.)

4.4.4 Sijoitetun pääoman tuotto-%

Sijoitetun pääoman tuotto-% on yksi käytetyimmistä kannattavuuden tunnusluvuista. Koko pääoman tuotto-%:sta se eroaa siinä, että kaavan jakajassa on koko pääoman sijaan omistajien ja velkojien yritykseen sijoittama pääoma. Sijoitetun pääoman tuotto-% kertoo, kuinka paljon tuottoa yritys on saanut aikaan siihen sijoitetulle korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Koska Pyöräliike Santala Oy:ssä ei ole korollista vierasta pääomaa, koostuu sijoitettu pääoma ainoastaan omasta pääomasta (Balance Consulting [viitattu 27.10.2008].)

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto-%} = \frac{(\text{Nettotulos} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot}) \times 100 \text{ (12 kk)}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella}}$$

Kaavasta saatu sijoitetun pääoman tuotto-% on vuonna 2007 20,1 %. Kauppalehden julkaiseman Suomen menestyneimmät yritykset –artikkelisarjan mukaan sijoitetun

pääoman tuottoa voidaan pitää erinomaisena, jos se ylittää 20 prosenttia. Eli Pyöräliike Santala Oy:n sijoitetun pääoman tuotto prosentti on erinomainen. Verrattuna Kauppalehdessä julkaistuun Varsinais-Suomen menestyjiin, on 20 prosentin sijoitetun pääoman tuotto prosentti alhainen, mutta lehdessä olevilla menestyjillä on muun muassa liikevaihdon oltava vähintään 1,7 miljoonaa euroa. Näin ollen ei pystytä suoraan vertaamaan tätä lukua Pyöräliike Santalan ja Varsinais-Suomen menestyjien kesken. (Kauppalehti 200/2008, 16-17.)

4.4.5 Oman pääoman tuotto prosentti

Oman pääoman tuotto prosentti (ROE) on erittäin tärkeä tilinpäätösanalyysin luku yrityksen omistajille. Tunnusluku mittaa nimittäin yrityksen kykyä tehdä tuottoa omistajilta saaduille pääomille. Koska oma pääoma tulee kaavan mukaan laskea siitä, mitä se keskimäärin on ollut tilikaudella, käytän laskennassa sekä vuoden 2006 että 2007 oma pääomaa. (Niskanen & Niskanen 2004, 116-117.) Yritystutkimusneuvottelukunnan suosittelema laskukaava ROE:lle on: $100 \times (\text{nettotulos (12 kk)}/\text{oma pääoma} + \text{varaukset} + \text{arvostuserät})$. Helsingin Arvopaperipörssin suosittelema laskentatapa tilinpäätöstietojen julkistamisen yhteydessä on: $100 \times [(\text{tulos ennen satunnaisia eriä} - \text{tilikauden verot})/(\text{oma pääoma} + \text{vähemmistöosuus} + \text{varaukset (keskimäärin vuoden aikana)})]$. (Taloussanomien [viitattu 20.10.2008].) Oheinen kaava on kirjasta *Tilinpäätösanalyysi* (Niskanen & Niskanen 2004, 116-117).

$$\text{Oman pääoman tuotto prosentti} = \frac{\text{Nettotulos (12kk)} \times 100}{\text{Oma pääoma}}$$

Kaavalla laskettaessa saadaan Pyöräliike Santala Oy:n oman pääoman tuotto prosentiksi 15,4 %.

4.5 Maksuvalmiuden tunnusluvut

4.5.1 Maksuvalmius

Maksuvalmiilla yrityksellä on joka hetki riittävästi rahaa hoitaa erääntyvät laskunsa ynnä muut jokapäiväiseen toimintaan menevät maksut. Tämä edellyttää, että yrityksen niin sanottu likviditeettivaranto, kuten käteinen raha, pankkitilien saldo, markkina-arvopaperisijoitukset ja muut nopeasti rahaksi muutettavissa olevat varat, on riittävän suuri. Mikäli yritys on maksuvalmis, se pystyy myös käyttämään hyväksi ostolaskuihinsa liittyvät käteisalennusmahdollisuudet. Näistä mahdollisuuksista luopuminen merkitsee yleensä yritykselle varsin kalliiseen rahoitukseen turvautumista. (Kinnunen, Laitinen E, Laitinen T, Leppiniemi & Puttonen & Puttonen 2004, 55.)

4.5.2 Current ratio ja quick ratio

Current ratio -tunnusluku on yleisesti käytössä yrityksen likviditeetin ja lyhytaikaisten velkojen maksukyvyyn mittarina (Niskanen & Niskanen 2004, 118). Se siis kertoo yrityksen nopeakiertoisen omaisuuden ja lyhytaikaisten velkojen suhteen. Current ration tavoitearvona voidaan pitää kahta. (Taloussanomat [viitattu 20.10.2008].) Current ratio lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Kaavassa rahoitusomaisuus muodostuu tässä tapauksessa rahoista ja pankkisaamisista, myyntisaamisista, siirtosaamisista sekä muista saamisista (Vaasan yliopisto [viitattu 28.10.2008]). Pyöräliike Santalan current ratio on 5,05 %. Voidaan siis sanoa, että Pyöräliike Santala Oy:n current ratio -arvo on erittäin hyvä. Tällä mittarilla mitattuna yrityksen maksuvalmius on siis kiitettävä.

Quick ratio -tunnusluku on current ratioa lyhytaikaisemman maksuvalmiuden mittari, eli se mittaa yrityksen likviditeettiä ankarammin kuin current ratio. Sen laskennasta on jätetty pois varastot, sillä varasto ei aina ole kovinkaan nopeasti realisoitavaa. Seuraavaksi lasketaan Pyöräliike Santala Oy:n quick ratio hyvin yksinkertaisella kaavalla. (Niskanen & Niskanen 2004, 120.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Pyöräliike Santala Oy:n quick ratio -arvo vuonna 2007 on 0,37, kun taas vuonna 2006 vastaava arvo oli 0,32. Jos lukua verrataan Yritystutkimusneuvottelukunnan ohjearvoihin, voidaan maksuvalmiutta tällä mittarilla pitää heikkona, vaikka yrityksen quick ratio onkin parantunut. On myös sanottu, että kaupan alalla quick ratio on usein alle 0,5 eli heikko, eikä silti voida suoraan sanoa, että yrityksellä olisi likviditeettiongelmiä. Tämä johtuu siitä, että kaupan alalla kuten Pyöräliike Santalankin tapauksessa pääoma on sitoutuneena nimenomaan varastoihin. (Niskanen & Niskanen 2004, 120.) Alla on Yritystutkimusneuvottelukunnan (YTN) ohjearvoja current ja quick ratioille.

Taulukko 3. Yritystutkimusneuvottelukunnan ohjearvot current ratioille ja quick ratioille.

Maksuvalmiusluokitus	Current ratio	Quick ratio
Hyvä	Yli 2	Yli 1
Tyydyttävä	1 - 2	0,5 - 1
Heikko	Alle 1	Alle 0,5

(Juntunen 2000, 59.)

4.5.3 Nettokäyttöpääomaprocentti

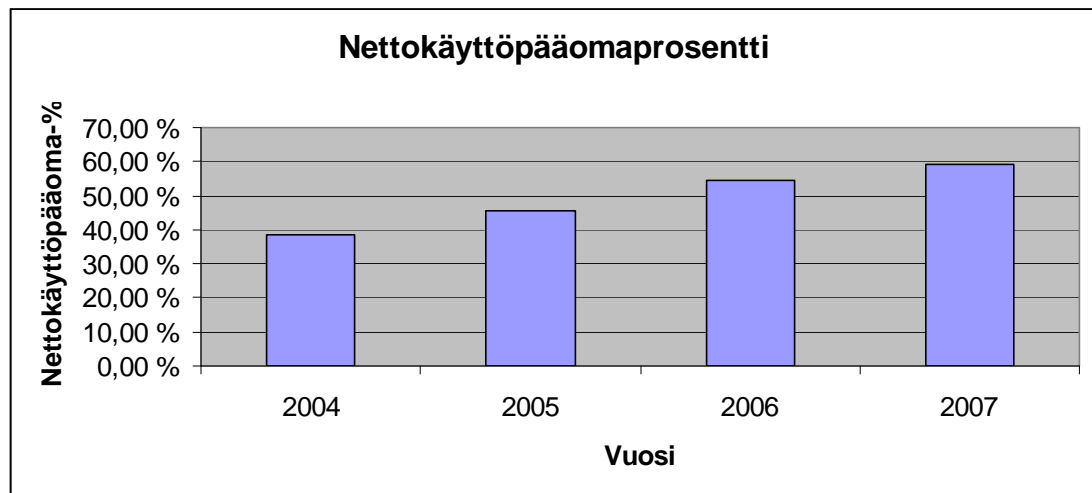
Myös nettokäyttöpääoma kuvaa yrityksen likviditeettiä. Lyhyesti sanottuna nettokäyttöpääoma osoittaa, kuinka suuri osa yrityksen rahoitus- ja vaihto-omaisuudesta on rahoitettu pitkäaikaisella vieraalla ja omalla pääomalla (Taloussanomat [viitattu 20.10.2008]). Nettokäyttöpääomaprocentti puolestaan kertoo nettokäyttöpääoman suhteen yrityksen liikevaihtoon. Jos tunnuslukua tarkastellaan useamman vuoden ajalta, voidaan

myös nähdä miten nettokäyttöpääoma on kehittynyt suhteessa liikevaihtoon. (Niskanen & Niskanen 2004, 121.) Nettokäyttöpääoma puolestaan saadaan, kun rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden summasta vähennetään lyhytaikaiset velat (Vaasan yliopisto [viitattu 28.10.2008]).

$$\text{Nettokäyttö-} \\ \text{pääomaprocentti} = \frac{\text{Nettokäyttöpääoma} \times 100}{\text{Liikevaihto}}$$

Kaavasta saadaan vastaukseksi, että Pyöräliike Santala Oy:n nettokäyttöpääomaprocentti vuonna 2007 on 59,3 %. Tämä on erittäin hyvä arvo nettokäyttöpääomalle. Verrattuna vuoteen 2004 nettokäyttöpääomaprocentti on ollut jatkuvassa kasvussa, ja tänä aikana se on kasvanut yhteensä reilut 20 prosenttiyksikköä.

Taulukko 4. Pyöräliike Santala Oy:n nettokäyttöpääomaprocentin kehitys



4.5.4 Kiertoaikoja

Käyttöpääomaerien eli myyntisaatavien, ostovelkojen ja varastojen kiertoaikaa ja kiertonopeutta mittaavat tunnusluvut tarkastelevat käyttöpääoman sitoutumista ja kertovat, kuinka nopeasti eri käyttöpääoma erät muuttuvat yrityksessä rahaksi. Seuraavat

kiertonopeuksia kuvaavat kaavat esiintyvät yleisesti kansainvälisessä kirjallisuudessa. (Niskanen & Niskanen 2004, 122.)

Myyntisaatavien kiertoaika kertoo, kuinka kauan yrityksessä keskimäärin kestää, ennen kuin myyntituotot kertyvät kassaan. Seuraavaksi tarkastellaan myyntisaatavien kiertoaikaa vuositasonalla.

$$\text{Myyntisaatavien kiertoaika} = \frac{365 \times \text{Myyntisaamiset}}{\text{Liikevaihto}}$$

Kaavalla laskettaessa saadaan tulokseksi, että Pyöräliike Santalan myyntisaatavien kiertoaika on 2,8 päivää. Se on vaihdellut vuosittain noin prosenttiyksikön verran. Myyntisaatavien kiertonopeus taas saadaan jakamalla jakson päivien lukumäärä (365) myyntisaatavien kiertoaikalla. Tästä saadaan tulokseksi Pyöräliike Santalan osalta 130,4. Myyntisaatavat siis kiertävät vuoden aikana 130 kertaa. Tulos antaa kuvan, että kiertonopeus on todella hyvällä tasolla, mikä johtuukin varmasti siitä, että laskutettavia asiakkaita Pyöräliike Santalalla on vain vähän. Suurin osa asiakkaista maksaa ostoksensa heti ja yritys laskuttaa vain suurempia organisaatioita kuten urheiluseuroja.

