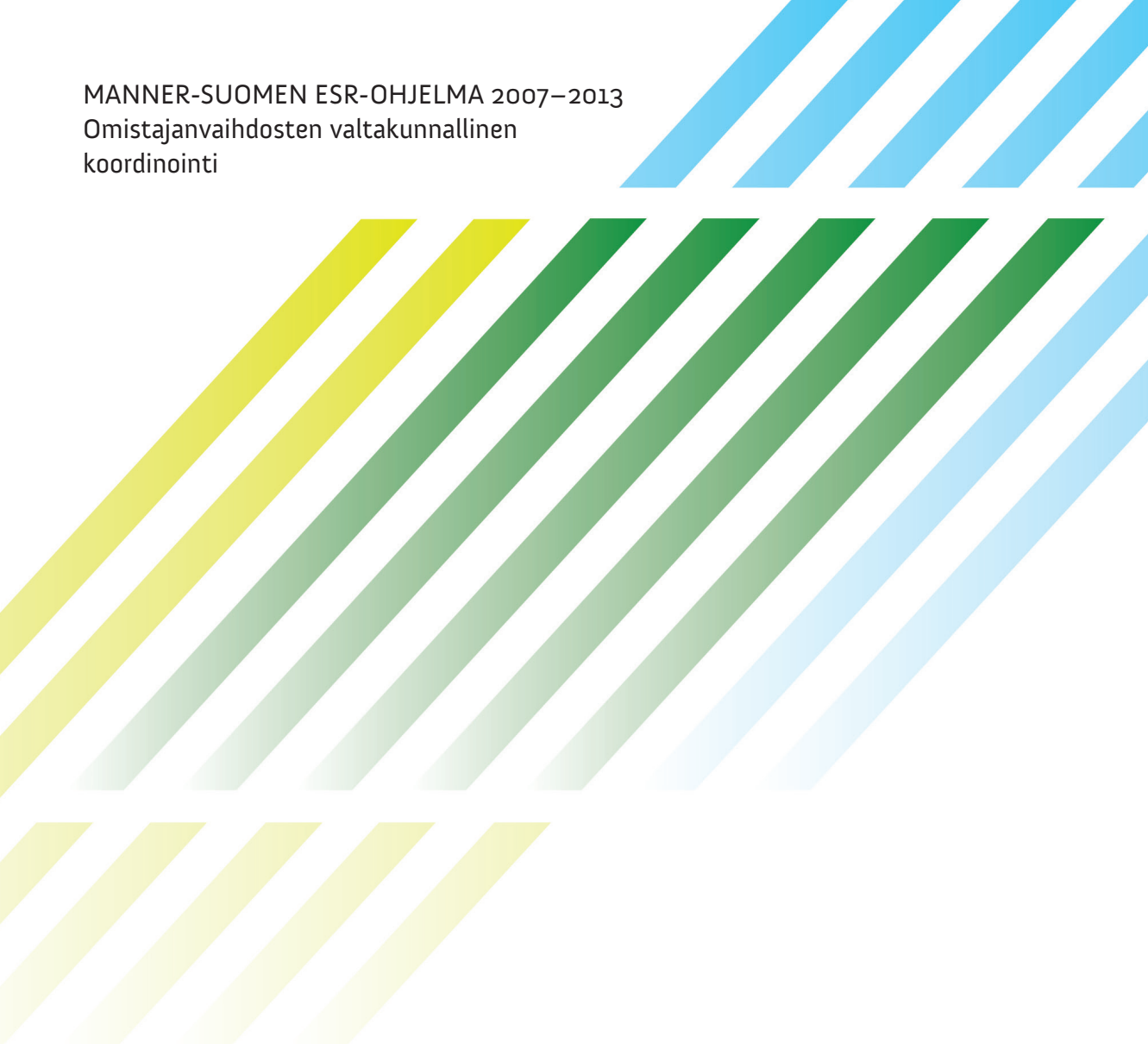



MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007–2013
Omistajanvaihdosten valtakunnallinen
koordinointi



Omistajanvaihdos-
palvelujen
valtakunnallinen
evaluointi
2014



Omistajanvaihdospalvelujen
valtakunnallinen
evaluointi
2014

Anmari Viljamaa, Juha Tall
ja Sakari Oikarinen

Omistajanvaihdospalvelujen
valtakunnallinen
evaluointi
2014





Omistajanvaihdosten
valtakunnallinen
koordinointi

Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014

Kirjoittaja	Anmari Viljamaa, Juha Tall ja Sakari Oikarinen
Kustantaja	MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007–2013 Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi
Kansi	Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere 2014
Taitto	Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere 2014
Painopaikka	Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere 2014
ISBN	978-952-314-020-2 (painettu)
ISBN	978-952-314-021-9 (PDF)
URN	URN:ISBN:978-952-314-021-9



Sisältö

Tiivistelmä

Esipuhe	7
1. Johdanto	9
1.1. Omistajanvaihdosprosessi	11
1.2. Selvityksen toteutus	13
1.3. Raportin rakenne	14
2. Omistajanvaihdospalvelujen organisointi ja taustaedellytykset	15
2.1. Vastuuorganisaatio	15
2.2. Kauppapaikat	17
2.3. Neuvontapisteet	19
2.4. Tutkimus, koulutus ja näkyvyys	21
3. Omistajanvaihdospalvelujen prosessi	25
3.1. Herättelyvaihe	25
3.2. Valmisteluvaihe	27
3.3. Toteutusvaihe	28
3.4. Haltuunottovaihe	29
4. Omistajanvaihdospalvelujen kehittyminen	31
4.1. Yhteenvedo alueittain ja teemoittain	31
4.2. Suositusten toteutuminen	32
4.3. Tulevaisuus ELY-keskusten näkökulmasta	37
4.4. Tavoitetilat	37
Johtopäätökset ja suositukset	43
Lähteet	46



Esipuhe

Tätä valtakunnallista omistajanvaihdospalvelujen evaluointia tehdään varsin erilaisessa tilanteessa kuin edellistä vuonna 2010. Omistajanvaihdoksista on totuttu Suomessa keskustelemaan lähinnä yrittäjien ikääntymisen yhteydessä. On pohdittu ikääntyvien yrittäjien liiketoiminnan jatkuvuutta ja työpaikkojen säilyttämistä. Keskustelu on jäänyt jälkeen eurooppalaisesta valtavirrasta, jossa omistajanvaihdokset nähdään jo enemmän yrityskentän dynamiikan asiana kuin yrittäjien eläköitymisestä johtuvana ongelmana, joka pitää ratkaista. Omistajanvaihdosten on aika arkipäiväistä ja omistajanvaihdospalvelujen aika vakiintua. Omistajanvaihdosten tarvitsemat asiantuntijapalvelut poikkeavat esimerkiksi alkavien yrittäjien ja kasvuyritysten palveluista. Näiden palvelujen kehittyminen ja aseman vahvistaminen on olennainen osa omistajanvaihdosten edistämistä. Lisäksi omistajanvaihdosten edistäminen on jatkossa nähtävä entistä enemmän osana yrittäjyyden edistämistä ja kasvuyrittäjyyden edistämistä. Uusi omistaja, joka panostaa yrityksen kehittämiseen, on piristysruiske yritykselle. Yritys- ja liiketoimintakaupoilla mahdollistetaan yritysten kasvuhyppäyksiä, joita kansantalous kipeästi tarvitsee.

Yrityskaupparakennoiden on oltava toimivat, jotta omistajanvaihdosten potentiaali elinkeinoelämän dynamiikan edistämiseksi saadaan täysin käyttöön. Tässä selvityksessä päivitetään valtakunnallinen ja alueellinen tilanne omistajanvaihdospalvelujen osalta sekä arvioidaan, missä määrin edellisen evaluoinnin yhteydessä annetut suositukset on otettu eri alueilla käyttöön.

Tämän selvityksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että yritysten omistajanvaihdospalvelujen kehittyminen ELY-keskusalueilla vuosina 2010–2014 on ollut vaihtelevaa. Suurella osalla alueita kehittyminen on ollut vähäistä, joskin myös lähtötilanteet ovat olleet erilaisia palvelujen tason suhteen. Myös kokemusta omistajanvaihdosilmioistä on näinä vuosina kertynyt kaikilla alueilla. Kenties nyt ollaan valmiimpia ottamaan rohkeitakin askeleita eteenpäin kohti ammattimaisesti ja ajoissa toteutettuja omistajanvaihdoksia.

Yrityskaupparakennoiden kehittäminen ja omistajanvaihdosten edistäminen alueilla edellyttää, että valtakunnan tasolla tunnistetaan ja tiedostetaan omistajanvaihdosten potentiaali liiketoimintaympäristön dynamiikan parantamiseen. Keskeisten toimijoiden yhteistyön lisääminen niin valtakunnan tasolla kuin alueellakin on yksi toteutettavissa oleva toimenpide, jonka seurauksena omistajanvaihdosten asema osana yritysten kehittämisstrategioita vahvistuu. Lisäksi tärkeää on online-kauppalvelujen kehittäminen, matalan kynnyksen neuvontapalvelujen järjestäminen, omistajanvaihdosten säännöllinen medianäkyvyys ja jatkuvat herätteilyvaiheen toimenpiteet.



Lopuksi haluan vielä kiittää selvityksen toteuttamiseksi tehtyyn kyselyyn vastanneita henkilöitä asiantuntevista vastauksista ja sen kirjoittajia, Anmari Viljamaata, Juha Tallia ja Sakari Oikarista, erinomaisesta yhteistyöstä.

Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi

Tapani Kaskela



1. Johdanto

Vuonna 2010 työ- ja elinkeinoministeriön Omistajavaihdosten koordinaatiohanke toteutti valtakunnallisen selvityksen, jossa kuvattiin ja arvioitiin omistajavaihdoksiin liittyvien yksityisten ja julkisten neuvontapalvelujen palvelutuotannon erilaiset käytännön toteutus- ja organisointimallit viidentoista ELY-keskuksen alueilla. Lisäksi selvityksessä arvioitiin omistajavaihdoksiin liittyvien yritysneuvontajärjestelmien toimivuutta asiakkaiden kannalta. Selvitys sisälsi toimenpide-ehdotuksia järjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden kehittämiseksi sekä arvioita omistajavaihdospalvelujen kehittämisen edellyttämästä resurssoinnista.

Yritys- ja yrittäjäkannan uusiutuminen, yritystoiminnan jatkuvuus sekä yritysten työllistämisen- ja kasvukyvystä huolehtiminen ovat keskeisiä asioita suomalaisen yritystoiminnan tulevaisuuden kannalta. Nopea strateginen muutos on välttämättömyys monissa yrityksissä ja sen toteuttaminen omistajavaihdoksella on houkutteleva vaihtoehto (Bower 2001). Omistajavaihdokset ja niiden edistäminen ovat myös jälleen voimakkaasti EU-komission ja siten jäsenmaiden elinkeinopolitiikan agendalla. Vuonna EU-komissio arvioi omistajavaihdoksen tapahtuvan Euroopassa noin 450.000 yrityksessä vuosittain ja näissä vaihdoksissa on mukana noin kaksi miljoonaa työntekijää (European Commission 2011). Suomessa tapahtuvien omistajavaihdosten lukumäärästä arviot vaihtelevat vaihteluvälin ollessa 1500–4700 (Varamäki ym. 2011a). Pienempi luku edustaa yritysvälittäjien arviota omistajavaihdosmarkkinoiden potentiaalista ja suurempi luku on arvio yrittäjien ikääntymisestä johtuvista omistajavaihdoksista ja sukupolvenvaihdoksista yhteensä.

Strategisen johtamisen näkökulmasta yrityksen kasvun perustapoja on vain kaksi: orgaaninen kehittäminen ja omistajavaihdokset (esim. Penrose 2009; Lockett, Wiklund, Davidsson & Girma 2011; McKelvie, Wiklund & Davidsson 2006). Omistajavaihdosten aktiivinen edistäminen nähdään keinoksi vähentää tarpeettomia liiketoiminnan lopetuksia, kasvattaa yrityskantaa, edistää yritysten epäorgaanista kasvua sekä siten luoda myös paremmat edellytykset uusille työpaikoille. Aikaisemman omistajavaihdostutkimuksen tulosten mukaan yritysten uudet omistajat paitsi kokevat omistajavaihdokset onnistuneiksi myös kehittävät yrityksiä aktiivisesti omistajavaihdosten jälkeen (Varamäki ym. 2013a). Ostajien näkemyksen mukaan viidestä toteutetusta omistajavaihdoksesta peräti neljä onnistuu. Lisäksi taloustaantumasta huolimatta omistajaa vaihtaneet yritykset ovat jopa kasvaneet. Kansantaloudellisesti ei ole toivottavaa, että elinkelpoinen liiketoiminta loppuu jatkajan puuttuessa sen enempää kuin että näköalaton yritystoiminta jatketaan liian kauan (Yrittäjäyyskatsaus 2012). Mahdollisesti vielä tärkeämpää on pitkällä aikavälillä omistajavaihdosten saaminen nykyistä laajemmin yritysten aktiiviseen kasvukeinovali-



koimaan. Omistajanvaihdokset tulee nähdä keskeisenä osana yritysten strategista suunnittelua (CSES 2013). Omistajanvaihdokset tarjoavat yrityksille ainutlaatuisen mahdollisuuden muuttaa yritystä ja edistää yrityksen strategista uudistumista (Teerikangas 2012; Haspeslagh & Jemison 1991). Omistajanvaihdoksiin liittyvien yrityspalvelujen järjestäminen onkin nähtävä yhä enenevässä määrin sekä osana elinvoimaisen liiketoiminnan säilyttämiseen että yritystoiminnan kasvuun ja uudistumiseen tähtäävää politiikkaa.

Myös julkisten yrityspalvelujen saavutettavuuteen koko maassa on syytä kiinnittää edelleen huomiota, vaikka tasavertainen palvelujen saatavuus kaikille yrityksille koko maassa on vaikea tavoite. Tehokkaiden tuottamisprosessien ja toimintamallien avulla, sekä kohdentamalla julkiset toimenpiteet niille, joita yksityiset toimijat eivät palvele, voidaan kuitenkin saavuttaa hyviä tuloksia. Alueiden tuottavuuden näkökulmasta tarkasteltuna pienten ja keskisuurten yritysten yrityskaupat lisäävät tuottavuutta sekä reuna-alueilla että ydinalueilla (Foreman-Peck & Nicholls 2013). Tosin yrityskauppojen myötä tapahtuvasta tuottavuuden parantumisesta hyötyvät ydinalueet hieman enemmän kuin reuna-alueet, koska yrityskauppoja tapahtuu todennäköisemmin juuri ydinalueilla. Keskeiseksi viestiksi elinkeinopolitiikalle nouseekin, että erityisesti reuna-alueilla tulisi kiinnittää huomiota pienten ja keskisuurten yritysten yrityskauppojen edistämiseen ja että panostusten palveluihin tulee perustua kasvun, työllisyyden ja markkinadynamiikan tukemiseen.

Tässä selvityksessä uudistetaan vuoden 2010 evaluointi ja päivitetään valtakunnallinen ja alueellinen tilanne. Selvityksen tarkoituksena on palata edellisen evaluointikierroksen yhteydessä tarkasteltuihin OV-prosesseihin ja palvelutarjontaan liittyviin kysymyksiin sekä arvioida, missä määrin edellisen evaluoinnin yhteydessä annetut suositukset on otettu eri alueilla käyttöön. Painopiste on kuitenkin kokonaistilanteen arvioinnissa. Arviointi tehdään osana Omistajanvaihdosten valtakunnallisen koordinoinnin hanketta. Hankkeella tavoitellaan mm. yrityspalveluorganisaatioiden omistajanvaihdosten neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden sekä yrityksille ja jatkajille toteutettavien neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden laadun ja saatavuuden vahvistumista. Tavoitteena on myös yritysten positiivisen omistajanvaihdoskulttuurin heijastuminen yritysten toimintaympäristöön mahdollisten ostajien ja jatkajien aktivoimisen ja kannustuksen kautta.

