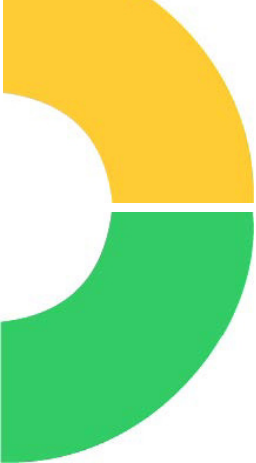




Juha Tall & Aila Hemminki

Yritysten omistajanvaihdosten neuvonta- ja asiantuntijapalvelut Tilannekuva alueittain





Juha Tall & Aila Hemminki

Yritysten omistajanvaihdosten neuvonta- ja asiantuntijapalvelut Tilannekuva alueittain

ISBN 978-952-7515-39-6



Hanke: Maaseutuyritysten omistajanvaihdosekosysteemin kehittäminen -
Valtakunnallinen matalankynnyksen palveluverkosto myyjille ja ostajille
Rahoittaja: Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto
Toteuttajat: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Suomen Yrittäjät ry, Suomen
Uusyrityskeskukset ry, Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto

Taitto: Marja Katajavirta Seinäjoen ammattikorkeakoulu

SISÄLLYS

1 Taustaa	4
2 Yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelut – Tilannekuva alueittain	6
3 Alueiden tilanne	10
3.1 Etelä-Karjala	10
3.2 Etelä-Pohjanmaa	12
3.3 Etelä-Savo	13
3.4 Kainuu	16
3.5 Kanta-Häme	18
3.6 Keski-Pohjanmaa	19
3.7 Keski-Suomi	20
3.8 Kymenlaakso	23
3.9 Lappi	26
3.10 Pirkanmaa	27
3.11 Pohjanmaa	28
3.12 Pohjois-Karjala	29
3.13 Pohjois-Pohjanmaa	31
3.14 Pohjois-Savo	32
3.15 Päijät-Häme	34
3.16 Satakunta	36
3.17 Uusimaa	38
3.18 Varsinais-Suomi	40
4 Johtopäätökset ja suositukset	43
4.1 Yritysten omistajanvaihdospalveluiden tilanne alueilla	43
4.2 Alueellisten omistajanvaihdospalvelujen menestystekijöitä, haasteita ja tulevaisuuden näkymiä	44
4.3 Suositukset	48
LÄHTEET	49



1 TAUSTAA

Alueiden tilannekuvien rakentamiseksi on hyödynnetty aikaisempia Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja yhteistyökumppaneiden (Suomen Yrittäjät, Suomen Uusyrityskeskukset, Suomen Yrityskaupat) toteuttamia tutkimuksia ja selvityksiä. Lisäksi käytössä on ollut MOP-hankkeen vuosina 2022–2023 toteuttamien alueellisten omistajanvaihdospalvelujen työpajojen aineistot:

- Alueelliset omistajanvaihdospalvelujen työpajat 2022–2023, SeAMK/SY/UYK
- Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020, SeAMK
- Selvitys alueellisista omistajanvaihdospalveluista 2021, Suomen Yrityskaupat
- Omistajanvaihdosbarometri 2021/Kaupunki-maaseutu tarkastelu 2022, SeAMK
- Yritysten omistajanvaihdospalvelujen nykytilanne – Selvitys julkisten toimijoiden palveluista 2022, SeAMK/SY
- Yritysten omistajanvaihdospalvelut – Kysely yritysvälittäjille ja yksityisille omistajanvaihdosasiantuntijoille 2022, SeAMK/SY

Alueellisissa työpajoissa oli mukana neuvontapalvelujen toteuttamisen kannalta keskeisiä tahoja. Alueelliset työpajat järjestettiin syksyn 2022 ja kevään 2023 aikana yhteensä 18 alueella kattaen koko Manner-Suomen. Osallistujamäärä työpajoissa vaihteli välillä 6–21 ja yhteensä näissä työpajoissa oli 301 osallistujaa. Työpajoihin oli kutsuttuna edustajia yrittäjäjärjestöstä, uusyrityskeskuksista, kuntien elinkeinotoimista, Metsäkeskuksesta, ProAgriasta, Leader-ryhmistä, tilitoimistoista, pankeista ja Finnverasta. Lisäksi kutsua toimitettiin yksityisille asiantuntijoille ja yritysvälittäjille. Työpajat täsmensivät ja päivittivät tilannetta eri alueilla. Lisäksi tämän raportin luonnos on lähetetty työpajojen järjestelyissä mukana olleille tahoille tarkistettavaksi. Tietoja on saatujen kommenttien ja palautteen pohjalta päivitetty. Yritysten omistajanvaihdosten edistämisen valtakunnallista ja alueellista evaluointia on tehty tähän mennessä kolme kertaa: vuosina 2010 (Kangas