Ostovelkojen kiertoaikaa ja -nopeutta voidaan tutkia samoin kun myyntisaatavienkin kiertoaikaa ja -nopeutta. Suurin osa yrityksen hankinnoista tehdään velaksi, ja oikein käytettynä ostovelat tarjoavat yritykselle edullisen tai ilmaisen rahoitusmuodon. Ostovelkojen kiertoaika -tunnusluku antaa viitteitä siitä, miten pitkiä maksuaikoja yritys on saanut lyhytaikaisille veloilleen tavarantoimittajiltaan, ja miten se on käyttänyt näitä maksuaikoja. Ostovelkojen kiertoaika lasketaan seuraavasti:

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{365 \times \text{Ostovelat}}{\text{Liikevaihto}}$$

Ostovelkojen kiertoaikaksi saadaan Pyöräliike Santalan osalta 52,3. Eli keskimäärin yritys pystyy hyödyntämään 52 päivän maksuaikaa laskuissaan. Verrattuna edellisiin vuosiin,

on ostovelkojen kiertoaika hieman pienentynyt. Radikaalia muutosta ei kuitenkaan ole tapahtunut, vaan voi olla, että tavarantoimittajat ovat tiukentaneet maksuehtojaan. Ostovelkojen vuotuinen kiertonopeus saadaan jakamalla jakson päivien lukumäärä (365) ostovelkojen kiertoaikalla eli 52,3:lla. Tästä tulokseksi saadaan 7, eli ostovelat kiertävät yrityksessä seitsemän kertaa vuodessa. (Niskanen & Niskanen 2004, 124-126.)

Varaston kiertoaika mittaa yrityksen varastoihin sitoutuvaa pääomaa. Varaston kiertoaika kertoo siis, kuinka kauan yrityksen ostamat tavarat ovat varastossa, ennen kuin ne myydään. Mitä suurempi varastojen kiertoaika on, sitä hitaammin varastot kiertävät ja sitä enemmän yrityksessä sitoutuu käyttöpääomaa varastoihin. Varastojen kiertoaika saadaan seuraavasta kaavasta (Niskanen & Niskanen 2004, 126-127.)

$$\text{Varastojen kiertoaika} = \frac{365 \times \text{Varastot}}{\text{Varastojen hankintameno}}$$

Kaavalla laskettaessa saadaan Pyöräliike Santalan varaston kiertoaikaksi 274. Varastojen kiertoaika on vuodesta 2004 noussut vuoteen 2007 noin 50 päivällä, kehitys on ollut siis negatiivista. Kuten jo aiemmin todettiin, on yrityksellä paljon pääomaa sidottuna varastoon, koska sillä kyseinen yritys niin sanotusti elää. Pienellä paikkakunnalla täytyy olla paljon valikoimaa, jotta voidaan kilpailla suurempien liikkeiden kanssa. Siksi varastojen kiertoaikakin on näin pitkä. Varastojen kiertonopeus saadaan jakamalla tarkastelujakson päivät varaston kiertoaikalla. Tästä saadaan tulokseksi Pyöräliike Santalan osalta 1,3. Tämä tarkoittaa sitä, että varasto vaihtuu noin kerran vuodessa. Nettokäyttöpääomallekin voidaan laskea oma kiertoaikansa, joka voidaan laskea kaavalla kaikista edellisistä kiertoaajoista. Kaavasta saadaan tulokseksi 224,5 päivää. (Niskanen & Niskanen 2004, 126-129.)

4.6 Vakavaraisuuden tunnusluvut

4.6.1 Vakavaraisuus

Yrityksen vakavaraisuus kertoo yrityksen kyvystä suoriutua sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Käytännössä vakavaraisuuden tunnusluvut kuvaavat yrityksen pääomarakennetta, eli vieraan ja oman pääoman suhdetta. (Niskanen & Niskanen 2004,130.) Vakavaraisten yritysten on mahdollista kestää myös huonoja aikoja. Tällainen mahdollisuus on, mikäli yrityksen taseessa on riittävästi omaa pääomaa puskurina tappioiden kattamiseen. Yrityksen vakavaraisuus tarkoittaa myös sitä, että sillä on mahdollisuus lisävelkaantumiseen rahoitustilanteen niin vaatiessa. Mikäli yritys tarvitsee juoksevan liiketoimintansa tai investointiensä rahoitukseen lisää vierasta pääomaa, on vakavaraisen yrityksen aina helpompi tällaista saada. Ja mitä vakavaraisempi yritys on, sitä helpompi sen on rahoitusta saada sekä sitä alhaisemmin kustannuksin se sitä saa. Tämä taas johtuu siitä, että rahoittajat eivät vaadi sijoituksilleen niin suurta korkoa, koska heidän ei tarvitse sietää niin suurta riskiä, kuin sijoittamalla jo velkaantuneeseen yritykseen. Yrityksen vakavaraisuutta voidaan tilinpäätöstiedoista mitata pääomarakennetta ja velkaantuneisuutta kuvaavilla tunnusluvuilla. Näitä ovat muun muassa omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantuneisuus. (Immonen et al. 2004, 53-55.)

4.6.2 Omavaraisuusaste

Omavaraisuusaste tunnuslukuna saadaan suhteuttamalla oma pääoma taseen loppusummaan. Yritystutkimusneuvottelukunnan suosituksesta vähennetään taseen loppusummasta saadut ennakot, mutta koska Pyöräliike Santala Oy ei valmista mitään tuotteita itse, ei sen taseessakaan ole näitä saatuja ennakkomaksuja. Ohessa on Yritystutkimusneuvottelukunnan antamat suositukset omavaraisuusasteen mittaukseen. (Niskanen & Niskanen 2004, 131.)

Taulukko 5. Omavaraisuusasteen taso Yritystutkimusneuvottelukunnan mukaan.

Yli 40 %	Hyvä
20 - 40 %	Tyydyttävä
Alle 20 %	Huono

(Niskanen & Niskanen 2004, 131.)

Suhteuttamalla Pyöräliike Santala Oy:n oma pääoma taseen loppusummaan, saadaan vastaukseksi, että omavaraisuusaste yrityksellä vuonna 2007 on 85,4 %. Yritystutkimusneuvottelukunnan taulukon mukaan yrityksen omavaraisuusaste on hyvällä tasolla, tai voisi jopa sanoa, että erittäin hyvällä tasolla. Vuonna 2004 yrityksen omavaraisuusaste oli 73,3 %, eli kasvua tässä tapauksessa on ollut yli 10 prosenttiyksikköä

4.6.3 Suhteellinen velkaantuneisuus

Kun lasketaan suhteellista velkaantuneisuutta, suhteutetaan yrityksen velat eli vieras pääoma yrityksen liikevaihtoon. Ohessa on jälleen Yritystutkimusneuvottelukunnan (YTN) ohjearvoja. (Niskanen & Niskanen 2004, 132-133.)

Taulukko 6. Suhteellisen velkaantuneisuuden ohjearvot YTN:n mukaan.

Alle 40 %	Hyvä
40 - 80 %	Tyydyttävä
Yli 80 %	Heikko

(Niskanen & Niskanen 2004, 133.)

Suhteuttamalla Pyöräliike Santala Oy:n vieraan pääoman määrä yrityksen liikevaihtoon saadaan tulokseksi vuoden 2007 osalta 10,3 %. Yrityksen vakavaraisuus on myös siis tällä mittarilla mitattuna hyvällä tasolla. Vuonna 2006 yrityksen suhteellinen velkaantuneisuus oli 16 %, eli vuodessa tämä vakavaraisuuden tunnusluku on parantunut noin kuudella prosenttiyksiköllä. Tämä lasku selittyy ostovelkojen pienentymisellä. Muina vuosina suhteellinen velkaantuneisuus on pysynyt suunnilleen samalla tasolla, eli noin 15 prosentissa.

4.6.4 Gearing-prosentti

Gearing-prosentti on nykyään laajasti käytetty vakavaraisuuden mittari. Gearing-prosentti tarkastelee yrityksen vieraan pääoman tasoa suhteessa oman pääomaan tilanteessa, jossa yritys ensin käyttäisi kaiken likvidin omaisuutensa korollisten velkojen lyhentämiseen. Mitä suurempi gearing-prosentti on, sitä velkaantuneempi yritys on. (Niskanen & Niskanen 2004, 133.)

$$\text{Gearing-prosentti} = \frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{Rahat ja rahoitusarvopaperit}}{\text{Oma pääoma}}$$

Kaavalla laskettaessa saadaan Pyöräliike Santalan Gearing-prosentti tulee miinusmerkkiseksi. Tämä johtuu siitä, että yrityksessä on huomattavasti paljon enemmän rahaa kuin korollista vierasta pääomaa. Korollista vierasta pääomaa yrityksessä on vuonna 2007 ollut vain 793,13 euro, kun taas omaa rahaa on ollut yli 70.000 euroa. Pyöräliike Santalan gearing-prosentiksi tulee -28,7 %. Pyöräliike Santalan gearing-prosentti on ollut samaa luokkaa ainakin vuodesta 2004 lähtien. Vuonna 2007 Helsingin Sanomat vertailivat pörssiyritysten gearing-prosentteja. Vertailussa todettiin, että rikkaimmilla yrityksillä gearing kääntyy negatiiviseksi, koska niiden kassa on suurempi kuin velat. Näitä menestyviä yrityksiä tällä listalla oli muun muassa Nokia -60 ja Itella -36 gearing-prosentteillaan. (Helsingin Sanomat [viitattu 8.11.2008].)

4.7 Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös

4.7.1 Prosenttimuotoinen tilinpäätös

Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös laaditaan esittämällä tilinpäätöserät prosentteina jostain vertailukohteesta. Tilinpäätöksen osat tuloslaskelma ja tase esitetään siis prosenttimuotoisina. Tuloslaskelmassa vertailukohteena on liikevaihto ja taseessa puolestaan taseen loppusumma. Prosenttilukumuotoinen vertailu on huomattavasti helpompaa, kuin absoluuttisten lukujen vertailu. (Niskanen & Niskanen 2004, 87-88.)

Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös antaa analysoijalle arvokasta tietoa yrityksen tuloslaskelman ja taseen rakenteesta sekä tilinpäätöksen erien kehittymisestä eri vuosina. Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös on paras silloin, kun lukujen vaihtelut voidaan yhdistää taustatietoon siitä, mitä vuoden aikana on tapahtunut, eli mistä vaihtelut muun muassa johtuvat. (Niskanen & Niskanen 2004, 89-90.)

4.7.2 Prosenttimuotoinen tuloslaskelma

Seuraavaksi tarkastelemme Pyöräliike Santala Oy:n tuloslaskelman kulujen kehittymistä suhteessa liikevaihdon kehittymiseen vuosina 2005-2007. Kaikki aiheutuneet kustannukset on laskettu tässä tapauksessa yhteen.

Seuraavalla kaavalla voidaan laskea kustannusten suhde yrityksen liikevaihtoon :

$$\text{Kustannukset prosenttia liikevaihdosta} = \frac{\text{Kustannukset} \times 100}{\text{Liikevaihto}}$$

Taulukko 7. Pyöräliike Santala Oy:n kustannukset sen liikevaihdosta viime vuosina.

	2007	2006	2005
Liikevaihto	406 527,98	410 321,26	446 756,74
Kustannukset	359 787,07	359 803,50	391 883,36
Kustannukset % liikevaihdosta	88,5 %	87,7%	87,7 %

Liikevaihto on viime vuosina vähentynyt jonkun verran. Liikevaihdon pieneneminen selittää siten kustannusten prosentuaalisen kasvun, vaikka euromääräisesti kustannukset ovatkin olleet lähes samat vuonna 2007 ja 2006. Tällainen kehitys ei ole positiivista, vaan liikevaihtoa tarvitsisi saada kasvamaan.