Nyt tehdyssä selvityksessä hyödynnettiin kerätyn uuden materiaalin lisäksi aiempaa arviointiraporttia (Kangas 2010), useita omistajanvaihdoksiin liittyviä aikaisempia tutkimuksia ja Euroopan komission omistajanvaihdosten asiantuntijaryhmän loppuraporttia (CSES 2013). Lisäksi käytävissä oli Transeon Summit 2014 -tapahtuman materiaali. Arvioinnin ovat toteuttaneet Sakari Oikarinen Confidentum Oy:stä sekä KTT Anmari Viljamaa ja MMM Juha Tall Seinäjoen ammattikorkeakoulusta.



1.1. Omistajanvaihdosprosessi

Yrityksen omistajanvaihdos on monimutkainen, monitasoinen ja monivaiheinen ilmiö (Meglio & Risberg 2010). Jokainen omistajanvaihdos on myös yksilöllinen, sillä prosessin vaiheisiin ja toteutumiseen vaikuttavat niin myyjän, ostokohteen kuin ostajankin ominaisuudet sekä ostajayrityksen omistajanvaihdokselle asettamat tavoitteet. Omistajanvaihdoksista noin 90 % tapahtuu mikroyrityksissä (Van Teeffelen 2012, 2010; European Commission 2002). Yksi aikaisemmassa tutkimuksessa esitetty mielenkiintoinen näkemys liittyy omistajanvaihdoksen kohteena olevan liiketoiminnan arvoon. Liiketoiminnalla on eri arvo eri ostajille eli ostokohteen arvo on siis ostajakohtainen (Wernerfelt 1984). Toinen mielenkiintoinen havainto on, että yrittäjälle kertynyt kokemus omistajanvaihdoksista lisää omistajanvaihdosten todennäköisyyttä myös tulevaisuudessa (Peng & Fang 2010).

Omistajanvaihdosprosessissa on erotettavissa valmistautumisvaihe, jolloin aktiivisia omistajanvaihdosneuvotteluja ei vielä käydä, mutta myyjä saattaa esimerkiksi valmistautua yrityksen myyntiin tai ostaja kartoittaa mahdollisia ostokohteita. Omistajanvaihdoksen toteutuksessa keskeisiä elementtejä ovat mm. arvonmääritys sekä sopiminen kauppakohteesta ja kaupan muista ehtoista mukaan lukien myyjän rooli omistajanvaihdoksen jälkeen. Yrityksen omistajanvaihdoksessa käytetään usein yrityksen ulkopuolista asiantuntemusta. Omistajanvaihdoksen jälkeisessä haltuunottovaiheessa ostaja tai jatkaja ottaa liiketoiminnan haltuunsa tai yhdistää ostokohteen ostajayrityksen kanssa ja alkaa kehittää liiketoimintaa edelleen.

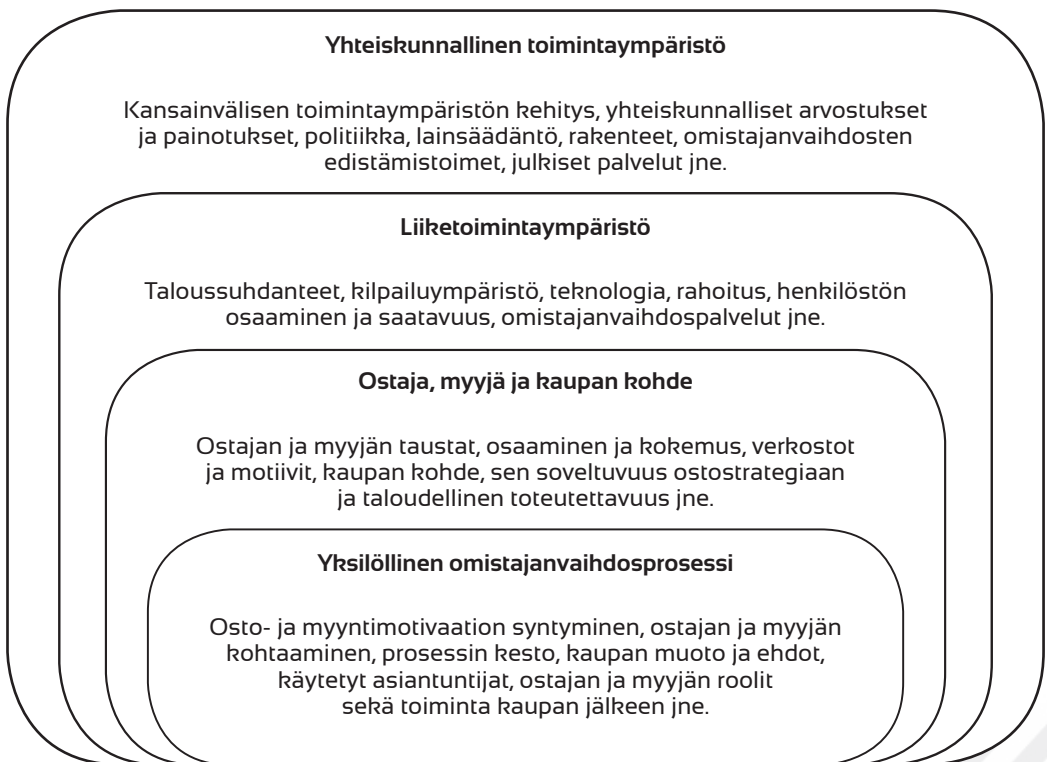
Näiden vaiheiden tarkempi sisältö eri omistajanvaihdoksissa vaihtelee merkittävästi. Esimerkiksi yritysostajalla haltuunottoon liittyy olennaisesti ostetun liiketoiminnan integrointi jo olemassa olevaan yritystoimintaan. Samoin on otettava huomioon, että sukupolvenvaihdokset toimivat monin osin toisenlaisella logiikalla kuin muut omistajanvaihdokset. Sukupolvenvaihdoksissa esimerkiksi arvonmäärityksen ongelmat ovat yleensä merkitykseltään vähäisiä ja arvonmääritystä tehdään varovaisuuden näkökulmasta, kun taas ulkopuolisen ostajan kohdalla kauppahinta on usein kriittinen tekijä. Ostajan tullessa perheen ulkopuolelta nousee omistajanvaihdoksen yhdeksi yleiseksi haasteeksi ostajan löytäminen.

Omistajanvaihdosten edistämisen näkökulmasta voidaan lisäksi nimetä herättelyvaihe, johon liittyvät erilaiset herättelytoimet, joilla pyritään saamaan potentiaaliset myyjät ja ostajat aktivoitumaan ajoissa omistajanvaihdoksen valmisteluun. Julkisilla ja muilla yrityskauppoja lähellä olevilla toimijoilla on hyvä mahdollisuus lisätä yrittäjien innostusta yrityskauppojen toteuttamiseen tarjoamalla heille tietoa ja koulutusta (Grazzini & Boissin 2013). Herättelyä voidaan käytännössä toteuttaa tuomalla mediassa esiin omistajanvaihdostapauksia tai niihin liittyviä asioita ja pal-



veluja, lähettämällä aktivointikirjeitä, järjestämällä teemaan liittyviä tapahtumia ja tilaisuuksia sekä toteuttamalla omistajanvaihdostutkimuksia ja julkaisemalla niiden tuloksia. Myös online-kauppapaikat, joilla yritys- tai liiketoimintakaupoista kiinnostuneet osapuolet voivat kohdata, sekä matalan kynnyksen neuvontapisteet, jotka tarjoavat perusneuvontaa erityisesti mikroyrittäjille, ovat tärkeitä elementtejä omistajanvaihdosten edistämisen näkökulmasta.

Erilaiset ympäristö- ja tilannetekijät saattavat mutkistaa omistajanvaihdoksen toteutumista ja toteutustapaa. Oheisessa kuviossa on esitetty omistajanvaihdosprosessiin liittyviä kontekstitekijöitä (Kuvio 1).



Kuvio 1. Yksittäiseen omistajanvaihdosprosessiin vaikuttavat tekijät. Varamäki ym. 2013b.

Yksittäiseen omistajanvaihdosprosessiin, sen sisältöön ja tarvittaviin palveluihin vaikuttavat ostajan ja myyjän taustat ja motiivit. Yksittäisen omistajanvaihdoksen motiiveja on yleensä useita ja ne voivat olla sidoksissa toisiinsa (Angwin 2007). Esimerkiksi kokenut ostaja, joka ostaa liiketoimintaa tai yrityksen oman aiemman yrityksensä strategisista tarpeista lähtien, tuo omistajanvaihdosprosessiin oman osaamisensa ja kokemuksensa ja on varsin erilaisessa tilanteessa kuin vaikkapa omistajanvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtyvä nuori tai sukupolvenvaihdoksen kautta perheyrittäjän



johtoon nouseva jatkaja. Suunnittelu on yksi omistajanvaihdosten onnistumisen taustalla oleva keskeinen tekijä (Colombo, Conca, Buongiorno & Gnan 2007). Toisaalta myös haltuunottovaihe ja sen suunnittelu ja johtaminen ovat erittäin tärkeitä (Haspeslagh & Jemison 1991). Ostokohteen piirteet vaikuttavat merkittävästi omistajanvaihdosprosessin haastavuuteen. Pienen mikroyrityksen omistajanvaihdos voi olla kauppana hyvinkin yksinkertainen, jos kaupan kohde on selkeä ja ostaja tuntee ostokohteenä olevan liiketoiminnan. Liiketoimintaympäristön tilanne puolestaan heijastuu omistajanvaihdosprosesseihin mm. rahoituksen saatavuuden ja omistajanvaihdoksen houkuttelevuuden kautta. Erityisesti pienille yrityksille on tärkeää, että liiketoimintaympäristössä on tarjolla riittävästi ammattimaista osaamista omistajanvaihdoksen toteuttamiseksi. Koska arvonmäärityksessä ostaja ja rahoittaja joutuvat ensisijaisesti pohtimaan liiketoiminnan tulevia näkymiä, on yleisellä ja alakohtaisella talouskehityksellä tärkeä rooli. Tässä selvityksessä keskitytään omistajanvaihdosprosessiin ja omistajanvaihdospalveluihin toimintaympäristön elementteinä.

1.2. Selvityksen toteutus

Selvityksen keskeisen aineiston muodostavat alueilta kerätyt vastaukset laajaan kyselylomakkeeseen, joka sisälsi pääosin avoimia kysymyksiä mutta myös kysymyksiä, joissa vastaaja pyydettiin arvioimaan jotakin omistajanvaihdoksiin liittyvää elementtiä alueellaan asteikolla 1–5. Arviointiin palautui yhteensä 60 vastausta 15 ELY-keskusalueelta. Osa vastauksista oli työstetty ryhmätyönä. Vastaamiseen osallistui oman alueensa omistajanvaihdospalvelujen tilaa arvioiden yhteensä 71 omistajanvaihdostoimijaa. Vastaajista 18 edusti ELY-keskuksia, 15 Suomen Yrittäjien aluejärjestöjä ja 33 muita omistajanvaihdoksiin perehtyneitä tahoja (uusyrityskeskukset, kunnalliset ja seudulliset kehitysyhtiöt, kauppakamarit, yksityiset toimijat ym.). Vastausten alueellinen jakauma ei ole tasainen, mutta kaikilta alueilta saatiin useampi kuin yksi informoitu vastaus. Kysely levisi alueilla osin itseohjautuvasti; kukin vastaaja sai lähettää sen eteenpäin taholle, joka hänen arvionsa mukaan osaisi antaa hyödyllistä lisätietoa alueen omistajanvaihdospalveluista. Vastaajien kirjo heijasteleekin alueellisten ratkaisujen moninaisuutta.

Avoimet vastaukset analysoitiin laadullisesti kyselyn teemojen mukaisesti. Kyselyyn sisällytetystä asteikollisista kysymyksistä laskettiin alueelliset keskiarvot. Kerätyn aineiston näytteenomaisuuden vuoksi keskiarvoja ei ole mahdollista käyttää alueiden tilanteiden numeeriseen vertailuun tai kokonaisarviointiin, mutta numeerisia tuloksia on käsitelty tässä raportissa siltä osin kuin niiden voidaan katsoa olevan suuntaa antavia.

Arvioinnissa on käytetty aluejakona ELY-keskusalueita, mutta raportissa edetään teemoittain siten, että pääpaino ei ole alueiden keskinäisessä vertailussa. Kunkin teeman kohdalla pyritään myös nostamaan esiin onnistuneita esimerkkejä.



1.3. Raportin rakenne

Raportin seuraavassa luvussa kuvataan omistajanvaihdospalvelujen organisointia ja taustaedellytyksiä eri alueilla. Erikseen tarkastellaan alueellisia vastuorganisaatioita, kauppapaikkoja ja matalan kynnyksen neuvontapisteitä. Lisäksi arvioidaan alueiden omistajanvaihdoksiin liittyvää tutkimusta, koulutusta ja verkostoitumismahdollisuuksia sekä omistajanvaihdosteeman näkyvyyttä mediassa alueella.

Kolmannessa luvussa käsitellään omistajanvaihdoksen eri vaiheisiin liittyvien palvelujen tilaa eri alueilla. Erikseen tarkastellaan herättelyvaiheen, valmisteluvaiheen ja toteutusvaiheen palveluja sekä omistajanvaihdoksen teknisen toteutuksen jälkeen sijoittuvan haltuunottovaiheen palveluja. Neljännessä luvussa arvioidaan omistajanvaihdospalvelujen saatavuutta ja tasoa peilaten nykytilaa edellisen arvioinnin suositukseen ja olemassa oleviin kansallisiin ja EU-tason tavoitemalleihin. Lisäksi kuvataan ehdotusta seurantaindikaattoreista omistajanvaihdosilmiöstä saatavien tietojen kehittämiseksi. Viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset ja suositukset.



2. Omistajavaihdospalvelujen organisointi ja taustaedellytykset

2.1 Vastuuorganisaatio

Toimiva palveluprosessi edellyttää yleensä joko selkeää valmista toimintamallia, jota voidaan soveltaa kulloinkin kyseessä olevassa tilanteessa, tai prosessinomistajaa, joka luo, ylläpitää ja uudistaa palveluprosessia. Omistajavaihdospalveluita tuottavat useat erilaiset toimijat dynaamisissa oloissa. Ilman nimettyä ja yhteisesti tunnistettua vastuuorganisaatiota tuloksena on helposti hajanainen kokoelma erillisiä palveluita, joiden kesken ei ole toimivia yhteyksiä. Tämä vaikeuttaa palvelua tarvitsevan yrittäjän ohjautumista palvelutarjonnan ääreen; yrittäjä ei tiedä, kenen puoleen kulloinkin pitää tai kannattaa kääntyä. Palveluprosessin hajanaisuus voi myös johtaa resurssien epäoptimaaliseen käyttöön päällekkäisten tai vajaatehoisten toimintojen muodossa.