2010), 2014 (Viljamaa, Tall & Oikarinen 2014) sekä 2020 (Tall ym. 2020). Nyt käsillä oleva tuorein, neljäs, arviointi on toteutettu osana maaseuturahaston rahoittamaa MOP-hanketta (Maaseutuyritysten omistajanvaihdosekosysteemin kehittäminen – Valtakunnallinen matalan kynnyksen palveluverkosto myyjille ja ostajille). SeAMKin koordinoimassa hankkeessa osatoteuttajina ovat toimineet myös Suomen Yrittäjät, Suomen Uusyrityskeskus ja MTK. Selvityksistä yritysten omistajanvaihdospalveluiden nykytilanteesta julkisille ja yksityisille toimijoille on tehty omat julkaisut (Komi ym. 2022a, Komi ym. 2022b).

Eurooppalaisessa tarkastelussa yritysten omistajanvaihdoksiin liittyvissä toimintaympäristöissä on edelleen huomattavia eroja sekä jäsenvaltioiden välillä että yksittäisen jäsenvaltion alueiden välillä (Euroopan talous- ja sosiaalikomitea 2022). Aihetta vastavuoroiseen oppimiseen ja omistajanvaihdosekosysteemien parantamiseen on kaikkialla Euroopassa. Tosin vastuu yrityksen omistajanvaihdoksesta on kuitenkin loppujen lopuksi aina yrittäjällä.

Tämä käsillä oleva selvitys kertoo kattavasti omistajanvaihdospalvelujen tilannekuvan eri alueilla syksyllä 2023.

2 YRITYSTEN OMISTAJANVAIHDOSTEN MATALAN KYNNYKSEN NEUVONTAPALVELUT – TILANNEKUVA ALUEITTAIN

Yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelujen tilanne vaihtelee eri alueilla merkittävästi (Taulukko 1). Taulukossa esitetään käytettävissä olevan aineiston pohjalta tutkimusryhmän tulkinta kunkin alueen tilanteesta asteikolla: **kyllä** – **osittain** – **ei**. Asteikolle on annettu arvot: 1 – 0,5 – 0.

Vastuuorganisaatiolla tarkoitetaan alueellista omistajanvaihdosteemasta vastuussa olevaa organisaatiota. Se voi olla selkeästi olemassa, se voi olla olemassa mutta asiaan liittyy ristiriitaisuuksia (esim. toiminta kattaa vain osan alueesta) tai sitten sitä ei ole. Yhteistyöfoorumi on omistajanvaihdoksiin liittyvien keskeisten toimijoiden säännöllisesti kokoontuvat ryhmä. Ryhmän kokoonpanossa ja kokoontumisten säännöllisyydessä voi olla vaihtelua tai sitten mainittua ryhmää ei alueella ole. Yritysten omistajanvaihdosten herättelytoimenpiteiden osalta tarkastellaan niiden ilmenemistä eli ovatko ne säännöllisiä, epäsäännöllisiä vai eikö niitä alueellisten toimijoiden toimesta ole ollenkaan.

Julkisten toimijoiden tarjoamien asiakkaille ilmaisten matalan kynnyksen neuvontapalvelujen osalta tarkastelun kohteena on niiden tarjonta (tarjolla koko alueella – tarjolla osalla aluetta – ei ole tarjolla) ja neuvontapalvelujen toteuttamisen mahdollistavan rahoituksen jatkuvuus. Rahoitus voi olla pysyvää (olennainen osa niitä tarjoavan organisaation tai tarjoavien organisaatioiden toimintaa), väliaikaista (kuten esimerkiksi hankerahoitus) tai että julkiselle omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelulle alueella ei ole rahoitusta. Lopuksi tarkastellaan yksityisten asiantuntijapalvelujen tarjontaa alueella. Yksityisillä toimijoilla asiakkaita voi olla hyvinkin laajalla alueella, mutta tässä yhteydessä kiinnitetään huomiota palvelujen markkinointiin ja toteuttamiseen juuri kyseisellä alueella. Tosin palvelujen digitalisaatio ja etäyhteyksien hyödyntäminen pienentävät jatkossa sijainnin ja etäisyyksien merkitystä.