Seuraavaksi on esitetty Pyöräliike Santala Oy:n prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma. Tuloslaskelmassa liikevaihto on joka vuonna 100 % ja muut arvot on laskettu suhteessa liikevaihtoon, eli ”prosenttina liikevaihdosta”. (Niskanen & Niskanen 2004, 89-91).

Seuraava kaavio on samanmuotoinen kuin Pyöräliike Santala Oy:n tuloslaskelma. Luvut on pyöristetty yhden desimaalin tarkkuudelle.

Taulukko 8. Pyöräliike Santala Oy:n prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma viime vuosilta.

TULOSLASKELMA	2007	2006	2005
Liikevaihto	100 %	100 %	100%
Materiaalit ja palvelut	65,0 %	63,8 %	65,9 %
Henkilöstökulut	14,9 %	15,0 %	13,6 %
Liiketoiminnan muut kulut	8,6 %	8,7 %	8,0 %
Liikevoitto (-tappio)	11,5 %	12,3 %	12,3 %
Rahoitustuotot ja -kulut	0,6 %	0,4 %	0,1 %
Voitto ennen satunnaisia eriä	12,1 %	12,7 %	12,3 %
Voitto ennen tilinpäätös- siirtoja ja veroja	12,1 %	12,7 %	12,3 %
Tilikauden verot	3,2 %	3,3 %	3,2 %
Tilikauden voitto	9,0 %	9,4 %	9,1 %

Taulukosta huomaa, että suuria muutoksia ei liiketoiminnassa ole ollut muutamiin vuosiin. Liikevoitto on supistunut hieman alle prosenttiyksiköllä, mutta jos vertaamme esimerkiksi vuoteen 2004, on liikevoitto kasvanut vuoteen 2007 prosentuaalisesti hieman. Tilikauden voitto ei ole prosentuaalisesti muuttunut suurestikaan.

4.7.3 Prosenttimuotoinen tase

Prosenttimuotoisen taseen vastaavaa-puoli soveltuu hyvin yrityksen omaisuus- ja rahoitusrakenteen muutosten seurantaan. Vastattavaa-puoli soveltuu yrityksen rahoitusrakenteen muutosten tarkasteluun. (Niskanen & Niskanen 2004, 92-95.) Seuraavana Pyöräliike Santala Oy:n taseen vastaavaa- ja vastattavaa-puolet esitettynä yhden desimaalin tarkkuudella. Mahdolliset desimaalipoikkeamat selittyvät desimaalien pyöristyksestä.

Taulukko 9. Pyöräliike Santala Oy:n prosenttilukumuotoisen taseen vastaavaa-puoli.

TASE VASTAAVAA	2007	2006	2005
Pysyvät vastaavat			
Koneet ja kalusto	0,6 %	0,7 %	1,0 %
Sijoitukset	0,7 %	0,9 %	0,7 %
Vaihtuvat vastaavat			
Vaihto-omaisuus	68,6 %	67,8 %	67,8 %
Saamiset			
Pitkäaikaiset	-	-	-
Lyhytaikaiset			
Myyntisaamiset	0,4 %	0,4 %	1,2 %
Muut saamiset	4,6 %	6,4 %	5,6 %
Siirtosaamiset	0,3 %	0,2 %	0,2 %
Rahat ja pankki saamiset	24,8 %	23,8 %	23,5 %
Vastaavaa yhteensä	100 %	100 %	100 %

Vastattavaa-puolesta huomaamme, ettei yrityksen omaisuusrakenne ole muuttunut viimeisten vuosien aika juuri ollenkaan. Saamisten määrä on hieman vaihdellut vuosittain.

Taulukko 10. Pyöräliike Santala Oy:n prosenttilukumuotoisen taseen vastattavaa-puoli.

TASE VASTATTAVAA	2007	2006	2005
Oma pääoma			
Osakepääoma	5,9 %	5,7 %	5,9 %
Edellisten tilikausien voitto	66,8 %	58,8 %	53,0 %
Tilikauden voitto	12,7 %	13,1 %	14,4 %
Oma pääoma yhteensä	85,4 %	77,7 %	73,3 %
Vieras pääoma			
Pitkäaikainen	-	-	-
Lyhytaikainen			
Ostovelat	13 %	20,8 %	25 %
Muut velat	0,3 %	0,3 %	0,4 %
Siirtovelat	1,3 %	1,2 %	1,2 %
Vieras pääoma yhteensä	14,6 %	22,3 %	26,6 %
Vastattavaa yhteensä	100 %	100 %	100 %

Vastattavaa puolesta huomaamme, että oma pääoma on yrityksessä viime vuosina lisääntynyt, kun siihen on lisätty aina edellisten tilikausien voitto. Osakepääoma on euromääräisesti pysynyt samana, vaikka prosentuaalisesti se onkin vaihdellut, mikä taas johtuu taseen loppusumman vaihteluista. Vieras pääoma on samalla vähentynyt yrityksessä ostovelkojen vähentymisen myötä. Tämän kaltainen kehitys on erittäin positiivista, sillä yritys ei toimi velkarahalla.

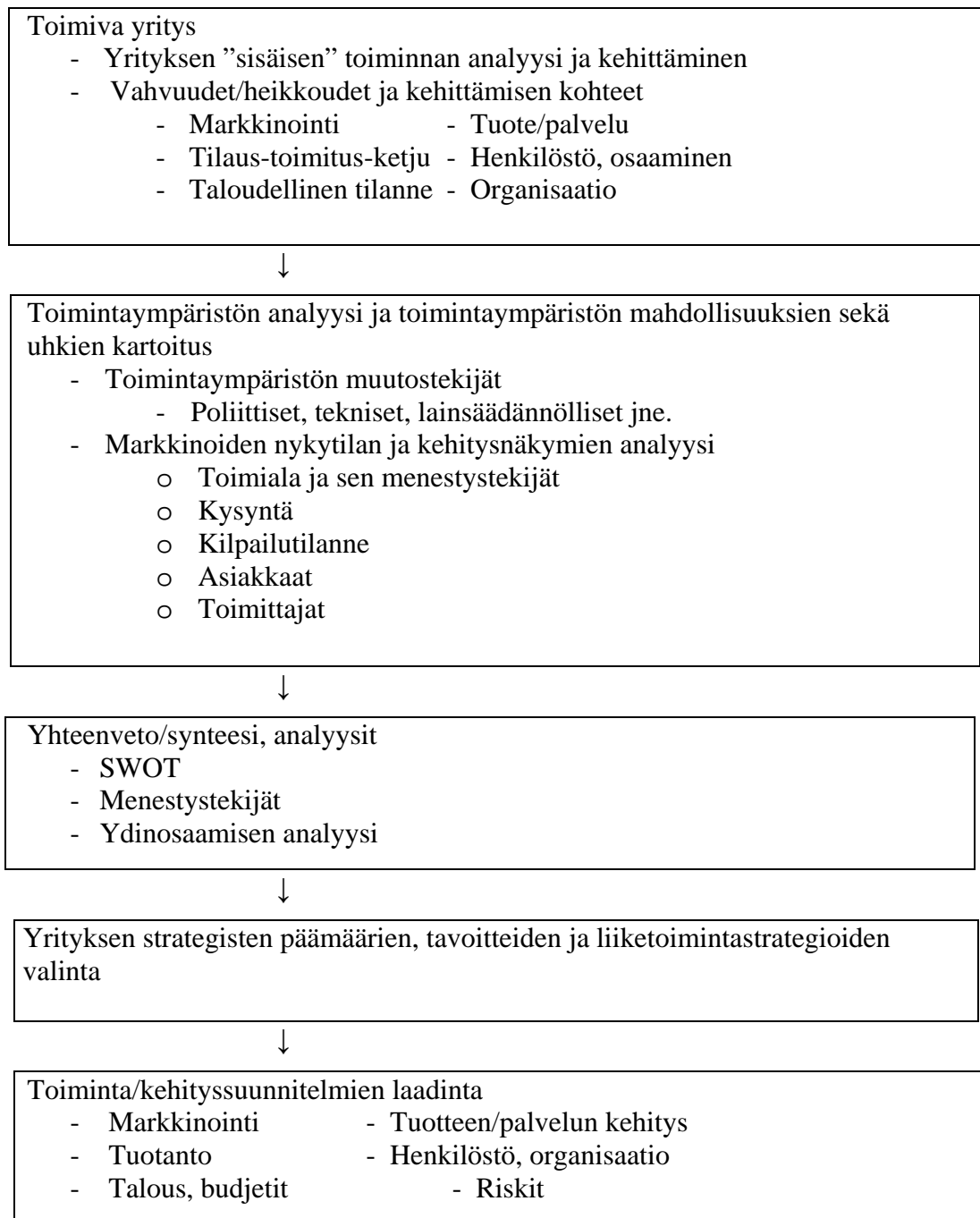
5. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

5.1 Liiketoimintasuunnitelman määritelmä

Ilman hyvää liikeideaa ei ole hyvää yritystä. Siksi onkin tärkeää pohtia, miten yrityksestä tulee menestyvä. Paras keino on kirjoittaa suunnitelma paperille. Näin liiketoimintasuunnitelma on kunnolla sisäistetty, ja se on koko henkilöstön saatavilla. Liiketoimintasuunnitelma on tiivis kirjoitelma yrityksen toiminnan kokonaisuudesta. (Pitkämäki 2000, 9.) Se kokonaisvaltainen ja perusteltu kuvaus yrityksen toimintaympäristöstä, markkinoiden mahdollisuuksista sekä yrityksen toiminnasta, periaatteista, resursseista ja niiden kehittämisestä (Kinkki & Isokangas 2004, 232).

Yritykselle liiketoimintasuunnitelma on monipuolinen työväline. Liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessa yrittäjä joutuu miettimään yrityksensä ydinsaamistaan, menestymisensä lähteitä, heikkouksia ja vahvuuksia. Yritystä tulee verrata sen kilpailijoihin sekä miettiä muun muassa yrityksen markkinointia ja kehitystarpeita. Onnistunut liiketoimintasuunnitelma osoittaa ne tekijät, joiden avulla yritys rakentaa toimintansa ja joiden kautta se menestyy. Liiketoimintasuunnitelma päivitetään säännöllisin väliajoin ja varsinkin silloin, kun yritys havaitsee muutoksia tulevaisuudessaan. (Pitkämäki 2000, 9-18). Koska yrityksessä tulee tapahtumaan sukupolvenvaihdos, on erittäin tärkeää miettiä liiketoimintasuunnitelmaa uudelleen. Edellinen kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on tehty vuonna 1982, jolloin Timo Santala teki merkonomi – opintojensa päättötyönä yritykselle markkinointisuunnitelman.

Seuraava kuvio esittää liiketoimintasuunnitelman toteutusta toimivassa yrityksessä. Alkavan yrityksen ja jo toiminnassa olevan yrityksen liiketoimintasuunnitelmat eroavat toisistaan jonkun verran. (Kinkki & Isokangas 2004, 232-234.) Seuraava Pyöräliike Santala Oy:n liiketoimintasuunnitelma mukaillee oheista kuviota.



Kuvio 2. Liiketoiminnan suunnittelun vaiheet (Kinkki & Isokangas 2004, 234).

5.2 Yrityksen nykytila

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa aion kertoa omia näkemyksiäni yrityksen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Aion myös käyttää pohjana luopujayrittäjien haastatteluita. Pyöräliike Santala Oy:n nykytilaa käsiteltiin jo kappaleessa 2. Yritys toimii tällä hetkellä hyvällä liikepaikalla Paimion keskustassa. Rakennus, jossa liike sijaitsee, on Esko ja Lea Santalan omistama, ja he asuvat myös liikkeen yläkerrassa. Liikkeen tilat on siis vuokrattu heiltä, mutta vuokra kustannukset ovat kirjoittajan mielestä matalat. Liikkeen pinta-ala on noin 300 neliötä varastoineen. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat polkupyörät ja varaosat, urheilutekstiilit ja -jalkineet sekä urheiluvälineet.