Vastuuorganisaation tehtävinä voidaan pitää mm. seuraavia:

- *Ylläpitää helposti tunnistettavaa ja saavutettavissa olevaa omistajavaihdosneuvontapistettä*
- *Huolehtii, että alueella suoritetaan säännöllisesti yrittäjien herättelyä huomaamaan omistajavaihdosten aloitustarve esim. omistajavaihdosiltojen muodossa*
- *Pitää omistajavaihdosaihepiiriä esillä alueen mediassa sekä nettisivuilla*
- *Ylläpitää ja kehittää omistajavaihdosasiantuntijoiden yhteistyötä esim. Omistajavaihdosfoorumien muodossa*
- *Huolehtii siitä, että alueella tarjotaan tarpeen mukaan koulutusta eri omistajavaihdosasiantuntijoille.*
- *Ylläpitää ja kehittää omistajavaihdospalveluprosessin mahdollistavaa tahtotilaa alueellaan.*

Vastuuorganisaatio ei välttämättä itse toteuta kaikkia edellä lueteltuja tehtäviä, mutta tunnistettava vastuuorganisaatio pyrkii varmistamaan niiden toteutumisen. Vastuuorganisaatiolla on siten eräänlainen alueen omistajavaihdostoimijoiden koordinoijan ja kokoonkutsujan rooli. Keskeinen piirre on, että vastuuorganisaation puoleen osataan alueella kääntyä omistajavaihdoksiin liittyvissä kysymyksissä. Omistajavaihdosten edistämisen painopisteen siirtyessä vähitellen palveluprosessien luomisesta toimivien yrityskauppamarkkinoiden tukemiseen, liittyy vastuuorganisaation rooliin entistä enemmän myös omistajavaihdostoimijoiden aktivointia palvelujen uudistamiseen.



Selvitys osoittaa, että vastuujärjestäminen voi toimia usean eri tyyppin organisaatio. Käytännössä vastuujärjestäminen on alueellinen tai paikallinen kehittämis- tai elinkeinojärjestö (esim. Etelä-Savo, Häme, Kaakkois-Suomi, Pohjanmaa, Pohjois-Karjala), Suomen Yrittäjien aluejärjestö (esim. Etelä-Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Satakunta, Pohjois-Pohjanmaa) tai Uusyrityskeskus (Pirkanmaa).

Suomessa on tällä hetkellä kolmella alueella yksi vakiintunut vastuujärjestäminen, jonka toiminta kattaa koko ELY-keskusalueen. Esimerkkinä voidaan mainita Pohjois-Karjala, jossa seudullinen kehittämisjärjestö toimii vastuujärjestämisjärjestö ja myös muut paikalliset kehittämisjärjestöt sekä Pro-Agria antavat omalta osaltaan neuvontaa. Toiminnalliselta kannalta ei ole sinänsä oleellista, onko ELY-keskusalueella yksi vai useampia vastuujärjestämisjärjestöjä; oleellisempaa lienee, että palvelua on saatavilla koko alueella ja että omistajanvaihdoksista vastuuta ottavat tahot ovat tietoisia toisistaan ja tekevät yhteistyötä.

Joillain alueilla vastuujärjestämisjärjestöjä on useita, tai yksi järjestö kattaa osan alueesta. Kaakkois-Suomen alueella alueelliset kehittämisjärjestöt ovat vastuujärjestämisjärjestöjä omilla toimialueillaan, mutta osalle alueesta ei voida nimetä vastuujärjestämisjärjestöä. Esimerkiksi Etelä-Savossa vastuujärjestämisjärjestö rooliin asemoidaan kehittämisjärjestö, joka kuitenkin hoitaa tehtävää hanke-rahoituksella. Saman ELY-keskuksen piirissä voi siis olla vaihteleva tilanne. Viidellä alueella omistajanvaihdospalveluille ei ole tunnistettavaa vastuujärjestämisjärjestöä lainkaan.

Tutkimusaineiston pohjalta alueet voidaan jakaa viiteen ryhmään vastuujärjestämisjärjestö ja keskeisten toimijoiden yhteistyön suhteen (Taulukko 1). Kahdella alueella keskeisten toimijoiden välinen yhteistyö näyttää olevan systemaattista ja organisoitua. Etelä-Pohjanmaalla toimii omistajanvaihdosfoorumi ja Satakunnassa omistajanvaihdospalvelujen ohjaustiimi.

Taulukko 1. Alueelliset vastuujärjestämisjärjestöt ja keskeisten toimijoiden yhteistyö.

Vastuujärjestämisjärjestö ja yhteistyön tilanne	Alue
Alueella on vastuujärjestäminen ja keskeiset toimijat tekevät yhteistyötä	Etelä-Pohjanmaa, Satakunta
Alueella on vastuujärjestäminen	Pirkanmaa, Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo
Osalla aluetta on vastuujärjestäminen	Häme, Pohjois-Pohjanmaa, Etelä-Savo
Alueella on kaksi vastuujärjestämisjärjestöä	Kaakkois-Suomi, Pohjanmaa
Alueella ei ole vastuujärjestämisjärjestöä	Kainuu, Keski-Suomi, Lappi, Uusimaa, Varsinais-Suomi



Kyselyn vastaajia pyydettiin myös arvioimaan vastuorganisaation toimivuutta, jos alueella sellainen löytyi, asteikolla 1 (heikko) – 5 (erinomainen). Alueittain laskettu keskiarvo oli 3,71. Toimivimmiksi arvioitiin vastuorganisaatiot Pirkanmaan, Pohjois-Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan alueilla (ka > 4).

2.2. Kauppapaikat

Suurimpina haasteina yrityksestä luopumista suunnittelevat yrittäjät näkevät ensinnäkin arvonmäärityksen eli käytännössä ostajan ja myyjän eriävät näkemykset kauppahinnasta sekä toiseksi, sopivan jatkajan löytämisen yritykselleen. Jälkimmäisen ongelman ratkaisuksi on tarjolla runsaasti erilaisia kauppapaikkoja, joiden kautta ostajaa ja myynnissä olevia yrityksiä voidaan etsiä. Suomesta löytyy keväällä 2014 arviolta noin 30 online-kauppapaikkaa, joiden ylläpitäjätahoja ovat Suomen Yrittäjät ja sen aluejärjestöt, julkisen sektorin toimijat sekä yksityiset kauppapaikat. Jälkimmäisessä ryhmässä ovat mukana Suomen Yritysvälittäjien liiton jäsenyritysten, investointipankkiirien ja muiden yksityisten toimijoiden ylläpitämät kauppapaikat. Kauppapaikat voivat olla *“platform”*-tyyppisiä informaatiokanavia tai itsepalvelupörssejä, tai ne voivat olla välityspalveluja sisältäviä sivustoja. Tosin internetissä yrityskauppojen kauppapaikkaa kuvatessaan termi *“pörssi”* on hieman harhaan johtava; muissa yhteyksissä pörssillä tarkoitetaan tavallisesti palvelua, jossa osto- ja myyntitoimeksiantoja toteutetaan jatkuvasti kaupan olevilla kohteilla, joiden hinnoittelu tapahtuu juuri pörssin tarjoamassa palvelussa. Joka tapauksessa yritysten kauppapaikkoja on olemassa sekä julkisen että yksityisen sektorin toteuttamina. Huomioitava on, että verkossa toimivat kauppapaikat ovat käytännössä näkyvydeltään valtakunnallisia. Julkisen sektorin toimijoiden ylläpitämien kauppapaikkojen merkitys korostuu lähinnä mikroyritysten omistajanvaihdoksissa, jotka ovat luonteeltaan tyypillisesti paikallisia eivätkä yritysten pienuuden tähden juuri kiinnosta kaupallisia välittäjiä.

Vastaajilta kysyttiin, onko heidän alueellaan alueellisia kauppapaikkoja, mikä on niiden rooli ja miten toimivia ne ovat. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan Suomen Yrittäjien valtakunnallisen Yrityspörssin (yritysporssi.fi) toimivuutta. Kahdeksalta alueelta löytyy oma alueellinen kauppapaikka, joka on linkitetty valtakunnalliseen Yrityspörssiin. Näistä esimerkiksi Satakunnan Yrityspörssiin, joka on toiminut noin vuoden, on katsottu ylittäneen odotukset käyttöasteeltaan. Pohjois-Karjalassa toimiva Osuva-yrityspörssi on toinen esimerkki vakiintuneesta ja valtakunnalliseen Yrityspörssiin linkitetystä kauppapaikasta.

***“julkisen
kauppapaikan
myötä koko
yrityskauppakulttuuri
hiljalleen avautuu”***



Huomionarvoista on, että joillakin alueilla kaikki vastaajat eivät olleet tietoisia alueen kauppapaikoista. Osan kauppapaikoista katsottiin myös kärsivän erityisesti ostajien puutteesta. Tämä tukee johtopäätöstä, että kauppapaikat tarvitsevat pitkäjänteistä ja aktiivista markkinointia muodostuakseen hyödyllisiksi tiedonvälityskanaviksi.

Tiheämmin asutuilla alueilla (esim. Uusimaa, Pirkanmaa, Varsinais-Suomi) vastaajat toivat lisäksi esille yksityistä tarjontaa (esim. yrityskaupat.net ja suomenyritysmyynti.fi). Yhteensä kuudella alueella ei ole alueellista kauppapaikkaa. Valtakunnallisen Yrityspörssin kautta on kuitenkin mahdollista ilmoittaa myös näiden alueiden tarjonnasta. Toisaalta dynaamisen kauppapaikan yksi tunnusmerkki on, että sinne tulee ja sieltä poistuu jatkuvasti uusia ostajia ja kaupan kohteita.

Vastaajien tyytyväisyydessä sekä valtakunnallisen Yrityspörssin että alueellisten kauppapaikkojen toimivuuteen oli huomattavia eroja. Keskimäärin vastaajat arvioivat alueelliset kauppapaikat toimivammiksi kuin valtakunnallisen, vaikka useimmissa tapauksissa alueellinen kauppapaikka on linkitetty valtakunnalliseen palveluun. Yrittäjien edustajat arvioivat keskimäärin sekä alueelliset kauppapaikat (ka 3.44) että valtakunnallisen Yrityspörssin (3.04) paremmin toimivaksi kuin muut asiantuntijat (vastaavat arvot 2.71 ja 2.56). Muiden asiantuntijoiden kommentoissa tuotiin esille muun muassa, että tyypillisemmin ostaja ja myyjä kohtaavat muuta kautta. Vastaajat kuitenkin näkivät alueellisilla kauppapaikoilla olevan merkitystä etenkin pienten yritysten kohdalla; kauppapaikkojen katsottiin myös vaikuttavan yrityskauppakulttuuriin ja lisäävän tietoisuutta mahdollisuuksista omistajanvaihdoksiin. Kaikkien alueiden tasolla tarkasteltuna alueiden keskiarvoiksi muodostuivat valtakunnallisen Yrityspörssin osalta 2.69 ja alueellisten kauppapaikkojen osalta 3.13. Luvut todennäköisesti heijastavat omalta osaltaan pienten yritysten omistajanvaihdojen paikallisuutta.

Selvitysaineiston pohjalta alueet voidaan jakaa kauppapaikkapalvelujen osalta kuuteen ryhmään (Taulukko 2). Muutamilla alueilla yritysten ostajien ja myyjien käytössä on valtakunnallinen Yrityspörssi, sen alueellinen yhteistyökumppani sekä yksityisten toimijoiden tarjoamia online-palveluja. Toisaalta on alueita, joissa Yrityspörssin lisäksi tarjolla on alueellisen yhteistyökumppanin tai yksityisten toimijoiden tarjoamia online-palveluja. Lisäksi tämän tutkimuksen vastausten mukaan on alueita, joilla on vain alueellisia tai yksityisten toimijoiden tarjoamia online-palveluja, tai vastaajien mukaan alueella ei ole tarjolla lainkaan online-palveluja.



Taulukko 2. Yritysten omistajanvaihdosten online-kauppapalvelut alueella.

Online-kauppapalvelujen tilanne	Alue
Yrityspörssi, sen alueellinen yhteistyökumppani sekä yksityisten toimijoiden tarjoamia online-palveluja	Pirkanmaa, Satakunta, Keski-Suomi
Yrityspörssi ja yksityisten toimijoiden tarjoamia online-palveluja	Uusimaa, Varsinais-Suomi
Yrityspörssi ja sen alueellinen yhteistyökumppani	Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Kaakkois-Suomi Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo
Yksityisten toimijoiden tarjoamia online-palveluja	Häme
Alueellinen palvelu	Pohjois-Pohjanmaa
Alueella ei ole online-kauppapalveluja	Kainuu, Lappi, Pohjanmaa

2.3. Neuvontapisteet

Helposti lähestyttävä alueellinen neuvontapiste, joka antaa perusneuvontaa erityisesti omistajanvaihdoksiin liittyen, on tärkeä osa toimivaa omistajanvaihdospalvelujen kokonaisuutta. Mitä helpommin tavoitettavaa ensivaiheen neuvonta on, sitä helpommin yrittäjä saa omistajanvaihdosprosessinsa käyntiin. Vaikka kaikilta alueilta käsin on mahdollista hyödyntää osaavia yksityisen sektorin omistajanvaihdosasiantuntijoita, on etenkin mikroyritysten osalta tärkeää, että saatavilla on matalan kynnyksen maksuttomia palveluja perusneuvontaan. Matalan kynnyksen neuvontapistettä voidaan pitää omistajanvaihdosten edistämistyön ytimenä. Suomessa viimeisen kymmenen vuoden aikana tehdyn omistajanvaihdosten edistämistyön myötä useilla alueilla onkin aktiivisesti kehitetty omistajanvaihdosten palveluprosesseja, mutta erikoistuneiden neuvontapisteiden rahoitus on monin paikoin ollut hankerahoituksen varassa, mikä johtaa helposti katkoksiin ja henkilövaihdoksiin toimin-

“Elinkeinoyhtiössä on alueen ainoa julkinen omistajanvaihdosten neuvontapiste. Neuvontapisteestä ostajat ja myyjät saavat alkuneuvot [--]. Lisäksi opastetaan yksittäisen asian asiantuntijan pakeille tai kokonaisvaltaisempaa palvelua tarjoavien yritysten pakeille.”



nassa. Pitkäjänteisyys ja neuvontatyötä tekevien henkilöiden pysyvyys edesauttaisivat osaa-
mispääoman, verkostojen ja tehokkuuden kehittymistä. Pitkäjänteisen toiminnan edellytys on
pitkäjänteinen rahoitus.

Selvityksessä vastaajia pyydettiin kuvaamaan omistajanvaihdosten neuvontapalvelun organisoi-
ntia alueellaan. Heiltä myös kysyttiin erikseen matalan kynnyksen omistajanvaihdosten neuvon-
tapisteesta sekä sellaisen resurssoinnista ja toimivuudesta. Vastauksia on analysoitu toiminnan
pysyvyyden ja siihen erikoistumisen näkökulmasta.

Keskeisiä toimijoita omistajanvaihdosneuvonnassa ovat eri puolilla maata vaihtelevasti kehitys-
ja elinkeinoyhtiöt, yrittäjien aluejärjestöt ja uusyrityskeskukset. Kymmenellä alueella on tunnis-
tettu matalan kynnyksen neuvontapiste omistajanvaihdoksia varten. Osalla alueista neuvonta
suuntautuu erityisesti jollekin seudulle tai vain yritystoiminnasta luopuville. Viidellä alueella
toiminta on joko päättymässä tai kapenemassa hankerahoituksen loppuessa, tai sen pysyväis-
luonteisempi rahoitus on vielä osittain auki. Tällainen on tilanne esimerkiksi Pirkanmaalla, jossa
Pirkanmaan Viestinvaihto tarjoaa perusneuvontaa ja on vakiintunut toimija, mutta jossa jatkorahoi-
tus on osin auki. Neljällä alueella neuvonta on jo ratkaistu vakiintuneesti siten, että neuvon-
taa on tarjoamassa omistajanvaihdoksiin erikoistuneita henkilöitä, joskin käytettävissä olevan
resurssin laajuus vaihtelee. Esimerkkinä pysyvämmästä omistajanvaihdosneuvonnan ratkaisusta
voidaan mainita Satakunta, jossa yrittäjäjärjestö tuottaa kuntarahoituksella palvelun. Myös Etelä-
Pohjanmaalla on sovittu yrittäjäjärjestön ja kuntien yhteisrahoituksesta vuosille 2015–2017.