Taulukko 1. Alueelliset omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelut.

Alue	Vastuuorganisaatio	Yhteistyöfoorumi	Herättelytoimenpiteet	Julkiset neuvontapalvelut		Yksityiset asiantuntijapalvelut	Yhteensä
				Tarjonta	Rahoitus		
Etelä-Karjala	1	1	1	1	0,5	0,5	5
Etelä-Pohjanmaa	1	1	1	1	1	0,5	5,5
Etelä-Savo	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	4
Kainuu	1	1	1	1	1	0,5	5,5
Kanta-Häme	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	4
Keski-Pohjanmaa	1	0,5	1	1	0,5	0,5	4,5
Keski-Suomi	1	1	1	1	0,5	1	5,5
Kymenlaakso	1	0,5	1	1	0,5	1	5
Lappi	1	0,5	1	1	0,5	0,5	4,5
Pirkanmaa	1	1	1	1	1	1	6
Pohjanmaa	1	1	1	1	0,5	0,5	5
Pohjois-Karjala	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	4
Pohjois-Pohjanmaa	1	1	1	1	1	0,5	5,5
Pohjois-Savo	1	0,5	1	1	0,5	0,5	4,5
Päijät-Häme	1	0,5	1	0,5	0,5	1	4,5
Satakunta	1	1	1	1	1	1	6
Uusimaa	0,5	0,5	1	1	0,5	1	4,5
Varsinais-Suomi	1	1	1	1	1	1	6
Yhteensä	16,5	14	17,5	16,5	12	13	

Yritysten omistajanvaihdosten neuvontapalvelujen osalta lähes kaikilla alueilla herättelytoimenpiteitä toteutetaan säännöllisesti. Ja sillä alueella, jossa vielä tässä yhteydessä toimenpiteet ovat tulkittu epäsäännöllisiksi, tulevaisuuden näkymässä on niiden muuttuminen säännöllisiksi. Alueen toimijat ovat tiivistämässä yhteistyötä keskenään. Alueellinen vastuunorganisaatio puuttuu vain kolmelta alueelta. Etelä-Savosta ja Pohjois-Karjalasta löytyy huippuesimerkkejä pitkään hyvää työtä omistajanvaihdosten kanssa tehneistä organisaatioista, mutta haasteena on edelleen toimenpiteiden alueellinen kattavuus, joka johtuu em. organisaatioiden toimialueista. Uudellamaalla toimijoiden valtavasta määrästä tulee ylimääräistä haastetta. Vuoden 2023 alkupuolella käytyjen keskustelujen pohjalta nyt syksyllä

päällimmäisiä vaihtoehtoja ovat kahden alueellisen foorumin syntyminen ja niistä vetovastuu yrittäjäjärjestölle.

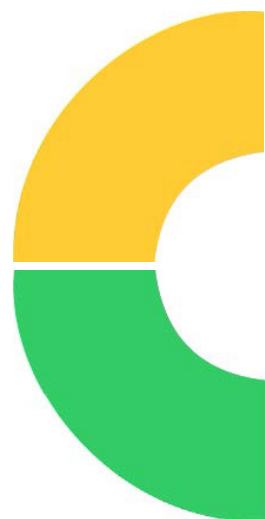
Alueellinen yhteistyöfoorumi löytyy tavalla tai toisella jokaiselta alueelta. Mutta toiminnan säännöllisyyden suhteen alueet jakaantuvat kahteen yhtä suuren ryhmään. Toisissa kokoonnutaan säännöllisesti ja toisissa kokoon-
tumisten voidaan tulkita olevan epäsäännöllisiä. Tosin haastatteluissa kertyneen aineiston pohjalta tulevaisuuskuva on positiivinen. Tapaamisten säännöllisyys on lisääntymässä useilla alueilla esimerkiksi käynnistymässä olevien kehittämishankkeiden myötä.

Julkisia neuvontapalveluja on tarjolla lähes koko maan kattavasti ja niil-
läkin alueilla, jotka nyt saivat arvion 0,5, tehdään jatkuvasti töitä tilanteen parantamiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa toimenpiteitä, joilla osassa aluetta tarjolla oleva palvelu olisi koko alueen yrittäjien käytettävissä. Etelä-Savossa on käynnistynyt alueellinen kehittämishanke. Kanta- ja Päijät-Hämeessä työ toimijoiden yhteistyön parantamiseksi näkyy myös palvelujen alueellisessa kattavuudessa.