Yrityksessä ovat tällä hetkellä töissä sen omistajat, Timo Santala ja Outi Aromaa, sekä osittain myös eläkkeellä olevat Esko ja Lea Santala. Esko Santala korjaa tällä hetkellä vielä polkupyöriä ja Lea Santala hoitaa yrityksen kirjanpitoa. Minä Outi Aromaan tytär olen myös ollut yrityksessä töissä jo useita vuosia, aina kun opiskeluiltaan on ehtinyt. Yrityksen asiakkaisiin kuuluvat pääasiassa paimiolaiset yksityishenkilöt sekä urheiluseurat. Jonkin verran asiakkaita yrityksellä on myös naapurikunnista.

Yrityksen taloudellista tilannetta käsiteltiin kattavasti kappaleessa 4. Tällä hetkellä yrityksen talous näyttää olevan hyvällä mallilla. Muun muassa yrityksen vakavaraisuus on todella hyvällä tasolla. Varastojen kiertoajassa ja quick ratioissa -tunnusluvussa olisi vielä parannettavaa. Samoin pitäisi liikevoittoprosentti saada jälleen kasvusuuntaan. Yrityksen liikevaihto vuonna 2007 oli hieman yli 400 000 euroa. Yritys ei ole velkainen, mikä antaa tulevaisuudessa mahdollisuuksia muun muassa laajentaa toimintaa, mikäli tällainen nähdään kannattavana ja kiinnostavana ideana. Positiivista on myös se, että yrityksen on mahdollista kestää hyvin myös mahdollisia tulevia huonompiakin aikoja. Lisää tämän hetken maailmantaloudellisesta tilanteesta on kappaleessa 5.9.

Pyöräliike Santala Oy on ollut Sportia-ketjun jäsen jo ketjun perustamisesta asti. Ketju toimii yritykselle tukkuliikkeenä ja tavarantoimittajana. Sen kautta saadaan suurempia

ostomääriä, ja näin ollen parempia tarjouksia muun muassa suurilta brändeiltä. SGN Sportia järjestää kaksi kertaa vuodessa kauppiaille ostopäivät, joissa ostetaan seuraavien kausien tuotteita. Jos tällaista järjestelmää ei olisi, veisi tuotteiden osto suunnattomasti aikaa ja vaivaa, ja liikkeen valikoima olisikin paljon suppeampi. Samoin ketjun kautta ollaan yhteydessä muihin kauppiaisiin, joten vertaistukea on myös saatavilla. (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.)

Ketjuun kuulumisen tuo myös oman osansa yrityksen markkinointiin, sillä ketjulla on oma markkinointistrategiansa. Värit, joita markkinoinnissa käytetään, ovat muun muassa tarkkaan määriteltä. Pohjaväriä Sportia käyttää limen vihreää ja Sportia logo on sininen. Nämä värit toistuvat ketjun markkinoinnissa ja liikkeissä. Pyöräliike Santala mainostaa paikallisessa Kunnallislehdessä Sportia Santala –nimellään. Mainoksia ei ole tietysti väliajoin. Muun muassa joulunaikaan mainoksia on lehdessä enemmän kuin normaalisti. Yritys jakaa myös Sportia-ketjun julkaisemia kuvastoja, joiden markkina-arvo on suhteellisen hyvä, ja ihmiset lukevat niitä. Niiden ongelma kuitenkin on niiden laajuus, sillä pienellä liikkeellä ei ole mahdollisuutta ottaa kaikkia kuvaston tuotteita valikoimiinsa. (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.)

Yrityksessä on suunniteltu toteutettavaksi sukupolvenvaihdos lähitulevaisuudessa, koska jatkaja on yritykseen löytynyt. Sukupolvenvaihdos tulisi olla ajaltaan pitkä prosessi, joten yrityksessä on katsottu, että sukupolvenvaihdoksen suunnittelu tulisi jo aloittaa. Yrityksen edellinen sukupolvenvaihdos kesti noin kymmenen vuotta, joten samankaltaiseen aikajaksoon on hyvä tässäkin tapauksessa varautua.

5.3 Toimintaympäristö

Urheilukauppaan vaikuttaa muun muassa kuluttajansuojalaki, kuten kaikkiin muihinkin vähittäiskauppoihin. Muuten urheilukauppa ei ole kovinkaan säännelty eikä se ole luvanvarainen elinkeino, kuten esimerkiksi matkatoimiston, minkä harjoittaminen on laissa säännelty elinkeino. (Finlex [viitattu 3.11.2008].)

Kilpailu alan markkinoilla on kovaa. Paimiossa ei ole toista varsinaista urheilukauppaa, mutta polkupyöräkauppa on. Lähimmät kilpailijat ovat vain noin 20 minuutin ajomatkan päästä Paimiosta. Pyöräliike Santalan kilpailijoita ovat muut urheiluliikkeet, pyöräliikkeet sekä erilaiset marketit. Pyöräliike Santala Oy:n kilpailukeinona on palvelu, sillä se on lähes ainoa keino erottua kilpailijoista edukseen. Kirjoittajan mielestä palvelu kilpailukeinona on ollut erittäin onnistunut, sillä asiakkaat arvostavat sitä suuresti. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on hinta ollut urheilukauppojen tärkein ja lähes ainoa kilpailukeino muita vastaan, mikä ainakin siellä on aiheuttanut jopa suurten liikkeiden konkursseja. Tämä johtuu siitä, että hinta on erittäin harvoin erilaistava idea ja sillä on huono kilpailla, onhan hinnat jo suuresti kilpaillut muutenkin. (Trout & Hafrén 2003, 75.) Seuraavaksi on tarkemmin tutkittu yrityksen erilaisia kilpailijoita.

5.3.1 Urheilukaupat

Urheilukaupan alalla toimii muutamia suurempia ketjuja, jotka voidaan laskea Pyöräliike Santalan suurimmiksi kilpailijoiksi. Näitä ketjuja ovat Sportian lisäksi Keskon Intersport ja Kesport -ketjut sekä Top Sport-ketju. Näiden valikoimat ovat hyvin samankaltaisia kuin Pyöräliike Santalassakin. Kilpailijaksi voi myös laskea ruotsalaisomisteinen Stadiumin, jolla on Turun seudulla tällä hetkellä vain yksi liike (Stadium [viitattu 3.10.2008]). Samoin yksi liike Turun seudulla on Keskon uudella halpaketjulla Budget Sportilla (Budget Sport [viitattu 3.10.2008]). Myös erilaiset partiokaupat voidaan laskea Pyöräliike Santalan kilpailijoiksi, sillä niissä myydään jonkun verran samanlaisia tuotteita, esimerkiksi tuulipukuja. Pyöräliike Santalan lähin kilpailija sijaitsee Kaarinassa. Tämä kyseinen yritys on myös Sportia-liike, mutta kokonsa puolesta se on paljon suurempi kuin Pyöräliike Santalan liike. Useampi suuri urheiluliike sijaitsee Raisiossa Myllyn alueella, mikä tässä vaiheessa on erittäin suuri ja suosittu alue erilaisille kaupan alan liikkeille. Turun keskustassa ei montakaan urheilukauppaa enää sijaitse, joten se on kauppa alueena menettänyt vuosien mittaan merkitystään aika paljon. Koko ajan on pidettävä silmiään auki, sillä viime vuodet ovat osoittaneet, että suuret ulkomaiset ketjut

haluavat tulla Suomeen, ja voi olla, että niitä lähitulevaisuudessakin tulee Turun seudulle lisää.

5.3.2 Marketit

Suurimmissa automarketeissa kuten Prismoissa, Citymarketeissa ja Euromarketeissa myydään jonkun verran urheilutuotteita, siksi nämä voidaan laskea myös Pyöräliike Santalan kilpailijoiksi. Palvelua ei näissä marketeissa juuri saa, vaan ostajan täytyy itse tietää, millaista tuotetta hakee. Usein asiakkaat luulevat, että osataan itse ostaa sopiva polkupyörä tai lenkkikengät marketin hyllyltä, mutta usein näissä ostoissa mennään metsään. Asiakkaita kuitenkin varmasti kiehtoo näistä liikkeistä saatava bonus ja ostamisen helppous ruokaostosten yhteydessä. Usein kuitenkin automarkettien valikoimat ovat suppeat eikä hintakaan aina ole paras mahdollinen.

Automarkettien lisäksi Turun keskustassa on myös muutamia tavarataloja, joissa on omat urheiluosastonsa. Näitä tavarataloja ovat Turussa Stockmann, Anttila ja Sokos Wiklund. Näissä myydään urheiluvälineitä paljon kattavammin kuin automarketeissa, ja palveluakin niissä on tarjolla paljon paremmin.

Toki Salokin on nähtävissä paikkana, jonne paimiolaisia asiakkaita menee, mutta Turku on kuitenkin useille paimiolaisille kiinnostavampi paikka kuin Salo. Salossa on muutaman urheiluliike sekä Anttila ja Sokos.

5.3.3 Polkupyörämarkkinat

Kuten jo aiemmin totesin, Paimiossa on yksi polkupyöräkauppa Pyöräliike Santalan lisäksi. Sen myymät polkupyörämerkit eivät ole kovinkaan tunnettuja, joten tällä hetkellä on vielä epäselvää, miten paimiolaiset ovat ottaneet uuden kauppiaan brändeineen vastaan. Turun seudulla on myös useita yksityisiä polkupyöriin fokuoituneita polkupyöräliikkeitä, jotka voidaan nähdä kilpailijoina. Suurin osa näistä

polkupyöräliikkeistä kuuluu kuitenkin Turun pyörä- ja urheiluvälinekauppiat ry:hyn, joten nämä yritykset ovat nähtävissä myös tukiverkostona ja kumppaneina. Pyöräliike Santalan toimitusjohtaja Timo Santala on tällä hetkellä Turun pyörä- ja urheiluvälinekauppiaiden hallituksessa ja itse olen tehnyt yhdistyksen kirjanpidon ja tilinpäätöksen.

Joillakin asiakkaila kuitenkin hinta on se ratkaiseva tekijä, kun polkupyörää ollaan ostamassa. Näin ollen moni asiakas tyytyy halvempaan ja usein myös huonompaan vaihtoehtoon. Näitä halpapyöriä myydään muun muassa marketeissa, mutta suurimpana kilpailijana tässä suhteessa on Biltema. Bilteman pyörät on kauttaaltaan tehty huonompiin komponentteihin ja varaosiin, kuin niin sanotut merkkipyörät. Myös Hobby Hall:in Sarda pyörät ovat olleet yllättävän suosittuja ihmisten keskuudessa. Pikkuhiljaa asiakkaat ovat kuitenkin huomanneet, etteivät monetkaan liikkeet suostu korjaamaan näitä halpapyöriä, sillä niihin ei ole olemassa varasosia yms. Näiden polkupyörien korjaaminen tulisi myös usein maksamaan enemmän, kuin mitä tällainen halpapyörä on uutena maksanut.

5.3.4 Internet-kaupat

Vielä eivät Internet-kaupat ole aivan niin suosittuja kuin voisi tässä vaiheessa kuvitella. Saattaa olla, että tämäntyyppinen liiketoimintamuoto tulee jatkossa lisääntymään, mutta voi taas olla että ihmiset haluavat sovittaa juoksulenkkarinsa ennen ostopäätöstä. On siis vaikea arvioida tuleeko puhtaasti Internetin välityksellä toimivat urheilukaupat tulevaisuudessa lisääntymään.

5.4 SWOT-analyysi

Yhteenvetoanalyysin tehtävänä on yhdistää yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tekijät. Analyysin perusteella tehdään johtopäätöksiä, jotka ovat päämäärien, tavoitteiden ja yrityksen strategioiden perustana. SWOT-analyysi on yksi suosittu analyysitapa. (Kinkki & Isokangas 2004, 242-243.) SWOT on niin sanottu

nelikenttämenetelmä, jossa SWOT tulee englanninkielisistä sanoista strenght, weakness, opprtunity ja threat. SWOT-analyysin on kehittänyt Albert Humphrey. Analyysissä siis käsitellään yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Oheinen kaavio kertoo, miten SWOT-analyysi rakentuu.