Useilla alueilla omistajanvaihdosneuvonta on katsottu osaksi elinkeino- tai kehitysyhtiön pe-
rusneuvontaa. Joillain alueilla omistajanvaihdosneuvonta on osittain eriytynyt ostajien (uusyri-
tyskeskus) ja myyjien (kehitysyhtiö) palveluihin. Matalan kynnyksen neuvonnan yhtenä tärkeänä
tehtävänä nähdäänkin useimmilla alueilla ohjaus tarvittaessa erikoistuneempien palvelujen pii-
riin, tyyppillisesti yksityisille palveluntarjoajille. Tämä korostaa toimivien alueellisten omistajan-
vaihdosasiantuntijoiden yhteistyöverkostojen merkitystä.

Kokonaisuutena ottaen neuvontapalvelujen saatavuus ja pysyvyys vaihtelevat sekä alueiden vä-
lillä että joissain tapauksissa alueiden sisällä. Voidaan katsoa, että neuvontapalveluja tarjoavien
tahojen palvelulupaus on eri alueilla erilainen: siinä missä yhdellä alueella keskitytään perusneu-
vontaan, voidaan toisella alueella toteuttaa vaihdoksia lähes kokonaan neuvontapisteen palve-
luna. Tämä heijastaa alueiden erilaisia panostuksia omistajanvaihdosneuvonnan kehittämiseen
mutta myös hankerahoituksen vaikutusta; vain osa hankkeilla kehitetyistä toimintamalleista
on pystytty vakiinnuttamaan. Tutkimusaineiston pohjalta alueet voidaan jakaa kolmeen ryh-
mään (Taulukko 3). Ensimmäisen ryhmän muodostavat alueet, joista löytyy matalan kynnyksen



neuvontapiste ja sen rahoituksen arvioidaan olevan vakiintunutta tai ainakin sen oloista. Toisen ryhmän muodostavat alueet, joista kyllä löytyy neuvontapiste, mutta sen rahoitus on lähinnä hankerahoituksen varassa. Kolmannen ryhmän muodostavat alueet, joista ei voida tunnistaa yrityksen omistajanvaihdoksiin keskittyneitä matalan kynnyksen neuvontapistettä. Suurimmasta osasta näitä alueita löytyy kuitenkin omistajanvaihdosten neuvontaan nimettyjä tai erikoistuneita henkilöitä eri organisaatioista.

Taulukko 3. Omistajanvaihdosten neuvontapistheet.

Omistajanvaihdosten neuvontapisteen tilanne	Alue
Alueella on omistajanvaihdoksiin keskittynyt matalan kynnyksen neuvontapiste, jolla on vakiintunut rahoitus	Häme, Pohjois-Karjala, Satakunta, Etelä-Pohjanmaa
Alueella on omistajanvaihdoksiin keskittynyt matalan kynnyksen neuvontapiste, joka toimii lähinnä hankerahoituksella	Kaakkois-Suomi, Pirkanmaa, Pohjois-Pohjanmaa
Alueella ei ole omistajanvaihdoksiin keskittyneitä matalan kynnyksen neuvontapistettä	Etelä-Savo, Kainuu, Keski-Suomi, Lappi, Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Uusimaa, Varsinais-Suomi

Arviointikyselyn vastaajia pyydettiin myös arvioimaan matalan kynnyksen neuvontapisteen toimivuutta, jos vastaaja sellaisen tunnisti, asteikolla 1 (heikko) – 5 (erinomainen). Kaikkiaan neuvonta sai korkeimman keskiarvon kaikista kyselyssä numeerisesti arvioituista omistajanvaihdospalvelujen elementeistä: alueittain laskettu keskiarvo oli 3.72. Toimivimmiksi arvioitiin keskiarvojen perusteella neuvontapistheet Hämeen, Pohjois-Karjalan, Varsinais-Suomen ja Etelä-Pohjanmaan alueilla (ka \geq 4.25).

2.4. Tutkimus, koulutus ja näkyvyys

Tutkimukset ja selvitykset

Yksi osa toimivaa omistajanvaihdospalvelujen kokonaisuutta on ajan tasalla oleva tieto omistajanvaihdosmarkkinoista alueella. Seurantatieto antaa vankan pohjan palvelurakenteen kehittämiseen sekä kertoo palvelun tuloksista. Yrittäjäkuntaan suunnatuilla kyselyillä on myös kiistatta herättelevä ja aktivoiva vaikutus. Vastaajilta kysyttiin, tehdäänkö alueella omistajanvaihdosaiheeseen liittyviä tutkimuksia ja selvityksiä.



Suurin osa alueista nojaa pääosin valtakunnallisiin tutkimuksiin ja selvityksiin sekä omistajanvaihdosta käsittelevien yksittäisten kysymysten sisällyttämiseen muihin selvityksiin (esim. Pk-yritysbarometri, KOTTI-yritysharavakysely). Usein tavoitteena on omistajanvaihdosten määrällinen ennakointi. Lisäksi erilaisiin omistajanvaihdoshankkeisiin liittyviä erillistutkimuksia on tehty (esim. Vaihtoaskel-hankkeen kysely). Toimijoina nousevat esiin yrittäjien aluejärjestöt, aktiivisimmat elinkeinoyhtiöt sekä korkeakoulut. Alueista Etelä-Pohjanmaa erottuu joukosta sekä alueellisella että valtakunnallisella tasolla pitkäaikaisen aiheen tutkimuksen vuoksi.

Kyselyn vastaajia pyydettiin myös arvioimaan asteikolla 1 (heikosti) – 5 (erinomaisesti), kuinka tutkimukset ja selvitykset palvelevat kehittämistä. Alueellisten arvioiden keskiarvot vaihtelivat välillä 1.50–4.75. Suuresta vaihteluvälistä päätellen kaikilla alueilla ei ole käytettävissä riittävästi tietoa kehittämistyön pohjaksi. Alueittain laskettu keskiarvo oli 3.09. Keskiarvot vaihtelivat myös vastaajaryhmittäin; yrittäjäjärjestöjen edustajat katsoivat tutkimusten palvelevan kehittämistä parhaiten (3.56) ja ELY-keskus (3.17) ja muut asiantuntijat (3.17) heikommin.

Koulutus ja verkostoituminen

Omistajanvaihdoksissa asiantuntemustarpeet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Yrittäjälle kyse on usein ainutkertaisesta prosessista, johon etsitään tukea paitsi lähiasiantuntijoilta myös erikoistuneemilta osaajilta. Omistajanvaihdokset eivät ole välttämättä arkipäivää myöskään lähiasiantuntijoille, joten palvelutarpeiden tunnistamiseen tarvitaan osaamista. Lisäksi lähiasiantuntijoiden tulisi myös olla tietoisia saata-villa olevista erikoisasiantuntijapalveluista, jotta he osaisivat ohjata asiakkaansa oikeiden palveluiden ääreen. Ylipäätään omistajanvaihdosten kanssa toistuvasti työskentelevien neuvojen on tärkeää ylläpitää ja kehittää osaamistaan ja ammattitaitoaan. Koulutuksen sisältöjen ja painotusten suunnittelussa tuleekin huomioida yrityskauppamarkkinoiden kehittyminen. Koulutusta tulisi myös olla tarjolla säännöllisesti, sillä henkilöiden tehtävät ja työpaikat vaihtuvat. Julkisen sektorin yritysneuvojen ja yksityisen sektorin asiantuntijoiden yhteiskoulutuksissa syvennetään yhteistyötä. Esim. tilitoimistojen koulutuksella saadaan asiantuntijakenttään uusia toimijoita, jotka ovat tiiviisti asiakasrajapinnassa. Selvityksessä tarkasteltiin sekä alueen omistajanvaihdosneuvojen kouluttautumista että verkostoitumismahdollisuuksia.

“Tällä hetkellä koulustarjontaa ei ole. Aiemmin koulutusta on tarjottu [--]-hankkeiden toimesta.”

Läheskään kaikilla alueilla ei tällä hetkellä ole kohdennettua koulutus- tai verkostoitumistarjontaa. Useimmilla alueilla vastaajat kuitenkin nostivat esiin omistajanvaihdoshankkeiden myötä järjestetyt koulutukset, yksittäiset koulutukset tai koulutussarjat. Tilitoimistoille suunnattuja



koulutuksia mainitsivat mm. Etelä-Savon, Etelä-Pohjanmaan, Hämeen, Kaakkois-Suomen ja Varsinais-Suomen vastaajat. Pohjois-Karjalassa järjestetään kuluvana vuonna omistajanvaihdosneuvonnan täydenniskoulutus. Kokonaisuutena ottaen omistajanvaihdoksiin keskittyvän koulutuksen tarjonta näyttää olevan hankerahoituksen varassa, joten koulutuksen saatavuus vaihtelee ajankohdittain ja alueittain. Muutamilla alueilla tämä ilmenee esimerkiksi siten, että vastauksessa todetaan koulutusta ja verkostoitumismahdollisuuksia olleen, mutta että niitä ei ole enää. Moni vastaaja arvioi, että aktiivisesti osaamistaan kehittämään pyrkivä yritysneuvoja löytää siihen mahdollisuuksia; systemaattista tarjontaa ei kuitenkaan valtakunnan mittakavassa ole. Verkostoitumismahdollisuudet vaihtelevat niin ikään alueittain, joskin niiden osalta tilanne nähtiin valoisampana. Yritys-Suomi -palveluun liittyvät tapaamiset sekä erilaiset kehittämis- ja elinkeino-yhtiöiden ja yrittäjien aluejärjestöjen järjestämät tilaisuudet ja tapahtumat nähtiin verkostoitumismahdollisuutena, vaikka fokus ei olisikaan tapaamisissa nimenomaan omistajanvaihdoksissa.

Kyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan alueensa koulutustarjontaa ja verkostoitumismahdollisuuksia asteikolla 1 (heikot) – 5 (erinomaiset). Verkostoitumisen mahdollisuudet arvioitiin kaikkien vastaajien kesken keskimäärin paremmiksi (ka 3.20) kuin koulutustarjontaa (ka 3.05). Sama suhde päti alueittain lasketuissa keskiarvoissa, joissa verkostoitumisen keskiarvoksi muodostui 3.14, kun taas koulutuksen keskiarvo jäi alle kolmen (2.95).

Näkyvyys mediassa

Tutkimusten perusteella omistajanvaihdosprosessiin valmistautuminen aloitetaan usein liian myöhään ja asiantuntijoihin turvaututaan liian myöhään (esim. Varamäki ym. 2011b; CSES 2013). Yrittäjien aktivoimiseksi omistajanvaihdoksen pohtimiseen, suunnitteluun ja toteutukseen onkin tärkeää, että omistajanvaihdosteemaa pidetään esillä sanomalehdissä ja muussa mediassa.

Selvityksessä pyydettiin vastaajia kuvaamaan, miten omistajanvaihdokset näkyvät alueen mediassa. Tärkeimpiä kanavia ovat maakuntalehdet ja paikallislehdet sekä yrittäjäjärjestöjen omat lehdet. Kaikilla alueilla mainitaan keskeisenä yrittäjätarinat, ts. kuvaukset omistajanvaihdospauksista. Muita yleisiä aiheita ovat omistajanvaihdoshankkeisiin ja -tapahtumiin liittyvät jutut sekä ajoittaiset asiantuntijakirjoitukset. Omistajanvaihdostoimijoiden into tiedottamisessa vaihtelee; etenkin hankkeiden yhteydessä omistajanvaihdosaiheita pyritään aktiivisesti tuomaan esille, mutta monilla alueilla näkyvyys on median kiinnostuksen varassa. Kun vastaajia pyydettiin arvioimaan omistajanvaihdosteeman näkyvyyttä mediassa alueellaan asteikolla 1 (heikko) – 5 (erinomainen), tyytyväisimpiä näkyvyyteen oltiin Satakunnassa, Etelä-Savossa ja Etelä-



Pohjanmaalla (ka ≥ 4). Alueittain laskettu keskiarvo oli 3.05. Vastaajaryhmittäin tyytyväisimpiä olivat yrittäjäjärjestöt (ka 3.33), jotka myös aktiivisimmin tiedottivat itse omistajanvaihdoksiin liittyvistä aiheista.

Tutkimusaineiston pohjalta alueet voidaan jakaa kahteen ryhmään omistajanvaihdosteeman näkyvyyden suhteen (Taulukko 4). Ensimmäisen ryhmän muodostavat ne alueet, joissa omistajanvaihdokset näkyvät tavalla tai toisella säännöllisesti mediassa. Taustalla voi olla omistajanvaihdosten säännöllinen näkyminen maakuntalehdessä (esim. Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Pohjois-Karjala, Satakunta) tai yrittäjäjärjestön mediassa (esim. Pirkanmaa, Etelä-Pohjanmaa). Toisen ryhmän muodostavat alueet, joissa omistajanvaihdosasioiden näkyvyys on enemmän tai vähemmän satunnaista.

Taulukko 4. Omistajanvaihdosten näkyvyys alueen mediassa.

OV-näkyvyyden tilanne	Alue
Säännöllistä	Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Pirkanmaa, Pohjois-Karjala, Satakunta
Satunnaista	Häme, Kaakkois-Suomi, Kainuu, Keski-Suomi, Lappi, Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Uusimaa, Varsinais-Suomi



3. Omistajavaihdospalvelujen prosessi

3.1. Herättelyvaihe

Herättelyvaiheen tavoitteena on, että yrittäjät tiedostavat tarpeen suunnitella ajoissa omistajavaihdosta. Perinteisesti herättelyn tarve on yhdistetty ikääntyviin yrittäjiin, joiden liiketoiminnan on tarkoitus jatkaa yrittäjän eläköidyttyä. Yrityksen myyntiin ulkopuoliselle ostajalle tai siirtämiseen perheen piiristä löytyvälle jatkajalle on varauduttava mielellään jo vähintään kaksi vuotta ennen ajatellun omistajavaihdoksen ajankohtaa. Henkiseen ja toiminnalliseen valmistautumiseen voi kulua kauan. Toisaalta yritystä on kehitettävä myyntihetken asti aktiivisesti ja valmisteltava myyntikuntoon, jotta se olisi kiinnostava ja kilpailukykyinen ostokohde potentiaaliselle ostajalle; toisaalta jatkajaa on perehdytettävä ja osavastuuta annettava riittävän ajoissa ennen vaihdosta. Myös yrityksen arvonmääritykseen on varattava aikaa. Ostajien näkökulmasta myyjän liian korkeat hintapyynnöt ovat merkittävä ongelma.

Nykyään herättelyvaiheeseen voidaan yhdistää myös pyrkimys varmistaa, että toimivat yritykset tiedostavat omistajavaihdokset strategisena mahdollisuutena (Varamäki ym. 2012). Yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen mahdollistaa epäorganisen kasvun ja toisaalta antaa ostettavalle liiketoiminnalle kehityspanoksia. Samaten yrityksen osasta tai liiketoiminta-alueesta luopuminen saattaa mahdollistaa tehokkaamman keskittymisen ydinalueelle.