Julkisten neuvontapalveluiden rahoituksen suhteen vain kuudella alueel-
la toimijat ajattelevat sen olevan pysyvää (Etelä-Pohjanmaa, Kainuu, Pirkanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Satakunta ja Varsinais-Suomi) ja loput pitävät käytössä olevaa rahoitusta väliaikaisena. Rahoituksen pysyvyys on julkisten matalan kynnyksen neuvontapalvelujen yleisen haaste syksyllä 2023. Toiseksi eniten parannettavaa on yksityisten asiantuntijapalvelujen alueellisessa tarjonnassa. Yli puolella alueista (10 kpl) ajatellaan, että yksityisten asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa ja toteuttamisessa on parannettavaa. Toisaalta kahdeksan aluetta raportoi, että yksityisiä asian-
tuntijapalveluja on tarpeeseen nähden riittävästi tarjolla. Tutkimusaineis-
tosta nousee yksityisten asiantuntijapalveluiden tarjoajiin liittyen se sama haaste, kuin mikä koskee koko yrittäjäkuntaa. Useamman alueen edustajat kertovat, että asiantuntijapalveluja on nyt hyvin tarjolla, mutta nykyisistä palveluntarjoajista merkittävä osa on eläköitymässä lähivuosien aikana.

Kolme aluetta saa tässä tilannekatsauksessa täydet 6 pistettä. Pirkanmaalle, Satakunnalle ja Varsinais-Suomelle on yhteistä pitkäjänteinen ja systemaattinen työ omistajanvaihdosten edistämiseksi. Pirkanmaan menestyksen siemenet kylvettiin jo vuosituhannen vaihteessa, josta alkaen alueen toimijat ovat Pirkanmaan yrittäjien johdolla tehneet työtä omistajanvaihdosten edistämiseksi. Varsinais-Suomen yksi menestyksen kulmakivi on hyvä yhteistyö yksityisten toimijoiden kanssa. Satakunnan Yrittäjien luoma omistajanvaihdosekosysteemi on puolestaan tarjonnut omistajanvaihdosasiantuntijalle mahdollisuuden pysyvään ja pitkäaikaiseen työsuhteeseen. Kehittämishankkeiden alkamisten ja päättymisten murheet ovat loistaneet poissaolollaan Satakunnassa.

Taulukko 1 ei ole suoraan verrattavissa edelliseen vuoden 2020 omistajanvaihdospalvelujen evaluointiin, mutta keskeisin yleinen havainto on, että punainen väri puuttuu tästä uusimmasta taulukosta. Alueelliset omistajanvaihdosekosysteemit voivat nyt paremmin kuin kolme vuotta sitten. Lisäksi voidaan todeta, että vastuorganisaatio, yhteistyöfoorumit ja herättelytoimenpiteet ovat yleistyneet. Nyt niitä ilmenee vähintään jossain määrin jokaisella alueella.



3 ALUEIDEN TILANNE

3.1 Etelä-Karjala

Etelä-Karjalassa hankkeita pidetään hyvänä tapana toteuttaa omistajanvaihdosten matalan kynnyksen palveluja ja edistämistoimia, mutta pysyvä rahoitus olisi parempi ratkaisu. Maakunnassa on hyvää yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Etelä-Karjalassa toimii noin 50-henkinen omistajanvaihdosfoorumi, jota koordinoi ja ohjaa Etelä-Karjalan Yrittäjät ry. Alueellisen omistajanvaihdosfoorumin ansiosta alueella on olemassa verkostomaista työn tekoa. Verkoston jäsenet tuntevat toisensa suhteellisen hyvin ja tietävät, missä asioissa voivat hyödyntää kenenkin osaamista.

Omistajanvaihdosten tarvetta maakunnassa on paljon ja ikääntyvien yrittäjien suhteellinen osuus on valtakunnan keskiarvoa korkeampi. Nykyisen käsityksen mukaan peräti 1500 (30 %) yrityksessä on lähivuosina edessä omistajanvaihdos tai toiminnan lopettaminen. Aluetta leimaa se, että yrityskoko on pientä ja toimijoilla on kokemusta siitä, että jos yritys kasvaa, se ostetaan ja toiminta jatkuu maakunnan ulkopuolella. Lisäksi alueen ov-toimijoilla on käsitys, että alueen yritykset ovat pieniä ja niiden tase myyntikunnoton, joten palveluja kaivataan.