Vahvuudet	Heikkoudet
Perheyritys Sijainti → bensiinin hinta Vakavaraisuus Maksuluokka AAA Velaton Ei vierasta työvoimaa ”Omat tilat” Palvelu Valikoimat Verkostot	Perheyritys Sijainti → kauppakeskukset Hintaluulot Ei vierasta työvoimaa Valikoima
Mahdollisuudet	Uhat
Vakaa tuotto Mahdollisuus laajentua Yrittäjäyys Työllistäminen Vaikuttaminen Väestö vanhenee → seniorit huomioon Sijainti, jos taantuma jatkuu	Suuret kauppakeskukset Suuret kilpailijat Kilpailija tulee Paimioon Taantuma Yrittäjien jaksaminen Informaation lisääntyminen

Kuvio 3. Pyöräliike Santala Oy:n SWOT-analyysi

5.4.1 Vahvuudet

Perheyritys on tietysti vahvuus, sillä perheessä varmasti käydään asiat läpi viimeisen päälle eikä suuria ristiriitoja pääse syntymään. Perheessä ollaan myös lojaaleja, eikä työnantajasta ainakaan puhuta pahaa. Yritys on koko perheelle rakas, eli jokainen tekee varmasti kaikkensa saadakseen yrityksen menestymään. Koska Pyöräliike Santalassakin on jo monta sukupolvea, riittää perheessä tietotaitoa todella monesta asiasta, mikä varmasti on itselleni jatkajana suuri rikkaus. Taloudellinen tilanne yrityksessä on myös mielestäni erittäin hyvällä tasolla, kuten jo kappaleessa 4 todettiin. Koska yrityksessä ei

ole vierasta työvoimaa, ovat työvoima kustannukset myös hallinnassa. Kuten jo aiemmin todettiin, liike sijaitsee talon alakerrassa, jonka yläkerrassa isovanhempani Esko ja Lea Santala asuvat. Vuokra on siis erittäin kohtuullinen, ottaen huomioon, että liike sijaitsee erittäin hyvällä paikalla.

Vahvuudeksi lähimpiin kilpailijoihin verrattuna lasken palvelun. Asiakkaat arvostavat yhä enemmän parempaa palvelua. Suurissa liikkeissä ei aina palvelua saa, ja sen laatu on aina epävarmaa. Pienellä paikkakunnalla ei voi toimia epäkohteliaasti tai välinpitämättömästi asiakkaita kohtaan. Palveluun liittyy myös vahvasti eri urheilumuotojen ja kaikkien tuotteiden hyvä tuntemus. Urheilukaupan alalla ei voi olla hyvä asiakaspalvelussa ellei ole alan asiantuntemusta. Valikoiman on oltava myös riittävä, jossa mielestäni Pyöräliike Santala on onnistunut hyvin. Myös erilaisiin verkostoihin kuuluminen on mielestäni vahvuus. Ensinnäkin ketjuun kuuluminen on todella hieno asia, sillä sitä kautta voidaan tarjota asiakkaille laadukkaita tuotteita kilpailukykyisiin hintoihin. Verkostoihin voidaan laskea myös muun muassa yrittäjähdistys, josta kauppiat saavat paljon erilaista apua ja vertaistukea.

5.4.2 Heikkoudet

Perheyritys on nähtävissä sekä vahvuutena että heikkoutena. Perheyrityksen heikkouksina voidaan pitää se, ettei vapaa-ajalla ja työajalla ole juurikaan eroa, sillä yrityksen asioista puhutaan myös kotona. Myös välit saattavat perheenjäsenten kesken kiristyä, sillä yhdessä vietetään niin paljon aikaa. Ja koska ulkopuolisia työntekijöitä ei ole, perheenjäsenet ovat aina töissä ja esimerkiksi loman pitäminen on vaikeaa.

Sijainti on myös sekä vahvuus että heikkous. Myöhemmin käsitellään lisää tämän hetken maailmantalouden tilannetta, mutta viimeisten vuosien aikana trendinä ovat olleet suuret kauppakeskukset, jotka vievät pieniltä kaupoilta asiakkaita. Koska Pyöräliike Santala ei sijaitse kauppakeskuksessa, ei kaupassa liiku niin sanottuja shoppailijoita, jotka tulevat liikkeeseen viettämään aikaa ja mahdollisesti ostavatkin jotain. Liikkeessä on siis paljon

vähemmän asiakasvirtaa kuin kauppakeskuksissa vastaavissa liikkeissä. Shoppailu on ollut nähtävissä myös asiakkaiden harrastuksena, joten perheen kanssa mennään herkästi viettämään aikaa kauppakeskuksiin. Valikoima on myös heikkous, sillä pienellä paikkakunnalla on hyvin vaikeaa segmentoitua vain yhden urheilumuodon liikkeeksi. Siksi valikoiman pitää olla laaja, mutta sitten taas erikoisemmat urheilumuodot eivät ole valikoimassa edustettuna. Ihmiset luulevat myös, että pikkuliikkeissä on kovemmat hinnat kuin suuremmissa kaupoissa, mikä on myös heikkous. Ihmisten mielikuviin on vaikea vaikuttaa.

5.4.3 Mahdollisuudet

Koska yritys on toiminut alalla jo pitkään, tuntevat asiakkaat sen jo. Mielestäni yrityksellä on siis mahdollisuus ansaita suhteellisen vakaata tuottoa. Vaikka perheyrietykset ovatkin varovaisia, on Pyöräliike Santalalla mielestäni mahdollisuus laajentua. Tämä johtuu siitä, että luopujayrittäjät ovat tällä hetkellä vielä niin nuoria, että voimavaroja laajentumiseen varmasti löytyisi.

Pienestä pitäen minua on hoidettu kaupan takahuoneessa ja olen kaupalla pyörinyt koko ikäni. Olen niin kasvanut yrittäjyyteen, että tällä hetkellä tuntuu mahdottomalta ajatella työn tekemistä jollekin vieraalle taholle. Arvostan yrittäjiä todella paljon, ja suuri tahtoni onkin olla yrittäjä, ja siihenhän opintonikin ovat tähdänneet. Näin minulla olisi mahdollisuus työllistää itseni ja mahdollisesti muutama muukin ihminen ja olla näin hyödyksi kansantaloudellekin.

Mahdollisuutena näen myös sen, että lähes joka neljäs suomalainen on jo eläköitynyt. Urheilukaupat nähdään usein nuorten paikkoina, joten mielestäni seniorit ovat alalla jääneet hieman huomioimatta. Vaikka toki haluan, että liikkeemme on tarkoitettu kaikille, mielestäni tämä voisi olla yksi mahdollisuus erottua kilpailijoista. Sijaintimme voi olla myös mahdollisuus, mikäli autoilun kustannukset kasvavat entisestään.

5.4.4 Uhat

Uhkana näen edelleen alueemme suuret kauppakeskukset. Mylly on tällä hetkellä Raisiossa suuressa suosiossa, varsinkin kun viereen on tullut Ikea ynnä muita liikkeitä. Tuo alue on siis tällä hetkellä erittäin elinvoimainen. Skanssin liikekeskusta rakennetaan tällä hetkellä moottoritien varteen noin 15 minuutin ajomatkan päähän Paimiosta. Nämä ovat vieneet asiakkaita, ja uhkana ne on nähtävä tällä hetkellä edelleen, sillä tulevaisuuden trendeistä ei ole tietoa. Uhkana on myös, että Paimioon tulee toinen urheiluvälinekauppa. Kilpailua Paimiossa ovat tuoneet osaltaan jo toinen polkupyöräliike sekä Vapaa Valinta, joka myy halpoja, ”merkittömiä” urheiluvaatteita. Myös tällä hetkellä vaikuttava taantuma on uhkana urheiluvälinekaupassa. Taantumaa käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.6. Uhkana on myös yrittäjien jaksaminen, koska loman pitäminen on perheyriyksessä hieman vaikeaa. Uskon tämän asian kuitenkin helpottuvan toistaiseksi, kun itse tulen yritykseen töihin. Hiljaisempina aikoina voidaan pitää joitakin vapaapäiviä, eikä jokaisen meistä tarvitse olla töissä. Viimeisenä uhkana näen osittain informaation lisääntymisen. Kuten on todettu, informaation saatavuus kasvaa maailmassa koko ajan ja Internet tekee tiedon haun todella helpoksi kaikille ihmisille (Trout & Hafrén 2003, 21). Hakevatko ihmiset siis jo kotonaan tietoa tuotteista ja menevät ostamaan tuotteensa oman tietonsa pohjalta? Hakeutuvatko ihmiset siis kauppoihin, joissa ei ole palvelua, koska he eivät koe tarvitsevansa enää asiantuntevaa palvelua?

5.5 Yrityksen päämäärät ja arvot

5.5.1 Yrityksen päämäärät

Toki jokainen haluaisi oman yrityksensä menestyvän hyvin ja laajentaa sitä mikäli mahdollista. Pyöräliike Santala Oy on kuin monet muutkin perheyriykset, sillä se ei ole kasvanut, eikä se ole kasvua hakenutkaan. Nyt vallan kahvassa oleva perheyhteisö on ollut tyytyväinen tämän asteiseen tulokseen. Sportia-ketju on määritellyt omia päämääriään, joita ovat esimerkiksi jatkuva markkinaosuuden kasvattaminen sekä

tunnettuuden ja valikoimien laajentaminen (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.)

5.5.2 Yrityksen arvot

Sportia-ketju on määritellyt omia arvojaan, jotka tietysti samalla ovat myös Pyöräliike Santalan arvoja. Näitä arvoja ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, joka on tärkeää varsinkin pienessä urheilukaupassa. Kaikki mitä tehdään, tehdään asiakkaiden tahdosta. Tämä taas vaatii muun muassa asiakkaiden tarkkaa kuuntelua. Asiakasta tulee myös arvostaa, ja häntä tulee kohdella kaikella kunnioituksella. Sportia on myös kertonut arvokseen toiminnan jatkuvuuden turvaamisen ja uudistamisen, mikä Pyöräliike Santalan osalta on juuri tällä hetkellä erittäin ajankohtaistakin. Jatkuva uudistaminen onkin urheilukaupan alalla tärkeää. Vaikka toiminta pääpiirteittäin onkin hyvin samankaltaista, täytyy kauppiaiden koko ajan ”haistella” uusia trendejä ja asiakkaiden tarpeita. Muun muassa valikoimaa täytyy siis koko ajan uudistaa. Sportia-ketju myös painottaa henkilökunnan jatkuvaa koulutusta, mikä onkin alalla erittäin tärkeää, koska uusia urheilulajeja tulee koko ajan lisää sekä urheiluvälineet, kuten jalkineet ja tekstiilit, kehittyvät koko ajan. Yrittäjän pitää kouluttautua myös muillakin tavoin, sillä aina on osa-alueita, joissa voisi toimintaansa petrata. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelu ja markkinointi tai vaikkapa yrittäjän jaksaminen. Siksi olenkin itse mukana Paimion yrittäjät ry:n puolesta kehittämässä koulutustarjontaa Paimion ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen kanssa. Tällaisen koulutuksen tulee olla yrittäjille helposti saavutettavaa, jotta päästään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.)