***“ovat sikeäunista
porukkaa,
herääminen kestää
todella kauan”***

Herättelyvaiheen toimenpiteet ovat osa omistajavaihdosten edistämistyötä. Niiden tavoitteena on varmistaa, että omistajavaihdosprosessi saadaan mahdollisimman monen yrityksen kohdalla riittävän ajoissa käyntiin. Toimenpiteitä ovat esimerkiksi erityiset omistajavaihdostilaisuudet, omistajavaihdosten ja niihin liittyvien teemojen pitäminen esillä mediassa tai suorat aktivointitoimet kuten ikääntyviin yrittäjiin kohdistuvat kirje- tai puhelinkampanjat. Herättelyvaiheessa on hyvä, jos prosessiin osallistuvat aktiivisesti yrittäjien jokapäiväiset yhteistyökumppanit kuten tilitoimistot, tilintarkastajat, vakuutusyhtiöt ja rahoittajat. Herättelyn säännöllisyys on sekin tärkeää, sillä aktivoituminen omistajavaihdoksen suunnitteluun voi vaatia toistuvia herätteitä; ihminen jättää herkästi huomiotta yksittäisen viestin, jos ei koe sitä omakohtaiseksi juuri nyt, ja yrittäjän voi olla vaikea kohdata ajatusta yritystoiminnasta luopumisesta. Yritysten omistajavaihdosten ekosysteemissä herättelyvaiheen toimenpiteiden tulisi näyttäytyä systemaattisina ja säännöllisin väliajoin toistuvina toimenpiteinä.



Kyselyssä pyydettiin vastaajia kuvaamaan oman alueensa herättelyvaiheen toimenpiteitä sekä arvioimaan niiden säännöllisyyttä ja toimivuutta. Lähes kaikilla alueilla järjestään säännöllisesti herättelytilaisuuksia (teemailtoja, koulutuksia, infotilaisuuksia, messutapahtumia, klinikkapalveluja, ym.) tai on ainakin järjestetty niitä viime vuosina. Tilaisuuksien määrä ja säännöllisyys vaihtelee alueittain, osittain johtuen hankesidonaisuudesta. Tyypillisimmin tilaisuuksia järjestetään yhteistyössä siten, että mukana on niin yksityisiä kuin julkisiakin tahoja. Aktiivisia toimijoita ovat hankkeiden lisäksi alueelliset yrittäjäjärjestöt, kehitys- ja elinkeinoyhtiöt, rahoittajat, omistajanvaihdosasiatuntijat, vakuutusyhtiöt sekä joissain tapauksissa oppilaitokset, ELY-keskus, Uusyrittäjäkeskus, kauppakamari tai yrityskummit. Tiedotus medioille mainittiin joillakin alueilla erikseen herättelytoimenpiteenä. Suorat yhteydenotot kirjeitse tai muuten kontaktoiden mainittiin neljällä alueella. Hankerahoitus vaikuttaa selvästi myös suorien yhteydenottojen määrään. Useiden alueiden vastauksista nousi esiin eri toimijoiden välinen yhteistyö toimenpiteiden toteuttamisen yhteydessä.

Vastaajat myös arvioivat herättelytoimenpiteiden säännöllisyyttä (1=täysin satunnaisia, 5=hyvin säännöllisiä) ja toimivuutta (1=heikko, 5=erinomainen). Säännöllisyyden osalta alueittain laskettu keskiarvo oli 3.30. Säännöllisimmäksi herättely arvioitiin Pirkanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Pohjois-Karjalan alueilla ($ka \geq 4$). Herättelyvaiheen toimenpiteiden säännöllisyyden suhteen alueet voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Taulukko 5). Ensimmäisen ryhmän muodostavat alueet, joissa herättelytoimenpiteet ovat säännöllisiä. Toisen ryhmän alueilla toimenpiteet ovat satunnaisia ja kolmannen ryhmän alueilta tulee viestejä, että herättelytoimia on ollut ja joissain tapauksissa jopa säännöllisestikin, mutta enää näin ei ole.

Taulukko 5. Herättelyvaiheen toimenpiteiden säännöllisyys alueilla.

Herättelyvaiheen toimien tilanne	Alue
Herättelyvaiheen toimenpiteet ovat tällä hetkellä säännöllisiä	Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Kaakkois-Suomi, Pirkanmaa, Pohjanmaa, Pohjois-Karjala, Satakunta
Herättelyvaiheen toimenpiteet ovat tällä hetkellä satunnaisia	Häme, Uusimaa
Herättelyvaiheen toimenpiteitä on aiemmin ollut ja ne ovat saattaneet olla säännöllisiäkin	Kainuu, Keski-Suomi, Lappi, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Varsinais-Suomi



Toimivuuden osalta alueittain laskettu keskiarvo oli 3.36. Ryhmittäin tarkastellen herättelyvaiheen toimenpiteitä pitivät toimivimpana ELY-keskusten ja yrittäjäjärjestöjen edustajat (ka 3.57) kuin muut asiantuntijat (ka 3.21). Toimivuudessa korkeimmat alueelliset keskiarvot muodostuivat Pohjois-Karjalan, Etelä-Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan alueilla (ka \geq 4).

3.2. Valmisteluvaihe

Omistajanvaihdosprosessi alkaa yksittäisen yrittäjän näkökulmasta valmistautumisvaiheella, jonka aikana herättelyvaiheessa alkanut valmistautuminen yrittäjyydestä luopumiseen konkretisoituu. Valmistautumisvaiheessa yrittäjä valmistautuu yrittäjyydestä luopumiseen ja yritys valmistellaan omistajanvaihdokseen. Valmistautumisvaiheessa syntyy yrityksen konkreettinen suunnitelma tai vähintään näkemys siitä, mitä ollaan siirtämässä, millä tavoin ja mitä omistajanvaihdoksen toteutuminen edellyttää. Ideaalitapauksessa yrittäjä valmisteluvaiheessa määrittää ennen omistajanvaihdosta toteutettavat toimenpiteet ja omat tavoitteensa omistajanvaihdokselle, suunnittelee johtamisen siirron, selvittää, miten jatkaja löydetään, ja ratkaisee omistajanvaihdoksen toteuttamistavan. Omistajanvaihdossuunnitelmissa pyritään yleensä käymään läpi todennäköisimmät ja tarkoituksenmukaisimmat vaihtoehdot omistajanvaihdoksen toteuttamiseksi sekä kuvaamaan, millaisia asiantuntijapalveluita toteuttaminen vaatii. Toisaalta suunnitelmaa on oltava valmis täsmentämään, mikäli omistajanvaihdosprosessin edetessä tarvetta ilmenee.

Arvioinnissa vastaajia pyydettiin kuvaamaan alueella tarjolla olevia palveluja omistajanvaihdokseen valmistautumiseen. Kolmella alueella todettiin, että valmisteluvaiheen palvelut ovat täysin yksityisen sektorin varassa. Näistä yhdellä (Kainuu) saatavuus arvioitiin heikoksi. Muilla alueilla on tarjolla ainakin tällä hetkellä valmistelua tukevaa neuvontaa myös julkisesti tuotettuna tai tuettuna. Kuten neuvontapisteiden kohdalla, toiminta on usein verkottunutta siten, että vaativampaa valmistautumistukea tarvitsevat yrittäjä ohjataan yksityisen palvelutuotannon piiriin. Ongelmaksi muodostuu potentiaalisesti yksityisen sektorin tarjonnan kalleus suhteessa mikroyritysten maksukykyyn. Useissa vastauksissa mainittiin ELY-keskuksen tuotteistettujen palvelujen poistuminen käytöstä. Sen katsottiin ainakin väliaikaisesti heikentävän valmisteluvaiheen tarjontaa. Lisäksi voidaan todeta, että joko päättyneet tai päättymässä olevat hankkeet ovat tarjonneet useilla alueilla valmisteluvaiheen palveluja, mutta kyseessä olevilla alueilla nämä palvelut eivät enää jatku tai niiden jatkuminen on epävarmaa.

***“Kaupallisia
asiantuntijapalveluita
tarjolla kattavasti, joskin
pienet yritykset eivät ole
tässä suhteessa täysin
'samalla viivalla'”***



Kaikkiaan valmisteluvaiheen palvelujen saatavuus on suurimmassa osassa maata hyvä tai tyydyttävä. Kun vastaaja pyydettiin arvioimaan valmisteluvaiheen palvelujen saatavuutta alueellaan (1=heikko, 5=erinomainen), alueittain lasketuksi keskiarvoksi tuli 3,37. Parhaimmat keskiarvot saatavuuden osalta saatiin Pohjois-Karjalan, Pohjanmaan ja Hämeen alueilla (≥ 4).

3.3. Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa omistajanvaihdos toteutetaan. Toimenpiteet ovat erityyppisissä omistajanvaihdoksissa erilaisia. Sukupolvenvaihdos, jossa luopuvan yrittäjän sukulinainen jatkaa yritystä, tai yrityksessä työskentelevän henkilön tai henkilöiden jatkaminen yrittäjinä (ns. MBO- tai EBO-kauppa), eroavat toisistaan sekä jatkajan/ostajan löytämisen että omistajanvaihdoksen teknisen toteutuksen suhteen. Moni yritys vaihtaa omistajaa hiljaisena myyntinä, kun ostaja/jatkaja löytyy yrittäjän tai yrityksen lähipiiristä. Omistajanvaihdoksen toteutusvaiheessa tarvittavia palveluja ovat esimerkiksi arvonmääritykseen, rahoitukseen ja sopimusjuridiikkaan liittyvät palvelut sekä erikoistuneet taloushallinto- ja tilintarkastuspalvelut. Mikroyritysten palvelutarpeet ja palveluiden hyödyntämismahdollisuudet eroavat suurempien yrityksen tarpeista ja mahdollisuuksista. Tärkeää on, että julkiset toimijat ovat tietoisia tarjolla olevista yksityisistä palveluista, että perusasioissa löytyy myös mikroyrityksille neuvontaa, ja että ohjaus perusneuvonnasta erikoistuneempien palvelujen suuntaan toimii. Ostajan ja myyjän näkökulmista asiantuntijoiden hyödyntäminen tulisi nähdä investointina, eikä pelkästään kustannuksena (Rantanen 2012).

Selvityksessä pyydettiin arviointikyselyn vastaajia kuvaamaan, minkälaisia yrityksen myyntiin, laki- ja veroasioihin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyviä palveluja alueella on saatavilla sekä toteutusvaiheen palvelujen saatavuutta yleensä. Kaikilla alueilla palveluja todettiin olevan, sillä yksityisiä palveluja löytyy kautta maan, joskin tarjonnan tasossa ja laadussa on alueellisia vaihteluja. Lähes kaikilla alueilla arvioitiin, että saatavilla on yksityisen palvelutarjonnan lisäksi myös perusneuvontaa joko elinkeino- ja kehittämissyhtiöiden, hankkeiden tai alueellisen yrittäjäjärjestön kautta. Neljällä alueella todettiin toteutusvaiheen palveluiden olevan yksityisen sektorin tuottamia. Useissa vastauksissa mainittiin myös ELY-keskusten tuotteistetut asiantuntijapalvelut, joiden puuttuminen tällä hetkellä on vaikuttanut tarjontaan. Joillain alueilla yksityisen

***“Omistajanvaihdos-
hankkeiden aikana
on koottu kattava
asiantuntijaverkosto,
jonka kautta kaikki
mainitut palvelut
ovat saatavissa.
Osa ilmaiseksi, osa
tuettuun hintaan, osa
markkinahintaan”***



sektorin palvelujen hankintaan on osoitettu tukea; esimerkiksi Pohjois-Karjalassa kehittämissyhtiö Josek Oy:n alueella yrityksillä on ollut mahdollisuus saada pientä taloudellista tukea esim. laki- ja veroneuvontaan. Kaikkiaan toteutusvaiheen palveluissa painottuvat yksityisen sektorin palveluntarjoajat.

Vastaajilta kysyttiin myös, miten yksityisten palveluntarjoajien ja julkisten toimijoiden yhteistyö käytännössä toteutuu. Neljällä alueella vastaajat arvioivat yksiselitteisesti yhteistyön toimivan hyvin, kun taas seitsemällä alueella yhteistyö joko arvioitiin löyhäksi, vaihtelevaksi alueen sisällä tai se tulkittiin puhtaasti omistajanvaihdoshankkeeseen liittyväksi. Sujuvana pidettiin esimerkiksi yhteistyötä, jossa yksityisen ja julkisen sektorin palveluissa ei ole päällekkäisyyttä ja ohjaus julkiselta yksityiselle sektorille toimii. Samalla osa vastaajista kaipaisi toimivampaa tiedonvaihtoa myös toiseen suuntaan sekä tasapuolisuutta; osa yksityisen sektorin vastaajista koki potentiaalisia asiakkaita ohjattavan liian kapeasti tietyille palveluntarjoajille. Viidellä alueella vastaajat viittasivat erikseen omistajanvaihdoshankkeiden myötä syntyneisiin asiantuntijaverkostoihin. Jollakin alueilla palveluverkoston hallinta nähtiin myös vahvasti henkilöityneeksi. Neljällä alueella yhteistyötä luonnehdittiin olemattomaksi tai organisoimattomaksi.

Lisäksi vastaajat arvioivat toteutusvaiheen palvelujen saatavuutta alueellaan asteikolla 1–5 (1=heikko, 5=erinomainen). Alueittain laskettu keskiarvo oli 3,51. Parhaimmat keskiarvot toteutusvaiheen palvelujen saatavuuden osalta muodostuivat Etelä-Pohjanmaan, Hämeen, Pohjois-Karjalan ja Pohjanmaan alueilla ($ka \geq 4,33$). Kaikkiaan seitsemällä alueella saatavuus arvioitiin hyväksi ($ka \geq 4$), mutta toisaalta neljällä alueella heikoksi tai jokseenkin heikoksi ($ka < 3$). Toteutusvaiheen palvelujen saatavuus on kokonaisuudessaan kuitenkin parempi kuin valmisteluvaiheen.

3.4. Haltuunottovaihe

Omistajanvaihdoksen toteutuessa uudella omistajalla on tavallisesti ajatuksia ostokohteen kehittämisestä. Näitä uusi omistaja pääsee parhaiten toteuttamaan, jos ostokohteen haltuunotto sujuu helposti ja luontevasti. Tiedon, kontaktien ja johtajuuden siirto ovat kaikki tärkeitä. Ulkopuoliselle ostajalle on tärkeää, että edellisen yrittäjän tietotaito saadaan käyttöön ja että yrityksen johtajuus siirtyy. Sukupolvenvaihdoksen tai sisäisen kaupan kohdalla vastuun siirtyminen saattaa alkaa jo ennen varsinaista omistajanvaihdosta. Käytännössä muutos konkretisoituu kuitenkin vasta omistajuudenvaihdoksen jälkeen. Uusi omistaja usein myös tarvitsee pian omistajanvaihdoksen jälkeen tukea ja resursseja investointeihin ja liiketoiminnan kehittämiseen.



Arvioinnissa pyydettiin vastaajia kuvaamaan yrityksen haltuunottoon ja kehittämiseen tarjolla olevia palveluja alueellaan. Yhdeksällä alueella vastaajat toivat esiin vakiintuneita julkisen sektorin palveluja ja/tai neuvontaa sekä yksityisen tarjonnan. Viidellä alueella todettiin haltuunottovaiheen palvelujen olevan yksityisen sektorin varassa. Ylipääntään haltuunottovaiheessa tarvittavien palvelujen tulkittiin paljolti kuuluvan yleisiin yrityskehityspalveluihin. Kuudella alueella mainittiin kuitenkin erikseen koulutusorganisaatiot tai kouluttautuminen haltuunottovaiheen yhteydessä sekä neljällä alueella yrityskummit tai mentorointi, joita uusi omistaja voi hyödyntää haltuunottovaiheessa. Lisäksi aineistosta voidaan nostaa esiin toteutusvaiheen palvelujen osalta yksi mielenkiintoinen havainto. Useista vastauksista heijastui epävarmuus, joka ilmenee esimerkiksi seuraavista kommentteista: en osaa sanoa, ei ole olemassa mitään systemaattista toimintaa, saatavuus on tällä hetkellä heikkoa, ei saatavilla, eivät tavoita mikroyrityksiä, ei tiedossa, ei mitään erityispalveluja, palvelut vaihtelevat liikaa kunnittain ja kysyntä puuttuu.

“...kehittämisyhtiöiden on syytä toimia aktiivisesti haltuunottovaiheen kumppanina yrityksissä ja kytkeä tarvittaessa haltuunoton tueksi myös yksityisiä kehittämis- ja konsultointiyrityksiä”

Vastaajat arvioivat haltuunottovaiheen palvelujen saatavuutta alueellaan asteikolla 1–5 (1=heikko, 5=erinomainen). Alueittain laskettu keskiarvo oli 3.01. Parhaimmat keskiarvot haltuunottovaiheen palvelujen saatavuuden osalta muodostuivat Pohjanmaan, Hämeen, Satakunnan ja Keski-Suomen alueilla ($ka \geq 4$). Kaikkiaan seitsemällä alueella saatavuus arvioitiin heikoksi tai jokseenkin heikoksi ($ka < 3$). Kaikkiaan haltuunottovaiheen palveluiden saatavuus arvioitiin heikommaksi kuin toteutus- tai valmisteluvaiheen. Tämä heijastelee todennäköisesti osittain ELY:n tuotteistettujen palvelujen puuttumista keinovalikoimasta tällä hetkellä.

Kokonaisuudessaan omistajanvaihdospalvelujen prosessista voidaan todeta, että valmistelu-, toteutus- ja haltuunottovaiheen palvelujen saatavuuden vaihteluväli eri alueilla oli kaikkien vaiheiden osalta suurta.



4. Omistajanvaihdospalvelujen kehittyminen

4.1. Yhteenvedo alueittain ja teemoittain

Omistajanvaihdospalvelut on järjestetty eri alueilla varsin vaihtelevasti. Oheiseen taulukkoon on koottu yhteenvedo valtakunnan tilanteesta alueittain viiden keskeisen teeman osalta (Taulukko 6). Vastuuorganisaation osalta alueet on jaettu tässä yhteenvedossa neljään ryhmään: vastuuorganisaatio on, ei ole, niitä on kaksi tai vastuuorganisaatio kattaa vain osan alueesta. Matalan kynnyksen neuvontapisteen osalta alueet on jaettu kolmeen ryhmään: alueella on vakiintunut tai hankerahoituksen varassa oleva neuvontapiste tai alueella ei ole neuvontapistettä. Yritysten omistajanvaihdosten online-kauppapaikkojen osalta taulukossa kuvataan tilannetta tutkimusaineistosta saatujen tietojen pohjalta. Käytännössä voidaan tämän teeman osalta ajatella, että tulos kuvaa vastaajien näkemystä eri palvelujen merkittävydestä alueella. Tilanne eri alueilla vaihtelee. Osalla alueista asiakkaita palvelevat valtakunnallinen Suomen Yrittäjien Yrityspörssi, sen alueellinen yhteistyökumppani ja lisäksi vielä yksityisten yritysten ylläpitämät online-palvelut. Toisaalta on alueita, joissa mitkään edellä luetelluista palveluista eivät yllä merkittävään asemaan vastaajien mielestä. Omistajanvaihdosteeman näkyvyyden osalta alueet on jaettu kahteen ryhmään. Näkyvyys on joko säännöllistä tai satunnaista. Taulukon viimeinen sarake kuvaa herättelyvaiheen toimenpiteiden säännöllisyyttä alueella. Alueet on jaettu kahteen ryhmään. Herättelyvaiheen toimenpiteet ovat säännöllisiä tai satunnaisia.

Taulukko 6. Yhteenvedo alueittain keskeisistä omistajanvaihdospalveluista.

Alue	Vastuuorganisaatio	Neuvontapiste	Online-kauppapaikat	OV-teeman näkyvyys	Herättelytoimenpiteet
Etelä-Pohjanmaa	Kyllä	Kyllä	Yrityspörssi 6alue	Säännöllistä	Säännöllisiä
Etelä-Savo	Kyllä	Ei	Yrityspörssi 6alue	Säännöllistä	Säännöllisiä
Häme	Kyllä, osalla aluetta	Kyllä	Yksityisiä	Satunnaista	Satunnaisia
Kaakkois-Suomi	Kyllä, kaksi	Kyllä, hankerahoitus	Ei	Satunnaista	Säännöllisiä
Kainuu	Ei	Ei	Ei	Satunnaista	Satunnaisia
Keski-Suomi	Ei	Ei	Yrityspörssi 6alue Yksityisiä	Satunnaista	Satunnaisia
Lappi	Ei	Ei	Ei	Satunnaista	Satunnaisia
Pirkanmaa	Kyllä	Kyllä, hankerahoitus	Yrityspörssi 6alue Yksityisiä	Säännöllistä	Säännöllisiä
Pohjanmaa	Kyllä, kaksi	Ei	Ei	Satunnaista	Säännöllisiä
Pohjois-Karjala	Kyllä	Kyllä	Yrityspörssi 6alue	Säännöllistä	Säännöllisiä
Pohjois-Pohjanmaa	Kyllä, osalla aluetta	Kyllä, hankerahoitus	Alue	Satunnaista	Satunnaisia
Pohjois-Savo	Kyllä	Ei	Yrityspörssi 6alue	Satunnaista	Satunnaisia
Satakunta	Kyllä	Kyllä	Yrityspörssi 6alue Yksityisiä	Säännöllistä	Säännöllisiä
Uusimaa	Ei	Ei	Yrityspörssi Yksityisiä	Satunnaista	Satunnaisia
Varsinais-Suomi	Ei	Ei	Yrityspörssi Yksityisiä	Satunnaista	Satunnaisia



Huomionarvoista on, että monella alueella toiminta on edelleen hankevetoista. Joillakin alueilla hankevetoisena käynnistynyt toiminta on pystytty vakiinnuttamaan luomalla oma toimintamalli, joka kytkee omistajanvaihdospalvelut jokseenkin kiinteäksi osaksi jonkin olemassa olevan organisaation toimintaa. Toisilla alueilla puolestaan hankerahoituksen päättymisen on johtanut omistajanvaihdospalvelujen koordinoinnin katoamiseen eikä toiminta ole vakiintunut. Useilla alueilla palvelujen tulevaisuus on vielä auki. Hankerahoitukseen nojaaminen aiheuttaa epävarmuutta, henkilöstön vaihtuvuutta ja sen myötä osaamisen katoamista, kehityspanosten valumista hukkaan ja epävakautta. Toisaalta hankkeiden avulla on myös kyetty keräämään yhteen aktiivisia toimijoita, lisäämään yhteistyötä ja kehittämään toimivia ratkaisuja. Yli alue rajojen tapahtuva tiedonvaihto on kuitenkin suhteellisen vähäistä ja käytäntöjen moninaisuus on suuri. Myöskään monialueellisia tai valtakunnallisia pysyviä ratkaisuja omistajanvaihdosneuvojien koulutukseen ei näytä toistaiseksi syntyneen. Aikaisemman omistajanvaihdostutkimuksen mukaan omistajanvaihdosasiiantuntijat olisivat itse kiinnostuneita lähinnä muutaman työpäivän mittaisista koulutuksista (Varamäki ym. 2011b). Eniten kiinnostusta olisi yrityksen arvonmäärittämisen koulutuksesta sekä koulutuksesta, jossa keskitytään omistajanvaihdosprosessiin kokonaisuutena. Saman tutkimuksen mukaan omistajanvaihdosasiiantuntijat suhtautuvat myönteisesti 15–30 opintopisteen laajuiseen omistajanvaihdostutkintoon tähtäävään koulutukseen.

4.2. Suositusten toteutuminen

Edellisessä, vuonna 2010 toteutetussa valtakunnallisessa Omistajanvaihdospalvelujen evaluoinnissa annettiin joukko suosituksia, joita alueiden toivottiin kehittävän ja vievän eteenpäin. Tässä arvioinnissa vastaajia pyydettiin arvioimaan suositusten toteutumista asteikolla 1- 5 (1 = heikosti, 5 = erinomaisesti). Kaikkien vastaajien arviointien keskiarvot on esitetty taulukossa 7. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida suositusta ja sen toteutumista. Kaikkiaan vastaajat arvioivat suositusten toteutuneen heikoimmin yhteneväisten omistajanvaihdospalvelujen (ka 2.39), toimivan ja yhteneväisen koulutuksen (ka 2.37) sekä jatkajien jälkihoidon (ka 2.37) osalta. Seuraavassa tarkastellaan suositusten toteutumista näiden arvioiden ja muun evaluointiaineiston perusteella. Ensin tarkastellaan parhaiten toteutuneita suosituksia, lopuksi heikoimmin toteutuneita.



Taulukko 7. Vastaajien arviot suositusten toteutumisesta.

Suositus	Arvio 1–5 (kaikkien arvioiden keskiarvo)	Keski- hajonta (n)
Palvelujen kustannustehokkuus kunnossa	3.27	1.09 (44)
Sekä luopujien / myyjien että jatkajien / ostajien herättely ja aktivointi toimii	3.12	1.17 (50)
OV-neuvontapisteen näkyvyys ja löydettävyys asiakkaan kannalta on kunnossa	3.05	1.26 (50)
Julkisten ja yksityisten palvelujen yhteistyö on selkeää ja toimivaa	2.97	1.21 (50)
Hyviä käytäntöjä muualta on omaksuttu alueella	2.93	0.89 (50)
Kaikilla alueilla on saatavilla yhteneväiset OV-palvelut	2.39	1.05 (49)
Asiantuntijoiden koulutus on yhteneväistä ja toimivaa	2.39	0.95 (49)
Jatkajien jälkihoidosta omistajanvaihdoksen jälkeen huolehditaan	2.37	1.04 (50)

Palvelujen kustannustehokkuus kunnossa

Markkinaehtoisilla palveluilla kustannustehokkuus on yrittäjien itsensä vastuulla. Mikroyritysten omistajanvaihdospalveluita on kuitenkin käytännössä hankala tuottaa markkinaehtoisesti. Useilla alueilla onkin pyritty tarjoamaan nimenomaan tälle segmentille tuettuja tai ilmaisia palveluja vähintään perusneuvonnan tasolla. Vastauksissa pohdittiinkin tuettujen omistajanvaihdospalvelujen kohdentamista ja korostettiin yksityisen sektorin mukanaoloa. Kaikkiaan vastaajat arvioivat kustannustehokkuuden toteutuvan tyydyttävästi (ka 3.27). Kokonaistaloudellisesta näkökulmasta tärkeää on, että etenkin pienimpien yritysten omistajanvaihdospalvelut pystytään tuottamaan ilman raskaista hallinnollisia rakenteita, jotka nostavat palvelujen tuottamiskustannukset niiden aikaansaamaa hyötyä suuremmiksi.

Sekä luopujien / myyjien että jatkajien / ostajien herättely ja aktivointi toimii

Kaikkiaan vastaajat arvioivat herättelyn ja aktivoinnin toimivan varsin tyydyttävästi (ka 3.12), mutta alueittainen vaihtelu oli tämän suosituksen kohdalla merkittävä. Kommentteissa tuotiin vahvasti esille, että herättely on useimmiten vahvasti hankevetöistä. Edelleen, vastaajat tote-



sivat, että kaikkia yrittäjiä ei ole mahdollista saavuttaa. Vastauksissa mainittiin myös, että silloinkin kun aktivointitoimenpiteitä on, saattaa näkyvyys jäädä yrityskantaan nähden minimaaliseksi. Aktivoinnin tarve ei ole kadonnut. Alueellisten arvioiden keskiarvot vaihtelivat välillä 1.50–4.75. Suuresta vaihteluvälistä päätellen kaikilla alueilla ei ole käytettävissä riittävästi tietoa kehittämistyön pohjaksi.

OV-neuvontapisteen näkyvyys ja löydettävyys asiakkaan kannalta on kunnossa

Yksi haaste omistajanvaihdospalveluissa on, että niiden tarvitseminen on usein yrittäjälle ainutkertainen tapaus; omistajanvaihdoksia ei yksittäisen yrityksen näkökulmasta tapahdu usein. Niinpä palveluita tarvitseva ei välttämättä ole tietoinen siitä, mistä ja miten palvelua saisi. Aiemmassa evaluoinnissa suositettiin, että kullakin alueella tulisi olla selkeä ensikontaktitaho. Useimmilla alueilla tällainen matalan kynnyksen neuvontapiste löytyy, mutta sen näkyvyys ja löydettävyys asiakkaan kannalta vaihtelee. Vastaajat arvioivat pääsääntöisesti ensikontaktin löydettävyyden tyydyttäväksi, joskin neuvontapisteen löytäminen saattaa joissain tapauksissa edellyttää etsimistä. Myös neuvontapisteyden vakiintumattomuus, ts. neuvonnan hoitaminen projektirahoituksella, tuotiin esille joissakin vastauksissa. Näkemykset neuvontapisteistä kaikkiaan vaihtelivat.

Julkisten ja yksityisten palvelujen yhteistyö on selkeää ja toimivaa

Aiemmassa evaluoinnissa todettiin, että julkisen ja yksityisen palvelun rajapinnoissa on selkiintymättömyyttä, joka on monilla alueilla esteenä tehokkaalle palvelutuotannolle. Vastaajien näkemysten perusteella tällä hetkellä on suuria alueellisia eroja yhteistyön toimivuudessa. Arvioissa oli muihin kysymyksiin verrattuna suhteellisen suurta hajontaa sekä vastaajittain että alueittain. Joillakin alueilla yhteistyön todettiin toimivan hyvin tai suhteellisen hyvin, joillakin yhteistyön sujuvuus oli paikkakuntakohtaista, joillakin todettiin, että yhteistyö tai koordinaatiota ei ole. Merkillepantavaa on, että hankkeet nousivat esille vahvana tekijänä yhteistyön aikaansaamisessa.

Hyviä käytäntöjä muualta on omaksuttu alueella

Omistajanvaihdospalvelujen käytännön toteutukseen ja alueellisiin toimintamalleihin on erilaisten omistajanvaihdoshankkeiden myötä kehitetty runsaasti mahdollisia ratkaisuja. Edellisen evaluoinnin yhteydessä suositeltiin hyvien käytäntöjen benchmarkkausta ja omaksumista soveltuvin osin. Vastaajat arvioivat keskimäärin (ka 2.93), että hyviä käytäntöjä on kyetty jossain määrin omaksumaan. Esimerkkeinä mainittiin omistajanvaihdosklinikat, EnsiAskel-neuvonta, tilitoimistoille suunnatut omistajanvaihdoskoulutukset sekä alkukartoituslomake. Alueiden aktiivisuus hyvien



käytäntöjen etsimisessä ja hyödyntämisessä vaihtelee jonkin verran. Yhdellä alueella kehitetyn mallin hyödyntäminen toisella alueella edellyttää kuitenkin yleensä jonkinasteista muokkausta ja soveltamista. Ennen kaikkea palvelun ylläpito edellyttää alueellisilta organisaatioilta sitoutumista, joten riippumatta siitä, missä toimintamalli tai palvelu on kehitetty, on alueella löydettävä riittävä tahtotila omistajavaihdospalveluista huolehtimiseen.