5.6 Markkinointi

Markkinoinnin pääpiirteitä suunnittelee Sportia-ketju kauppiaiden puolesta. Ketjussa suunnitellaan mainospohjia ja toteutetaan muun muassa valtakunnallista mainontaa erikoislehdissä. Ketju pitää yllä niin kutsuttua kuvapankkia, josta kauppiaat saavat itse

rakentaa omat printtimainoksensa esimerkiksi paikallislehtiin. Pyöräliike Santala mainostaa paikallisessa Kunnallislehdessä aina silloin tällöin. Sportia-ketju julkaisee myös kausittain vaihtuvia kuvastoja, joita yritys välillä jakaa. Näiden kuvastojen ainoana ongelmana on ollut niiden laajuus, sillä pienellä kaupalla ei ole mitään mahdollisuutta ottaa näitä kaikkia tuotteita valikoimaansa. Sportia-ketju on lanseerannut myös Internetissä toimivan Sportia Areenan, jossa asiakkaat voivat rekisteröityä tietyn Sportia-kaupan jäseniksi ja saavat tätä kautta esimerkiksi joitakin tarjouksia. (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.) Mielestäni tämä Sportia Areena on hieno keksintö, jota ei kuitenkaan vielä ole päästy liikkeessä paljoakaan hyödyntämään, mutta jota mielestäni tulisi tulevaisuudessa hyödyntää enemmän ja monipuolisemmin.

5.7 Myymälä

Koska kyseessä on kaupanalan yritys, on myymälällä hyvin suuri merkitys yrityksen menestykseen. Sportia-ketju on laatinut joitakin ohjeita myymälän sisustukseen, mutta kauppiaat saavat itse päättää lähes kaiken myymälän sisustuksesta. Itse tein jatkajakoulun päättötöyönä suunnitelman Sportia Santalan myymälän sisustuksesta ja toteutin sen samalla. Näin saimme myymälästä paljon avaramman ja valoisamman kuin mitä se aiemmin oli. Koska Sportia-ketju käyttää limen vihreää markkinointiväriään, tulee samaisen värin olla jotenkin esillä myös myymälässä. Ketju teettää kauppoihin markkinointimateriaalia ja kauppiaiden on mahdollista tilata ketjun brändiin sopivia tuotteita, kuten näyteikkunateippauksia.

5.8 Hinnoittelu

Kuten jo aiemmin työssä todettiin, on urheilukauppa alana erittäin kilpailtu. Markkinat ja kysyntä siis määräävät hinnat hyvin pitkälle. Sportia-kauppiaat saavat määrittellä hintansa suhteellisen vapaasti, sillä ketjun kautta ei hintamääräyksiä paljoakaan tule. Ainoastaan tiettyjen kampanja- tai yksinmyyntimallien hinnat saatetaan määrätä ketjun puolesta. Tarkoituksena Pyöräliike Santalassa on ollut pitää hinnat kilpailukykyisinä.

Tarjoustuotteita yrityksessä on koko ajan saatavana. Pienellä paikkakunnalla ihmiset ovat myös tottuneet tinkaamaan, joten pieniä alennuksia täytyy välillä myös antaa. (Timo Santala, henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2008.)

5.9 Ytimekäs yhteenvedoanalyysi

Oheiset taulukot ovat olleet käytössä Turun ammattikorkeakoulun järjestämässä jatkajakoulussa. Ohessa arvioidaan Pyöräliike Santala Oy:tä vielä lyhyesti, eli esitän omia mielipiteitä vielä lyhyessä muodossa.

Taulukko 11. Pyöräliike Santala Oy:n tilanne pähkinän kuoressa kirjoittajan mukaan

	Kunnossa	Pientä viilausta	Korjattavaa	Päinhonkia
Strategiapuoli	X			
Yrityskuva		X		
Operatiivinen puoli				
- tuotteet/ palvelut	X			
- asiakaskunta		X		
- tuotekehitys	Ei ole			
- markkinointi		X		
- tuotanto, tuotannonohjaus	Ei ole			
- materiaalitoinnot			X (varasto)	
- taloushallinto		X		
- yrityssuunnittelu		X		
- henkilöstöasiat	X			
- laatu, tekninen	X			
- laatu, toiminnallinen	X			
Taloudellinen puoli				
- kannattavuus		X		
- maksuvalmius	X			
- vakavaraisuus	X			
- velkaantuneisuus	X			
- ”pelivara”	X			

	Kunnossa	Pientä viilausta	Korjattavaa	Päinhonkia
Toimintapuitteet				
- sijainti	X			
- toimitilat		X		
- koneet/ laitteet		X		
Yritysjohdo				
- ajankäyttö ja oman työn organisointi		X		
- liikkeenjohdollinen kokonaisnäkemys	X			
- management	X			
- leadership	X			

(Jatkajakoulu, Turun ammattikorkeakoulu [viitattu 15.11.2008]).

5.10 Tämän hetken talouden tilanne

Opinnäytetyön kirjoitushetkellä jyllää maailmalla taantuma. Ihmiset ovat varuillaan ja jotkut jopa peloissaan. Kauppalehti on täynnä vain huonoja uutisia maailmalta ja sana, joka kyseisessä lehdessä kuvaa tilannetta, on finanssikriisi (Isotalus 2008, 4). Euribor oli lokakuun puolessa välissä jo noin 5,5 %, mutta marraskuun puoleenväliin se oli laskenut 4,4 prosenttiin. Laskusta huolimatta korot ovat korkealla. (Kauppalehti [viitattu 15.11.2008].) Kuten sanoin, ihmiset pelkäävät jo 1990-luvun alun lamankaltaista tilannetta, jota media toimillaan mielestäni ruokkii aina vain enemmän. Asunnot eivät mene kaupaksi, mikä on muun muassa saanut muun muassa isän jo tappamaan perheensä (Iltalehti [viitattu 1.11.2008]). Onko nyt sitten oikea aika ryhtyä yrittäjäksi?! Kukapa sen tietää. Toisaalta, jos taantuma jatkuu kauan, saavatko ihmiset lähteä muistakin työpaikoista, eli onko voimakasta työttömyyttä luvassa. Kauppalehdessä kerrotaan nimittäin myös, että työpaikkailmoittelu lehdissä on viime viikkoina vähentynyt (Tammilehto 2008, 6-7).

Urheilukauppa alana on toki sidoksissa ihmisten tuloihin, sillä jos tulot laskevat, menevätkö ihmiset lenkille vanhoissa lenkkareissa ja tuulipuvussa. Sportia-ketju järjesti kauppiaille kokouksen 12.10.2008, jossa pankin edustaja kertoi, ettei urheilukauppa ole ala, johon taantuma vaikuttaa välittömästi. Hänen mielestään Luis Vuittonin liike Erottajalla on liike, jossa taantuma saattaa jo näkyä. (Outi Aromaa, henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2008.) Toisaalta olen sitä mieltä, että rikkaat ovat aina rikkaita, ja heillä on varmasti varaa ostaa itselleen kallis laukku, kun siltä tuntuu.

Toisaalta taas uskon edellä mainittuun pankin edustajaan. Urheilukauppa ei välttämättä ole se yritys, jossa taantuma näkyy ensimmäiseksi tai joka menisi konkurssiin. Koska bensan hinta on suhteellisen kova, vaikka sekin on korkojen mukana tullut lokakuusta marraskuuhun alas, eivätkä ihmiset uskalla tehdä suuria investointeja, kuten ostaa esimerkiksi autoja, pyöräilyn suosio saattaa kasvaa. Tämä saattaa lisätä pyörien menekkiä. Ja kun bensan hinta on korkea, eikä ihmisillä ole ylimääräistä rahaa laittaa turhanpäiväiseen shoppailuun, saattaa suuret Myllyt ynnä muut kauppakeskukset menettää merkitystään. Voiko olla, että suomalaiset ja varsinkin paimiolaiset muuttavat käyttäytymistään, eivätkä enää mene kuluttamaan aikaa ostoskeskuksiin, vaan hakevat lähiliikkeestä sen, mitä tarvitsevat.

Itseäni ei tämä taantuma juurikaan pelota. Ollessani pankissa puoli vuotta töissä ymmärsin, että kaikista muistakin taantumista on aina selvitty. Mielestäni asioita ei vaan aina osata katsoa pitkällä aikavälillä. Kuten jo aiemminkin mainitsin, mielestäni media saa ihmiset vielä pelokkaammiksi, mikä olisi tarpeen. Ollaan taas noidankehässä, etteivät ihmiset osta mitään, vaikka taloudelle yksityinen kulutus olisi varmasti hyvä asia. Pähkinänkuoressa, maailman talouden tilanne ei ole itselleni este, ettenkö voisi yrittäjäksi nyt lähteä, vaikka joutuisinkin lainaa tähän siirtymiseen hakemaan.

6. SUKUPOLVENVAIHDOSTAPOJA

6.1 Sukupolvenvaihdostapojen esittely

Seuraavaksi esittelen sukupolvenvaihdostapoja, jotka jollakin keinolla voisivat olla käyttökelpoisia Pyöräliike Santala Oy:n tapauksessa. Kaikkia mahdollisia sukupolvenvaihdostapoja ei tässä esitellä. Esimerkiksi yritysmuodon muutosta osana sukupolvenvaihdosta ei käydä läpi, sillä yritys on jo osakeyhtiömuotoinen. Myöskään sulautuminen ei tässä tapauksessa ole käypä vaihtoehto, sillä minulla ei ole omaa yritystä. Jakautuminen ja liiketoimintasiirto ovat myös mahdottomia Pyöräliike Santala Oy:n kannalta, sillä yritys ei itse omista liiketilojaan eikä muitakaan kiinteistöjä, jotka olisivat näissä sukupolvenvaihdostilanteissa ratkaisevia. Myöskään suunnattu osakeanti sekä erilajiset osakkeet eivät tässä tapauksessa käy, sillä en ole vielä liiketoiminnassa mukana enkä omista vielä yrityksen osakkeitakaan. (Ruohola, luento sukupolvenvaihdoksesta 25.8.2008 [viitattu 12.11.2008.]

6.2 Yrityskauppa

Yrityskaupassa sovitaan vastikkeesta, jonka uusi yrittäjä maksaa myyjälle. Myyjä tahtoo yrityksestään mahdollisimman korkean hinnan. Yrityskaupassa on vastikkeena raha. Rahaa vastaan ostaja saa yrityksen itselleen. (Lakari 2005, 8.)

Koska Pyöräliike Santala on osakeyhtiö, ovat kaupan kohteena sen osakkeet. Osakkeet ovat arvopapereita, joista ostaja maksaa varainsiirtoveron. Varainsiirto vero on tällä hetkellä 1,6 % kauppahinnasta. Myyjä taas joutuu yleensä maksamaan veroa saamastaan luovutusvoitosta. Luovutusvoitto on pääomatuloa, jota verotetaan pääomatulojen verokannalla, joka vuodesta 2005 lähtien on ollut 28 %. (Lakari 2008, 8.)

Tietyissä sukupolvenvaihdostilanteissa myyjän luovutusvoitto on verovapaata. Edellytykset myyjän sukupolvenvaihdoshuojennukselle löytyvät tuloverolain 48 §:stä.

Kyseisen lain mukaan verovapaus voi kohdistua muun muassa osakeyhtiön osakkeisiin. Tuloverolain 48 §:n mukaan verovapaudelle on kolme vaadetta, joiden kaikkien tulee toteutua sukupolvenvaihdoksessa.

1. Sukulaisuussuhde: jatkajan on oltava myyjän lapsi tai lapsenlapsi. Jatkaja voi myös olla myyjän sisar, veli, sisar- tai velipuoli. Myös myyjän puolison lapset tai rintaperilliset sekä ottolapset lasketaan tähän sukulaisuussuhteeseen.
2. Omistusaika: Saadakseen verovapauden, tulee myyjän olla omistanut luovutuksen kohteena olevan yrityksen tai sen osan vähintään 10 vuotta. Ellei hän ole itse omistanut yritystä kymmentä vuotta, mutta hän on saanut vastikkeettomasti perintönä tai lahjana, otetaan 10 vuoden omistusaikaa laskettaessa huomioon myös edellisen omistajan omistusaika.
3. 10 %:n omistusosuus: Yritys on myös myytävä tarpeeksi suurina osina. Osakeyhtiön osakkeiden on oikeutettava vähintään 10 prosentin omistusosuuteen luovutuksen kohteena olevassa yhtiössä. Jos vanhemmat luovuttavat lapselleen osakkeita, tulee jokaisessa luovutuksessa toteutua 10 prosentin siirto-osuus. Eli kummankin on luovutettava jatkajalle verovapauden saadakseen vähintään 10 prosentin omistus.