Kaikilla alueilla on saatavilla yhteneväiset OV-palvelut

Yhteneväisten palvelujen tarjoaminen kaikilla alueilla on haastava tehtävä, sillä alueet ovat aidoisti erilaisia lähtökohdiltaan. Aiemmassa evaluoinnissa todettiin, että alueet ja niillä toimivat yritykset ovat hyvin eriarvoisessa asemassa, koska palveluiden saatavuudessa ja resurssoinnissa on voimakkaita vaihteluja. Tämä pitää edelleen paikkansa. Omistajavaihdospalveluiden todettiin monella alueella toimivan hyvin, mutta sekä alueellisia että kuntakohtaisia eroja on paljon. Vaihtelevuuteen vaikuttaa omistajavaihdospalvelujen kehittämisen ja toteutuksen voimakas projektiluontoisuus. Monella alueella on kehitetty projektirahoituksella innovatiivisia ja toimivia alueellisia malleja. Toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa projektin päätyttyä ei ole läheskään kaikkialla onnistuttu. Useat vastaajat kommentoivatkin oman alueensa tilannetta pohtien palvelujen jatkumista projektin loputtua. Vastaajat toivat myös esille ELY-keskusten kautta tarjottujen tuotteistettujen palvelujen poistumisen käytöstä yhteneväisiä käytäntöjä heikentävänä tekijänä.

Suositus kaikilla alueilla yhteneväisesti tarjolla olevista omistajavaihdospalveluista vaikuttaa sekä vastaajien kannanottojen että julkisen talouden yleisen tilanteen valossa epärealistiselta. Täysin yhteneväisiin palveluihin on tuskin mahdollista päästä, sillä kaikilla alueilla ei voi olla mahdollista tarjota itsenäisesti koko omistajavaihdospalveluiden tarjotinta. Pienten yritysten omistajavaihdokset ovat kuitenkin luonteeltaan hyvin paikallinen ilmiö (ks. esim. Varamäki ym. 2013a) ja alueilla tulisi olla kanavia, joiden kautta omistajavaihdoksiin liittyvät palvelutarpeet voidaan tunnistaa ja joiden kautta ostaja tai myyjä voidaan ohjata tarvittaessa erikoistuneempien palvelujen pariin. Alueellisella tasolla olisi voitava esimerkiksi tarjota matalan kynnyksen neuvontapalveluita ja kanavia ostajien ja myyjien kohtaamiseen. Myös alueellisten toimijoiden yhteistyön ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää, jotta niukat resurssit pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

Asiantuntijoiden koulutus on yhteneväistä ja toimivaa

Omistajavaihdospalvelujen toteutuksen hajaantuessa erityyppisiin organisaatioihin eri alueilla on erityisen tärkeää, että neuvontaa ja konsultointia tarjoavilla henkilöillä on riittävä osaamis- pohja. Systemaattinen valtakunnallinen koulutus tai sertifiointi valtakunnallisella tasolla puuttuu



kuitenkin edelleen, joten omistajanvaihdoskoulutusten osalta ollaan paljolti alueilla järjestettävien yksittäisten koulutusten tai koulutuskokonaisuuksien varassa. Tarjonta näyttää vaihtelevan meneillään olevien projektien mukaan, ja vaikka omaehtoiseen kouluttautumiseen esimerkiksi osana tutkintokoulutusta on mahdollisuuksia, ei erityisesti omistajanvaihdoksiin keskittyvää koulutusta ole välttämättä löydettävissä.

Aikaisemmassa omistajanvaihdostutkimuksessa on päädytty kahteen koulutukseen liittyvään toimenpide-ehdotukseen: koulutuspalvelujen markkinoille tulisi valmistella 15–30 opintopisteen laajuiseen omistajanvaihdostutkintoon tähtäävä valtakunnallisesti tarjolla oleva koulutus ja nykyisille omistajanvaihdosasiantuntijoille tulisi järjestää muutaman päivän kestoista ammattillista täydennyskoulutusta (Varamäki ym. 2011b).

Jatkajien jälkihoidosta omistajanvaihdoksen jälkeen huolehditaan

Ajatus omistajanvaihdosten yleisistä taloudellisista hyödyistä yhteiskunnallisella tasolla perustuu siihen, että omistajaa vaihtanut yritys säilyy, kehittyy ja mahdollisesti kasvaa omistajanvaihdoksen jälkeen. Omistajanvaihdospalvelujen prosessit usein kuitenkin päättyvät vaihdoksen tekniseen suoritukseen. Aiempi arviointi suositti, että jatkossa kiinnitettäisiin huomiota myös yrityksen tulevaisuuteen ja jatkajayrittäjän investointi- ja osaamistarpeisiin. Vastaajien näkemysten mukaan tämä osa-alue on jäänyt kaikkein heikoimmalle kehitykselle (ka 2.37). Kommentteissaan vastaajat totesivat, että hyviä maksullisia palveluja on niitä kaipaaville yksityisellä sektorilla tarjolla, mutta pienten yritysten osalta tilanteessa on kehittämistä. Esille tuotiin myös ELY-keskusten tuotteistettujen palvelujen tilanne ja sen vaikutus mahdollisuuksiin tukea yritysten kehittämistä.

Voidaan kysyä, onko omistajanvaihdoksen jälkeiseen kehittämiseen yrityksessä syytä kiinnittää erikseen huomiota, sillä omistajaa vaihtaneen yrityksen kehittämisen voidaan ajatella kuuluvan saman luokkaan muun yrityskehittämisen kanssa. Omistajanvaihdos on kuitenkin luonteeltaan tyypillisesti tilanne, jonka jälkeen yritystä kehitetään poikkeuksellisen energisesti; kasvu, tehokkuus ja tuottavuus ovat usein vahvemmin uuden omistajan tavoitteena. Siinä mielessä on suositeltavaa, että omistajanvaihdospalveluihin liittyy, jos ei suoraa erillistä jatkajan jälkihoidoa, ainakin aktiivista jatkajan ohjaamista yrityskehityspalvelujen piiriin. Varamäen ym. (2013b) esittämän ideaalimallin mukaan omistajanvaihdoksen jälkeen myös myyjän tulevaisuutta on syytä puntaroida; myyjän kokemusta ja pääomaa voidaan pyrkiä kanavoimaan mentorointiin ja kasvullisen pääoman markkinoille. Sekä ostajan että myyjän jälkihoidoa ajatellen tärkeää on, että yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyö alueella on toimivaa.



4.3. Tulevaisuus ELY-keskusten näkökulmasta

Osana arviointia ELY-keskusten edustajilta pyydettiin tietoa suunnitelluista toimenpiteistä omistajanvaihdosten suhteen vuoden 2014 siirtymäkaudella ja näkemyksiä uuden seurantakauden osalta. Muutamalla ELY-keskuksella on vielä vuonna 2014 hankemuotoista toimintaa, jolla omistajanvaihdoksia pyritään edistämään. Tulevaisuudennäkymät olivat monin paikoin vielä epäselvät; uudet palvelut ja strategiat ovat vielä työn alla eikä ELY-keskusten rooli ole kaikin osin selkiytynyt. Esimerkiksi mahdollisuuksista hyödyntää jatkossa hankerahoitusta omistajanvaihdospalveluiden kehittämisessä ei tiedetä varmuudella. Osa vastaajista arvioi, että jatkossa ELY-keskuksen rooli ov-palveluissa selkeästi muuttuu; tulevaisuudessa tullaan uusien kehittämispalvelujen kautta painottamaan lähinnä ostajan/jatkajan tukemista yrityksen kehittämisessä. Tällä hetkellä näyttää siltä, että omistajanvaihdosneuvonta kanavoituu pääasiassa samoille neuvojille kuin alkavien yritysten neuvonta alueella.

ELY-keskuksien edustajia pyydettiin myös kuvaamaan, minkälaista roolia työ- ja elinkeinoministeriöltä toivottiin kansallisella tasolla omistajanvaihdosasioissa. Kymmeneltä alueelta otettiin kysymyksen kantaa. Vastauksissa nousi esiin kolme teemaa. Ensinnäkin, osassa vastauksia TEM:ltä toivottiin omistajanvaihdosteeman esilläpitoa, tiedottamista ja valtakunnallista koordinoitua. Toiseksi, valtakunnallisesti tarjottava koulutus omistajanvaihdosasioissa neuvoville paikallisille toimijoille nähtiin lisäarvoa tarjoavana mahdollisuutena. Kolmanneksi, TEM:llä katsottiin olevan rooli omistajanvaihdoksiin liittyvien materiaalien, esim. työkirjojen kehittämisessä tai kehittämisen ja jakelun rahoittamisessa.

Joissakin vastauksissa tuotiin erikseen esille, että kaikkia palveluja ei ole syytä tuottaa julkisin voimavaroin. Yksityisten ja julkisten palvelutarjoajien välistä keskustelua pitäisi eri alueilla jatkaa, jotta työnjako etenkin omistajanvaihdosten toteutusvaiheen palveluiden osalta saataisiin selkeäksi. Myös yhtenäisen palvelumallin luominen valtakunnallisesti nostettiin esille yhtenä mahdollisuutena.

4.4. Tavoitetilat

Euroopan komission omistajanvaihdosten asiantuntijaryhmän loppuraportissa on useita johtopäätöksiä ja suosituksia yritysten omistajanvaihdosten edistämiseksi (CSES 2013). Loppuraportissa johtopäätökset ja suositukset jakautuvat kolmelle päätasolle, jotka ovat 1) omistajanvaihdosten käsitteellinen viitekehys, 2) nykyinen omistajanvaihdoksiin liittyvä elinkeinopolitiikka ja 3) omistajanvaihdosten toteuttamiseen liittyvät käytännön kysymykset. Omistajanvaihdosten käsitteelliseen viitekehykseen liittyen raportissa nostetaan esiin näkemys, että omistajanvaihdosten



dos on liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä tapahtuma, joka voi tapahtua milloin vain, eikä pelkästään omistajan jäädessä eläkkeelle. Omistajanvaihdoksilla on merkittävä rooli dynamisessa elinkeinoelämässä, ja aivan erityinen asema resurssien uudelleen kohdentamisessa ja kokoamisessa. Tämä viitekehyksen tarkennus tuo omistajanvaihdokset lähemmäksi EU:n elinkeinopoliittikan keskiötä ja kasvun edistämistä.

Raportin EU:n nykyiseen elinkeinopoliittikkaan liittyvä keskeinen suositus on, että EU:n ja sen jäsenmaiden elinkeinopoliittikassa omistajanvaihdokset pitäisi saada yhtä suuren huomion kohteeksi kuin yritysten perustaminen. Omistajanvaihdosten toteuttamiseen liittyen raportissa tehdään lukuisia suosituksia, jotka liittyvät mm. omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluihin, tietoisuuden herättelyyn, rahoituspalveluihin ja online-kauppapaikkoihin. Asiantuntijapalvelujen osalta erityistä huomiota kiinnitetään laadukkaiden palvelujen turvaamiseen kaikissa omistajanvaihdoksissa. Yritysten tuli olla myös tietoisia omistajanvaihdosten asiantuntijapalvelujen kustannuksista ja yritysten tulisi varautua näihin kustannuksiin. Tietoisuuden herättämisen osalta tuodaan esiin varhaisen valmistautumisen tärkeys myös muissa tapauksissa kuin niissä, joissa myyjä on jäämässä eläkkeelle. Lisäksi sekä komission että jäsenmaiden tulisi kannustaa yrityksiä näkemään omistajanvaihdokset olennaisena osana strategista suunnittelua. Omistajanvaihdosten rahoituspalveluissa huomiota kiinnitetään omistajanvaihdoksissa käyttökelpoisen rahoituksen saatavuuteen ja nuorten yritystajien omistajanvaihdosten rahoituspalveluihin. Nuorilla yritystajilla ei yleensä ole juurikaan omia pääomia, joilla voisi yritystajia rahoittaa. Raportissa kannustetaan kansallisia viranomaisia kehittämään mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten online-kauppapaikkoja. Näillä kauppapaikoilla pitäisi olla tarjolla omistajanvaihdoksiin liittyviä laadukkaita neuvoja ja palveluja. Kauppapaikkojen yhteydessä olevien tietojen ja palvelujen laatua pitäisi seurata ja arvioida säännöllisesti.

Raportissa myös tehdään ehdotus seurantaindikaattoreista omistajanvaihdosilmistä saatavien tietojen määrän ja laadun kehittämiseksi. Ehdotetut indikaattorit on esitetty pääpiirteissään seuraavassa taulukossa (Taulukko 8).



Taulukko 8. Ehdotus omistajanvaihdosten seurantaindikaattoreista (CSES 2013).

Tavoite	Indikaattori	Potentiaalinen tiedon lähde
Yleinen	<ul style="list-style-type: none">• omistajanvaihdosten määrä kpl/v• omistajanvaihdosten, joissa ei kohteena ole henkilöstöä, määrä kpl/v• lopettaneiden yritysten määrä kpl/v	Kansallinen omistajanvaihdostutkimus
	<ul style="list-style-type: none">• omistajanvaihdoksen jälkeen lopettaneiden yritysten määrä, % omistajanvaihdoksista 5 vuoden aikana• omistajaa vaihtaneiden yritysten liikevaihdon kasvu 5 vuoden aikana• jalostusarvon kasvu per työntekijä 5 vuoden aikana	Tähän kysymykseen keskittyvä tutkimus
Elinkeinopolitiikan huomio omistajanvaihdoksiin ja yritysten perustamiseen	<ul style="list-style-type: none">• Omistajanvaihdoksiin ja yritysten perustamiseen liittyvät toimenpiteet	Viranomaisten raportit
Rahoitus	<ul style="list-style-type: none">• Vuosittain käytetty julkinen rahoitus omistajanvaihdoksiin<ul style="list-style-type: none">- Oman pääomanehtoinen rahoitus- Väli-rahoitus- Lainat- Vakuudet	Julkista rahoitusta myöntävät organisaatiot
Läpinäkyvät omistajanvaihdosten markkinat	<ul style="list-style-type: none">• Vuosittaiset online-palveluiden kautta tapahtuvat omistajanvaihdokset	Online-kauppapaikkoja ylläpitävät tahot
Tietoisuuden herättely, tuki ja mentorointi	<ul style="list-style-type: none">• Vuosittainen julkinen rahoitus (myyjien ja ostajien tietoisuuden herättelyyn)• Julkisten toimijoiden ja omistajanvaihdospalvelujen tarjoajien suorat yhteydenotot yrityksiin niiden tietoisuuden herättämiseksi omistajanvaihdosteemassa• Uusien yrittäjien kannustaminen yrittäjäksi ostamalla toimiva yritys vaihtoehtona uuden yrityksen perustamiselle• Julkisia ja puolijulkisia mentorointipalveluja käyttävien yritysten määrä	Kansallisten viranomaisten ja palvelujen tarjoajien raportit
Verotus	Omistajanvaihdoksiin käytetyn rahoituksen verotuksen keventäminen	Kansallisten viranomaisten raportit



Suomen näkökulmasta ehdotettujen indikaattoreiden käyttöönotto olisi merkittävä parannus omistajanvaihdosten ekosysteemiin. Esimerkiksi tilastoaineiston tarve on tuotu selkeästi esille aikaisemmassa omistajanvaihdostutkimuksessa (esim. Varamäki ym. 2013b). Näiden yleisten indikaattoreiden osalta keskeisiä kansallisia toimijoita ovat verottaja, Tilastokeskus sekä Patentti- ja rekisterihallitus, mutta myös elinkeinojärjestöillä (Suomen Yrittäjät, EK, Kauppakamari) voisi olla mahdollisuuksia tuottaa osaltaan indikaattoriaineistoa. Elinkeinopolitiikkaan ja tietoisuuden herättelyyn liittyvien indikaattoriaineistojen osalta työ- ja elinkeinoministeriö on keskeisessä roolissa ja rahoituksen osalta Finnvera. Omistajanvaihdosmarkkinoiden läpinäkyvyyden osalta jo nyt Suomen Yrittäjien Yrityspörssi palvelee koko valtakuntaa ja tämän online-palvelun kehittämisen kautta tilanne olisi korjattavissa nopeastikin alueellisilla yhteistyökumppaneilla jokaisella alueella. Omistajanvaihdosten verotukseen liittyvien toimenpiteiden keskiössä ovat valtiovarainministeriö ja veroviranomaiset.

Omistajanvaihdostutkimuksessa kehitetyn ideaalimallin mukaan omistajanvaihdospalvelujen tarjontaa tulisi kehittää sekä alueellisella että valtakunnallisella tasolla (Varamäki ym. 2013b). Selkeä omistajanvaihdospalvelujen palvelutarjotin, joka kattaa yksityisten ja julkisten toimijoiden palvelut, mahdollistaa sekä ostajalle että myyjälle palvelun löytämisen ja oman yksilöllisen palvelupolun tunnistamisen. Julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyö on tärkeää, koska yrittäjien usein kaipaamaa yhden luukun periaatetta ei ole käytännössä mahdollista toteuttaa. On siis pyrittävä ns. lähimmän luukun periaatteen, jonka mukaan ostaja tai myyjä pääsee palvelutarjottimen ääreen riippumatta siitä, mihin tahoon hän ensimmäiseksi ottaa yhteyttä. Tämä edellyttää puolestaan sitä, että yrittäjä pääsee helposti kiinni henkilökohtaiseen neuvontaan omalla alueellaan (matalan kynnyksen neuvontapiste) ja että ohjaus eteenpäin toimii. Oheisessa taulukossa on kuvattu julkisten ja yksityisten palvelujen sekä alueellisen ja valtakunnallisen tarjonnan nelikenttää varsinaisten omistajanvaihdosprosessiin liittyvien palvelujen osalta (Taulukko g).



Taulukko 9. Palveluiden järjestäminen alueellisesti ja valtakunnallisesti (mukailten Varamäki ym. 2013b)

	Alueellinen	Valtakunnallinen
Julkiset palvelut	Omistajanvaihdosten matalan kynnyksen perusneuvonta Yritysten perustamisneuvonta Liiketoimintaosaamisen koulutus Mikroyritysten omistajanvaihdospalvelut Mentorien ja sparraajien välityspalvelu	Valtakunnallisesti organisoidut ja paikallisesti tarjolla olevat - Erityisrahoituspalvelut (mm. Finnvera) - Liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun rahoituksen palvelut (mm. ELY-keskus, Tekes)
Yksityiset palvelut	Perustason tilitoimistopalvelut Konsultointi kasvu- ja ostostrategioiden laadintaan Konsultointi myyntisuunnitelman laadinta ja liiketoiminnan kehittämiseen myyntiä varten Arvonmäärityspalvelut Erikoistuneet taloushallinto- ja tilintarkastuspalvelut Sopimusjuridiset palvelut Markkinaehtoiset rahoituspalvelut Yksityisten sijoittajien palvelut	Valtakunnallisesti organisoidut ja paikallisesti tarjolla olevat - Kauppapaikat ja yritysvälityspalvelut - Pääomasijoituspalvelut

Omistajanvaihdospalvelujen lisäksi on huomioitava tarve omistajanvaihdosten edistämistoimille. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi omistajanvaihdosviestintä ja herättely, omistajanvaihdoksia tukevien palvelujen, rakenteiden ja prosessien kehittäminen, omistajanvaihdostutkimus, kasvullisen pääoman markkinoiden kehittäminen sekä omistajanvaihdosasiantuntijoiden osaamisen ja yhteistyön kehittäminen. Edistämistoimien osalta valtakunnallisella koordinoinnilla, rahoituksella ja toiminnalla on keskeinen rooli.



5. Johtopäätökset ja suositukset

Tässä selvityksessä on tarkasteltu omistajavaihdospalveluita ELY-keskusalueittain. Tulosten perusteella alueet eroavat edelleen merkittävästi toisistaan palvelujen saatavuuden suhteen. Myös alueiden sisällä on eroja. Seuraavassa esitetään selvityksen keskeiset johtopäätökset ja suositukset aluetasolla ja valtakunnallisella tasolla.

Omistajavaihdoksia on markkinoitava yritysten kehittämisen ja yritystoiminnan aloittamisen välineenä. Tiedottaminen median kautta, siitä syntyvä teeman näkyvyys ja säännölliset kohdistetut herättelytoimenpiteet (esim. erilaiset tilaisuudet) ovat tärkeä osa tätä markkinointia. Selvityksen perusteella alueilla, joilla on yksi selkeä omistajavaihdospalvelujen vastuuorganisaatio, herättelytoimenpiteet ovat todennäköisemmin säännöllisiä ja omistajavaihdosteemalla on parempi näkyvyys. Herättelytoimenpiteet ja näkyvyydestä huolehtiminen kuuluvatkin luontevasti vastuuorganisaation rooliin. Kaikilla alueilla ei vastuuorganisaatiota kuitenkaan ole. Sinänsä ei ole oleellista, että vastuuorganisaatioita on vain yksi yhdellä ELY-keskusalueella, mutta kun vastuuorganisaatioita on useita, alueen keskeisten omistajavaihdostoimijoiden säännölliseen yhteistyöhön on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi on aiheellista tarkastella vastuuorganisaatioiden tarjonnan alueellista kattavuutta, jotta katvealueita ei jäisi. Selvityksen perusteella eri toimijat eivät tällä hetkellä alueilla välttämättä tiedä toisistaan ja palvelujen taso vaihtelee. Vaikka yhteneväiset ov-palvelut kaikkialla on tavoitteena ehkä liian vaativa, ei olisi kohtuutonta pyrkiä siihen, että julkisten palvelujen osalta on yhteneväinen tarjonnan konsepti, vaikka palvelujen tarjoamistapa sitten vaihtelisikin alueittain tai paikkakunnittain.

Helposti lähestyttävä alueellinen neuvontapiste, jolta saa perusneuvontaa omistajavaihdoksiin liittyen, on etenkin mikroyritysten osalta tärkeä osa omistajavaihdospalvelujen tarjontaa. Matalan kynnyksen neuvontapisteen yhtenä tärkeänä tehtävänä nähdään ohjaus erikoistuneempien palvelujen piiriin tarvittaessa, tyypillisesti yksityisille palveluntarjoajille. Neuvontapalvelujen saatavuus ja pysyvyys vaihtelevat sekä alueiden välillä että joissain tapauksissa alueiden sisällä. Hankevetoisuus näkyy useilla alueilla siinä, että järkevällä panostuksella toteutettavaa matalan kynnyksen omistajavaihdosneuvontaa ei ole pystytty vakiinnuttamaan. Myös online-kauppapaikat tarvitsevat pitkäjänteistä ja aktiivista markkinointia muodostuakseen hyödyllisiksi kanaviksi. Irrallisena paikallisista toimijoista esimerkiksi Suomen Yrittäjien valtakunnallisen Yrityspörssin on vaikea saavuttaa näkyvää asemaa alueella. Yrityspörssin ja sen alueellisten yhteistyökumppanien merkitys korostuu lähinnä mikroyritysten omistajavaihdoksissa, jotka eivät yritysten pienuuden tähden juuri kiinnosta kaupallisia välittäjiä. Niin neuvontapisteen kuin online-kauppapaikkojenkin osalta vakiintunut ja aktiivinen toimija on tarpeen tämän kohderyhmän huomioimiseksi.



Suositukses aluetasolla

1. Kullakin alueella pitäisi olla omistajanvaihdospalvelujen vastuuorganisaatio ja säännöllistä keskeisten toimijoiden yhteistyötä. Vastuuorganisaatiolla tulisi olla aktiivinen rooli omistajanvaihdosteeman esillä pitämisessä ja keskeisten toimijoiden välisessä vuoropuhelussa.
2. Kullakin alueella tulisi olla pitkäjänteiseen rahoitusratkaisuun perustuva matalan kynnyksen neuvontapiste, joka tarjoaa perusneuvontaa ja pystyy ohjaamaan tarpeen mukaan palvelutarjottimen muiden palvelujen ääreen.
3. Kullakin alueella tulisi olla valtakunnalliselle Yrityspörssille paikallinen yhteistyötaho.

Omistajanvaihdokset nähdään edelleen pitkälti eläkkeelle jäävien yrittäjien yritysten jatkuvuuden turvaamisena, vaikka kyse on yhä enenevässä määrin kysymys myös yritysten kasvusta, kehityksestä ja kilpailukyvyyn turvaamisesta. Omistajanvaihdosten edistäminen tulisivin nähdä osana aktiivista elinkeinopolitiikkaa. Yhteneväisten minimipalvelujen tarjoaminen kaikille yrityksille kaikilla alueilla ja toimiva ohjaus erikoistuneempien palvelujen pariin tulisi pyrkiä turvaamaan koko maassa. Tämä edellyttää käytännössä sitä, että valtakunnallisella tasolla otetaan vastuu yritys-kaupparakkinoiden kehittämisestä ja omistajanvaihdosten edistämisestä yhtenä elinkeinopolitiikan osa-alueena. Omistajanvaihdosilmioistä ja sen merkityksestä yrityskehittämisen dynamiikassa tarvitaan myös edelleen tutkimustietoa, jotta varmistetaan sekä ilmiön ymmärryksen kehittymisen että julkisten panosten oikea kohdentuminen. Valtakunnallisen tason tutkimuksen tehokkuutta ja luotettavuutta parantaisi omistajanvaihdosten rekisteröinti osana muuta tiedonkeruuta.

Mikroyritysten omistajanvaihdosneuvontaa tehdään erilaisissa organisaatioissa ja erilaisella osaamistauksella. Useimmat ainakin matalan kynnyksen neuvontapisteiden ihmiset esim. kehittämis-yhtiöissä tekevät omistajanvaihdoksiin liittyvää työtä vain osan ajastaan. Omistajanvaihdoksiin liittyy kuitenkin myös erikoistunutta osaamista mm. arvonmäärittysten ja sopimusten osalta. Tee-maan liittävää koulutusta on tarjolla hajanaisesti, lähinnä hankkeista riippuen. Kustannustehokkain ratkaisu ongelmaan olisi valtakunnallinen yhden toimijan toteuttama koulutusmalli, jossa koulutus tuotettaisiin pääosin virtuaalisesti ja sitä täydennettäisiin esimerkiksi alueellisilla lähi-päivillä ja osallistumisella valtakunnallisiin omistajanvaihdosasiiantuntijoiden tapahtumiin. Näin esimerkiksi kehittämis-yhtiöissä ja yrittäjäjärjestöissä jo työskentelevät omistajanvaihdosneuvo-jat voisivat kehittää osaamistaan ja uudet neuvojat pääsisivät tehokkaammin alkuun. Valtakun-nallinen koulutus myös antaisi jonkinlaiset puitteet yhteneväiselle palvelutasolle siinä määrin kuin siihen pyritään. Koulutuksen suunnittelussa tulisi pyrkiä modularisointiin, jotta se palve-lisi sekä omistajanvaihdosneuvontaan vasta perehtyviä että osaamistaan päivittäviä toimijoita.



Suosituksset valtakunnan tasolla

1. Työ- ja elinkeinoministeriössä tulisi nimetä selkeä vastuuhenkilö yrityskauppamarkkinoiden toimivuuden edistämiseksi
2. Keskeisten toimijoiden yhteistyötä tulisi vahvistaa. Vuosittainen omistajanvaihdoskonferenssi on yksi hyvä esimerkki jo olemassa olevasta yhteistyöstä.
3. Tarjolle tulisi tuoda keskitetysti toteutettu monimuotoinen (virtuaalisuutta hyödyntävä) koulutuskokonaisuus omistajanvaihdosneuvojille, jota myös uudistetaan sisältöjen ja painotusten osalta yrityskauppamarkkinoiden kehittyessä.
4. Ilmiön seuranta ja tutkimusta tulisi tukea ottamalla omistajanvaihdosten rekisteröinti osaksi Tilastokeskuksen tiedonkeruuta.
5. Omistajanvaihdostutkimuksen tulosten hyödyntämistä elinkeinopolitiikan toimenpiteiden suunnittelussa tulisi vahvistaa.



Lähteet

Angwin, D. 2007. Motive archetypes in mergers and acquisitions (M&A): the implications of a configurational approach to performance. *Advances in Mergers and Acquisitions* 6, 77–105.

Bower, J. 2001. Not all M&As are alike – and that matters. *Harvard Business Review* 79 (3), 92–101.

Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M. & Gnan, L. 2007. Integrating cross-border acquisitions: a process-orientated approach. *Long Range Planning* 40 (2), 202–222.

CSES 2013. Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication of Business Transfers. Final Report.

European Commission 2002. Final report of the expert group on the transfer of small and medium-sized enterprises. Brussel: Office for Official Publications of European Communities.

European Commission 2011. Business dynamics: start-ups, business transfers and bankruptcy. [Verkkojulkaisu]. Brussel: European Commission. [Viitattu 9.4.2014]. Saatavana: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf

Foreman-Peck, J. & Nicholls, T. 2013. SME takeovers as a contributor to regional productivity gaps. *Small Business Economics*. 41 (2), 359–378.

Grazzini, F. & Boissin, J. 2013. Managers' mental models of small business acquisition: The case of the SME French transfer market. *Management* 16 (1), 49–87.

Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Managing acquisitions. Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.

Kangas, E. 2010. Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi. Manner-Suomen ESR-Ohjelman 2007–2013. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. Pirkanmaan ELY-keskus. Saatavana: <http://ra.fi/gygY> [27.3.2014].

Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P. & Girma, S. 2011. Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory. *Journal of Management Studies* 48 (1), 48–74.



McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson P. 2006. A Resource-Based View on Organic and Acquired Growth. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. Volyme 9. Oxford, UK: Elsevier JAI. 175–194.

Meglio, O. & Risberg, A. 2010. Mergers and acquisitions – Time for a methodological rejuvenation of the field. *Scandinavian Journal of Management* 26 (1), 87–95.

Peng, Y. & Fang, C. 2010. Acquisition experience, board characteristics, and acquisition behavior. *Journal of Business Research* 63 (5), 502–509.

Penrose, E. 2009. *The theory of the growth of the firm*. 4th ed. First published 1959. Oxford: Oxford University Press.

Rantanen, J. 2012. *Arvonmääritys yrityskaupassa*. Helsinki: Suomen Yrittäjien Syypoint Oy.

Teerikangas, S. 2012. Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions. *Journal of Management* 32 (2), 599–639.

Van Teeffelen, L. 2010. *Exploring success and failure in small firm business transfers*. Nyenrode: Nyenrode Business University.

Van Teeffelen, L. 2012. *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Varamäki, E., Heikkilä, T. & Tall, J. 2011a. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B52. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011b. Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen. *Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi*. Saatavana: <http://ra.fi/oSrY> [31.3.2014].

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. *Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi*. Saatavana: <http://ra.fi/uu3m> [26.2.2014].



Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013a. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavana: <http://ra.fi/hojm> [26.2.2014]

Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A., Petäjä, E. & Laitinen, E. 2013b. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua – tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavana: <http://ra.fi/daNg> [28.2.2014]

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2), 171– 180.

Yrittäjyyskatsaus 2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ ja yrittäjyys 46/2012.

MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007–2013
Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten
liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE)



Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Anmari Viljamaa, Juha Tall
ja Sakari Oikarinen
**Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen
evaluointi 2014**

Paino: Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere 2014
ISBN 978-952-314-020-2 (painettu)
ISBN 978-952-314-021-9 (PDF)
URN URN:ISBN:978-952-314-021-9