(Lakari 2005, 21.) ja (Tuloverolaki 48 §.)

Mikäli sukupolvenvaihdos tällaista huojennusta apuna käyttäen toteutetaan, lankeaa jatkajalle niin sanottu karenssiaika. Tänä aikana jatkaja ei saa luovuttaa yritystä liian pian pois omistuksestaan. Jos pääsee tapahtumaan niin, että jatkaja luovuttaa yrityksen ennen kuin 5 vuotta on kulunut hänen saannostaan, joutuu jatkaja maksamaan verottajalle ne verot, joista luopuja-yrittäjä säästyivät sukupolvenvaihdostilanteessa. (Lakari 2005, 24.)

6.3 Lahja

Jos yritys annetaan lahjaksi, luovuttajalle ei aiheudu mitään veroseuraamuksia. Kaikki veroseuraamukset kohdistuvat tässä tapauksessa lahjansaajaan, joka joutuu maksamaan lahjaveroa. Mikäli luovutukseen ei voida soveltaa sukupolvenvaihdoshuojennus-

säännöksiä, määrätään lahjaverot lahjana annettavan yrityksen käyvän arvon mukaan. Käypänä arvona pidetään substanssiarvoa eli sitä arvoa, mikä yrityksen omaisuudella velkojen vähentämisen jälkeen on. (Lakari 2005, 9.) Yrityksen arvon laskemista käsitellään kappaleessa seitsemän.

6.4 Lahjaluonteinen kauppa

Eräs tapa siirtää omaisuutta jatkajilleen on myydä sitä alihintaan, jolloin tähän alihintaan sisältyy lahja, jota tietyin edellytyksin ei kuitenkaan veroteta. (Siikarla 2001, 108). Lahjaluonteisena kauppaa saatetaan pitää, mikäli myyjä antaa kauppahinnasta alennusta ostajan hyväksi. Verotuksessa kauppa on lahjaluonteinen silloin, jos alennuksen määrä on 25 % tai enemmän kaupan kohteen käyvästä arvosta. Näin ollen ostajan saama alennus katsotaan myyjältä saaduksi lahjaksi. Jotta kauppahintaa ei luokitella lahjaluonteiseksi, tulee sen siis olla enemmän kuin 75 % käyvästä arvosta. Jollei näin ole, koko alennuksen määrä verotetaan ostajan myyjältä saamana lahjana.

Sukupolvenvaihdostapauksissa tilanne on kuitenkin toinen kuin edellä kerrottiin. Mikäli kohdassa 6.2 luetellut huojennukseen oikeutettavat ehdot täyttyvät joka kohdasta, eli sukulaisuuden-, omistusajan- ja kymmenen prosentin omistusvaateet, riittää että kauppahinta on yli puolet yrityksen tai sen osan käyvästä arvosta. Eli sukupolvenvaihdostilanteissa ostaja pääsee hieman halvemmalla ja luopuja-yrittäjä voi antaa lähisukulais-jatkajalle suuremman alennuksen yrityksestään.

6.5 Ennakkotieto ja ennakkoratkaisu

Koska sukupolvenvaihdoksessa on kysymys merkittävästä taloudellisesta ja pitkästä prosessista, on ennen järjestelyihin ryhtymistä hyvä varmistaa verottajan näkökanta asiaan. Verottajalta voidaan hakea kirjallinen, verottajaa sitova ennakkotieto tai ennakkoratkaisu. (Lakari 2005, 115.)

Ennakkotiedon ja ennakkoratkaisun suurin ero on niiden muutoksenhakukelpoisuudessa. Mikäli ennakkoratkaisu on verovelvolliselle epämieluisa, voidaan siitä tehdä valitus hallinto-oikeuteen. Ennakkotietoon ei puolestaan voida hakea muutosta ennen verotuksen toimittamista. Muutosta ennakkotietoon voidaan hakea, kun ennakkotietoa koskeva verotus on jo toimitettu. Näin tehdään myös normaalia verotusta toimittaessa, eli muutoksia voidaan hakea vasta verotuksen toimittamisen jälkeen. (Lakari 2005, 115-116.)

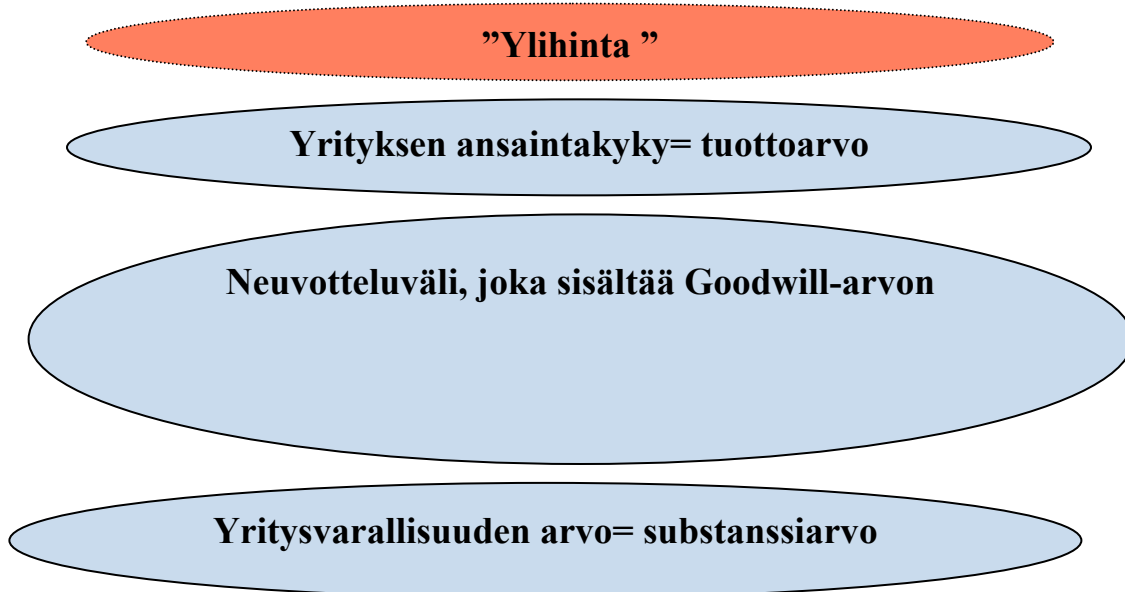
Verotus toimitetaan annetun ennakkotiedon tai ennakkoratkaisun mukaan, mikäli verovelvollinen näin vaatii. Ennakkotiedon ja -ratkaisun hyöty on siinä, että positiivisissa tapauksissa uskalletaan sukupolvenvaihdosjärjestelyihin lähteä ja kielteisissä tilanteissa tiedetään alkaa miettiä muita mahdollisuuksia. (Lakari 2005, 116.)

Ennakkotietoa haetaan tuloverolain mukaisiin asioihin, kun taas ennakkoratkaisua haetaan muun muassa perintöä, lahjoja ja arvonlisäverotusta koskeviin asioihin. Myös keskusverolautakunta voi antaa tuloverotusta koskevan ennakkoratkaisun, mikäli tapauksella on laajempaa merkitystä verotuskäytännön yhtenäisyyden vuoksi muissa samanlaisissa tapauksissa. (Lakari 2005, 116.)

7. YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS

Yritykselle ei ole määriteltävissä vain yhtä ainoaa oikeaa hintaa. Yrityksen arvoon liittyy hyvin monia sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, joiden arvostus on vaikeaa. Yrityksen arvonmäärittäminen olisi yksinkertaista mikäli tarkasteltaisiin vain tilinpäätöksen tietoja. Tilinpäätöshän on laadittu verotusta ajatellen, ei niinkään tuloksenteekokykyä ja omaisuuden käyvän arvon mittaamista varten, siksi se ei aina välttämättä anna juuri oikeaa kuvaa näissä asioissa. Arvonmäärittämisessä huomioon tulisi myös ottaa muun muassa, mikä on yrityksen asema markkinoilla ja mikä on sen toimitilojen kunto. Paljonko kassassa on rahaa, mikä on varaston arvo ja onko yritys omavarainen. Myös luopujayrittäjään liittyy tässä kohtaa arviointeja, sillä onko hän persoonana sellainen, että hänen saappaansa voidaan helposti täyttää. Tällaisia kaikkia seikkoja tulisi yrityksen arvonmäärittämisessä toki pohtia, mutta hankalaahan ihan jokaista asiaa on huomioon ottaa. (Suomen Yrittäjät [viitattu 7.11.2008].)

Turun ammattikorkeakoulun jatkajakoulun asiantuntijan Sakari Oikarisen mukaan yrityksen arvo muodostuu seuraavan kuvion mukaan:



Kuvio 4. Yrityksen arvon määräytyminen (Sakari Oikarinen, Turun ammattikorkeakoulun jatkajakoulu-luento [viitattu 10.11.2008]).

Yllä olevassa kuviossa substanssiarvo tarkoittaa sitä hintaa, joka on alin mahdollinen hinta yrityksestä. Substanssiarvo saadaan yksinkertaisesti, kun yrityksen varoista vähennetään sen velat, eli yrityksen velattoman omaisuuden arvo. Ongelma substanssiarvossa on siinä, että arvot saadaan yrityksen taseesta. Tase noudattelee tarkoin kirjanpitoa ja on siis laadittu verotusnäkökulmasta. Yrityksen käypä arvo voikin olla taseen arvoa korkeampi tai matalampi. (Suomen Yrityskaupat [viitattu 15.11.2008.]

Kuviossa oleva tuottoarvo on taas puolestaan käytetyin vaihtoehto sukupolvenvaihdostapauksissa ja samalla ehkä järkeenkäyvin. Tuottoarvossa nimittäin mietitään myös, mitä yritys tulee tulevaisuudessa tuottamaan. (Suomen Yrityskaupat [viitattu 15.11.2008.]) Tässä tapauksessa lasketaan Pyöräliike Santala Oy:n tuottoarvo siten, että viimeisen kolmen vuoden tilikauden voitoista lasketaan keskiarvo. Keskiarvo taas jaetaan 15 %:lla. (Sakari Oikarinen, Turun ammattikorkeakoulun jatkokoulu-luento [viitattu 10.11.2008.]

Yllä olevasta kuvioista voidaan nähdä, että mikäli yrityksen tuottoarvo on suurempi kuin sen substanssiarvo, tuottaa yritys niin sanottua goodwill-arvoa. Vastakkainen tilanne olisi se, että substanssiarvo olisi suurempi kuin tuottoarvo, joten syntyisi badwill-arvoa. (Sakari Oikarinen, Turun ammattikorkeakoulun jatkokoulu-luento [viitattu 10.11.2008.]) Yritys, jonka substanssiarvo on korkeampi kuin tuottoarvo, sanotaan ylikapitalisoituneeksi. Se on näin ollen tehoton ja huonosti kannattava, vaikka yritys voi olla hyvinkin varakas. Tällaiselle yritykselle voi olla vaikeaa löytää ostajaa, sillä ostajan voi olla hankalaa saada kauppaan riittävää rahoitusta. (Suomen Yrityskaupat [viitattu 15.11.2008.]) Kuviossa oleva ylihinta taas tarkoittaa nimensä mukaisesti hintaa, joka ylittää yrityksen käyvän arvon.

Verottaja laskee yrittäjän käyvän arvon niin, että se on tuottoarvon ja substanssiarvon yhdistelmä. Tuottoarvo ja substanssiarvo lasketaan samalla tavalla kuin yllä on kerrottu. Lopuksi niistä lasketaan keskiarvo. Mikäli yritys tuottaa kuviossa olevaa goodwill-arvoa,

sijoittuu verottajan laskema käypä arvo johonkin niille main. (Sakari Oikarinen, Turun ammattikorkeakoulun jatkajakoulu-luento [viitattu 10.11.2008.]

Tein myös yhden ilmaisen yrityksen hinta-arvion [www-sivuilla](http://www.sivuilla) www.yrittajan.net. Testiin tarvitsi syöttää seuraavat yrityksen tiedot: liikevaihto, tulos ennen veroja, pysyvien vastaavien käypä arvo, vaihto-omaisuuden käypä arvo, rahat ja saamiset, velkojen määrä sekä yrittäjän palkkorjaus. Ohjelma antaa automaattisesti yrittäjän palkkorjaukseksi 20 000 euroa. Tällä ohjelmalla laskettaessa käyväksi arvoksi tulee hyvin suuri hintahaitari, sillä alimmillaan ohjelman mukaan käypä arvo yritykselle voisi olla 64 000 tai suurimmillaan 270 000 euroa. Hintahaitarin yläpäässä ollaan erittäin lähellä yrityksen tuottoarvoa, mutta tuo 64 000 euroa hieman ihmetyttää. Lähes kuka tahansa yritysmaailmasta hieman ymmärtävä voisi arvata hinnan olevan joka tapauksessa yli 60 000. En siis pitäisi tätä hinta-arviota suuressakaan merkityksessä, vaikka suurin mahdollinen arvo olikin lähellä itse laskemaani tuottoarvoa.

Pyöräliike Santalan osalta tuottoarvoksi tulee noin 55 000 euroa suurempi arvo kuin substanssiarvosta, mikä siis on kaikkien kannalta hyvä asia. Tästäkin voi vielä huomata, että yritys on hyvässä kunnossa. Vaikka jatkaja hakisikin reilusti lainaa, näyttää ainakin tällä hetkellä, että lainat tulisi maksettua hyvin takaisin, koska yritys on tuottava tälläkin mittarilla. Verottajan laskema käypä arvo taas sijoittuu kuvion goodwill-arvo kohdalle. Verottajan käypä arvo laskettaessa on hieman alle 30 000 euroa suurempi kuin yrityksen substanssiarvo.

8. PYÖRÄLIIKE SANTALA OY JA SUKUPOLVENVAIHDOS

Yrittäjyys on nyt itselleni kova sana. Työelämään tekee jo kovasti mieli, mutta ainakaan pankkialalla ei minun paikkani tuntunut olevan, kun sitä puoli vuotta kokeilin. Haluan tuntea olevani oman työni pomo ja nauttia työni hedelmistä. Perheyrittäjyys on mielestäni mitä parhain keino ryhtyä yrittäjäksi, koska jatkajalla on käytettävänä sukupolvien tietotaito sekä heidän apunsa asiassa kuin asiassa. Vaikka kaikkia luopujien ajatuksia liiketoiminnassa ei tulekaan kuunnella, on heillä todella paljon kokemusta ja varmasti ymmärrystä asioista. Vielä kun saa aloittaa yritystoimintansa valmiilta ja kannattavalta pohjalta kiinnostavalla, nykyaikaisellakin alalla, niin miksikäs ei yrittäminen näin ollen kiinnostaisi.

Ongelma tässä sukupolvenvaihdostapauksessa on se, että Pyöräliike Santala Oy:ssä on tällä hetkellä neljä omistajaa, äitini, enoni ja isovanhempani. Enoni on siis sukulaiseni, mutta verottajan näkökulmasta ei tarpeeksi läheinen sukulainen. Siksi läheskään kaikki kappaleessa 6 esitellyt sukupolvenvaihdostapaukset eivät tule kysymykseen. Näin on, koska tapauksessamme emme voi hyödyntää täysipainoisesti verohelpotuksia.

Siskoani ei voi sanoa ongelmaksi, mutta sukupolvenvaihdoksissa sisarukset ovat yleensä aina pieni ongelma. Enollani ei ole lapsia, joten olemme siskoni kanssa ainoat mahdolliset ehdokkaat sukupolvenvaihdokseen. Siskoni on vasta yläasteella, joten hän ei voi mitenkään tietää, mitä haluaa isona tehdä ammatikseen. Ja koska aiemmin jo opinnäytetyössäni olen monta kertaa todennut, tulisi luopujien olla tasapuolisia kaikkien lasten kesken. Niinpä ainoaksi kunnon vaihtoehdoksi jää yrityskauppa käyvällä hinnalla, jossa ostan koko liiketoiminnan kerralla. Näin ollen eivät luopujat suosi pelkästään minua, vaan tilanne on tasapuolinen. En myöskään sulje pois ajatusta, että joskus jatkaisin perheyrittämyksämme yhdessä pikkusiskoni kanssa.

Aikaa tähän sukupolvenvaihdokseen kuitenkin varataan runsaasti ja seurataan vielä muutama vuosi, mikäli sukupolvenvaihdoksien verotus tai käytännöt johonkin muuttuvat.

Onneni on, että luopujayrittäjät ovat vielä reilusti alle 50-vuotiaita, joten minulla on paljon aikaa tutustua yritykseen, sen toimintatapoihin ja asiakkaisiinkin. Eikä sukupolvenvaihdoksellakaan ole tulenpalava kiire, koska eläkkeelle eivät luopujat vielä voi siirtyä.

Nyt suunnittelemme sukupolvenvaihdoksen kuntoon viimeistä silausta myöten. Siinä aiomme käyttää tarvittaessa apuna muun muassa lakimiehiä tai muita alan asiantuntijoita. Sukupolvenvaihdos on kuitenkin niin suuri prosessi, että kaikkea mahdollista tietoa ei välttämättä voi itselleen täysipainoisesti hankkia. Tämä taas johtuu siitä, että töihin perheyrietykseen siirtyessäni saan hoitaakseni yrityksen kirjanpidon ja suunnitella siihen vielä todennäköisesti muutoksiakin. Vaikka olenkin ollut perheyrietyksessämme jo monta vuotta töissä, on alalla kuitenkin aina uutta opittavaa. Myös yritystoiminnan jokapäiväinen pyörittäminen, kuten laskujen hoitaminen, vaatii aikaa ja huolellista panostusta. Sukupolvenvaihdosta toteutettaessa kannattaa siis käyttää vielä ulkopuolista apua, joka on todellakin perehtynyt asiaan ja huomaa varmasti asioita, joita ei välttämättä itse ole tullut huomattua. Ja ei muuta kuin yrittämään!

LÄHTEET

Accell Fitness [online, viitattu 22.10.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.accellfitness.com>>

Actas [online, viitattu 16.10.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.actas.fi/fi/sukupolvenvaihdos_ ja_ yrityskaupan_ juridisia_ ongelmia/>

Aromaa, Outi 13.10.2008 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu 13.10.2008]). Pyöräliike Santala Oy. Paimio

Blom, Anders, Heinonen, Jarna & Kansikas, Juha 2005. *Perheyrittysten liiton tutkimusohjelma*.

Budget Sport [online, viitattu 3.11.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.budgetsport.fi/index/budgetsport.html>>

Etälukio [online, viitattu 5.11.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyvayla/?page=325>>

Finlex [online, viitattu 3.11.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1919/19190122001>>

Halme, Katri 2002. *”Isältä pojalle” -Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen tekijät perheyrittöksessä*. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Talouden ja hallinnon koulutusohjelma.

Helsingin Sanomat [online, viitattu 8.11.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www2.hs.fi/extrat/talous/mikatulos/ranking.jsp?id=11&vuosi=2007>>

Hongisto, Maija-Leena 2008. *Yritetään yhdessä – Paimion yrittäjyhdistyksen vaiheita*. Kaarina: Repro-Seppo Tmi

Iltalehti [online, viitattu 1.11.2008.] Saatavilla www-muodossa:
<http://www.iltalehti.fi/oulu/200810218454077_ou.shtml>

Isotalus, Päivi 2008. *Finanssikriisi myllertää valuuttojen suhteet*. Kauppalehti 20.10.2008, 4.

Jatkajakoulu, Turun ammattikorkeakoulu 10.1.2008 (luento yritysanalyysistä [viitattu 15.11.2008]. Turku

- Juntunen, Miia 2000. *Tilinpäätösanalyysi. Case: Turun Raskaskalusto-osa Oy*. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Talouden ja hallinnon koulutusohjelma
- Kauppalehti [online, viitattu 15.11.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/korot/korko.jsp?intid=KOR_EUR12M>
- Kauppalehti 200/2008. *Menestyjät – Varsinais-Suomi*. Kauppalehti 13.10.2008, 16-17.
- Kinkki, Seppo & Isokangas, Jouko 2004. *Yrityksen perustoiminnot*. Vantaa: Dark Oy
- Kinnunen, Juha, Laitinen, Erkki K. Laitinen, Teija, Leppiniemi, Jarmo & Puttonen Vesa 2004. *Mitä on yrityksen taloushallinto?* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Koiranen, Matti 1998. *Perheyrittäminen*. Tampere: Tammer-paino Oy
- Koiranen, Matti 2000. *Juuret ja siivet*. Helsinki: Oy Edita Ab
- Lakari, Torsti 2005. *Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Neubauer, F & Lank, A.G. 1998. *The Family Business: Its Governance For Sustainability*. Houndmills: MacMillan Press
- Niskanen, Jyrki & Niskanen, Mervi 2004. *Tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Nykänen, Matti [online, viitattu 6.10.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.mattinykanen.net/thoughts.html>>
- Oikarinen Sakari 28.9.2007 (Turun ammattikorkeakoulun jatkajakoulu-luento [viitattu 10.11.2008]). Confidentum Oy. Turku
- Paasio, Antti & Heinonen, Jarna 1993. *Perheyrittäjäyys Suomessa*. Helsinki: Tietosykli Oy
- Perheyrittäjien liitto [online, viitattu 6.10.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.perheyrittajienliitto.fi/fi/tietoa_perheyrittajista/mika_on_perheyrittajien_liitto>
- Pitkämäki, Ari 2000. *Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- PKT-säätiö [online, viitattu 6.10.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.pkt.fi/pdf/pkt_fi_sv.pdf>

- Rajala, Mirjami 2008. *Kannustiko vuoden 1993 yritysverouudistus osakeyhtiömuotoiseen yrittäjyyteen?* Kansantaloustieteen pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto
- Ruohola, Jarkko 25.8.2008 (luento sukupolvenvaihdoksesta [viitattu 1.11.2008]). Asianajotoimisto Laakso, Lukander & Ruohola Oy. Turku
- Santala, Esko 28.10.2008 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu 28.10.2008]). Pyöräliike Santala Oy. Paimio
- Santala, Timo 22.10.2008 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu 22.10.2008]). Pyöräliike Santala Oy. Paimio
- Siikarla, Pertti J. 2001. *Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- SGN Group [online, viitattu 16.10.2008]. Saatavilla www-muodossa: <www.sgn.fi>
- Sportia [online, viitattu 16.10.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.sportia.fi>>
- Stadium [online, viitattu 3.11.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.stadium.fi/>>
- Suomen Yrityskaupat [online, viitattu 15.11.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www3.yrittajat.fi/yritysporssi/home.nsf/pages/83C1146D94F77E09C2256E240034237A>>
- Suomen Yrittäjät [online, viitattu 7.11.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www3.yrittajat.fi/yritysporssi/home.nsf/pages/2DA5E9B0CE50DEBDC2256E23003E3A81?opendocument>>
- Taloussanomat [online, viitattu 20.10.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.taloussanomat.fi>>
- Trout, Jack & Hafrén Gustav 2003. *Erilaistu tai kuole*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Tuloverolaki 30.12.1992/1535, 48 §.
- Vaasan yliopisto [online, viitattu 28.10.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://lipas.uwasa.fi/~jaty/tp/etlatp2.html>>
- Verohallinto [online, viitattu 5.10.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.vero.fi/default.asp?article=3135&language=FIN>>

Verohallituksen ohje [online, viitattu 5.10.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=3457;811113>>

Tammilehto, Pirkko 2008. *Finanssikriisi näkyy jo Sanoman ilmoittelussa*. Kauppalehti
13.10.2008, 6-7.

Yrittäjät [online, viitattu 6.10.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<www.yrittajat.fi>