Matalan kynnyksen neuvontapalveluja Etelä-Karjalassa on tarjolla yrittäjäjärjestön, kaupunkien elinkeinotoimien, ProAgrian ja yksityisten toimijoiden taholta. Julkisella puolella palveluja tarjotaan joko osa-aikaisen omistajanvaihdosasiantuntijan toimesta tai omistajanvaihdosneuvontaa annetaan osana muuta yritysneuvontaa. Julkiset toimijat tarjoavat laajasti erilaisia palveluja koko alueen kattavasti. Käytössä on sähköisiä työkaluja ja oppaita. Omistajanvaihdosteemaisten webinaarien ja tapahtumien itsenäistä järjestäjää ei alueelta löydy eikä alueella tuoteta blogikirjoituksia tai podcasteja. Toisaalta omistajanvaihdokset ovat mukana useiden organisaatioiden strategioissa, ja Etelä-Karjalan Yrittäjät on aktiivisesti teeman kanssa esillä

julkisuudessa. Lisäksi Etelä-Karjalan Yrittäjät kontaktoivat merkittävimpiä tilitoimistoja alueella ja sitouttavat heitä omistajanvaihdosasiiantuntijoiden verkostoon.

Julkisille toimijoille suunnatun selvityksen mukaan muiden omistajanvaihdospalvelujen tarpeen suhteen Etelä-Karjalassa korostuvat kohteiden ilmoittelu ja ostajien etsiminen asiakkaille. Toisaalta asiakirjojen ja sopimusten laatimisen suhteen alueella on riittävästi tarjontaa. Julkisten toimijoiden tarjonnasta löytyy myynti-ilmoitusten laatimista, rahoitusjärjestelyjä, ostokohteiden etsimistä, osallistumista omistajanvaihdosneuvotteluihin sekä veroneuvontaa ja -suunnittelua.

Neuvontapalvelun rahoitus tulee oman toiminnan rahoituksella tai muu jostain muusta lähteestä.

Imatran alueella 17 % alkavista yrityksistä on alkanut yrittäjäksi ostamalla yrityksen. Tässä Imatra on valtakunnan kärkeä. Imatran seudun kehittämissyhtiö KEHY:llä on ollut käytössä palveluseteli pienille yrityksille jo vuosikymmeniä. Se on puolet kustannuksista (max. 1500 €), jonka yrittäjä voi käyttää esimerkiksi due diligencen (DD:n) tekemiseen tai yrityksen neuvontaan.

Yksityisiä omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalveluja on kyllä tarjolla, mutta niiden markkinointi on niukkaa ja yrittäjien tietoisuus niistä on vähäistä.

Alueen yksityisten toimijoiden näkökulmasta pienet yritykset eivät ole palvelujen markkinoinnin ensisijaista kohderyhmää, mutta toisaalta tarjolla on myös ilmaisia palveluja. Etelä-Karjalassa matalan kynnyksen palveluille nähdään tarvetta, mutta myös koetaan niiden kilpailevan yksityisten palvelujen kanssa.

Alueen toimijoiden kesken toivotaan yhä tiiviimpää yhteistyötä julkisten ja yksityisten toimijoiden välille. Lisäksi maakuntarajojen yli tapahtuvaa yhteistyötä halutaan samoin kuin oman tietämyksen lisäämistä. Alueen

toimijat suunnittelevat aktiivisesti uusia tuotteita markkinoille ja yksityiset toimijat haluavat tarjota palveluitaan myös pienten yritysten omistajanvaihdoksiin. Alueella halutaan selvittää tarkemmin, mitä kaupallisia palveluita yritysmarkkinoille tarvittaisiin lisää. Toimijat näkevät, että palveluntarjoajien puute on olemassa, ja kokevat sen johtuvan julkisten organisaatioiden palveluntarjonnasta.

Alueen oppilaitokset halutaan kytkeä vahvemmin omistajanvaihdoksiin ja palvelusetelin koetaan edistävän pienten yritysten omistajanvaihdoksia sekä elvyttävän yritysmarkkinoita.

3.2 Etelä-Pohjanmaa

Etelä-Pohjanmaalla on tehty monipuolista ja pitkäjänteistä omistajanvaihdosten edistämistyötä yli kaksikymmentä vuotta. Vastuuorganisaationa toimii Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät. Alueellisen omistajanvaihdosfoorumin toiminnalla on Etelä-Pohjanmaalla pitkät perinteet ja herättelytoimenpiteitä toteutetaan yhteistyössä kuntien elinkeinotoimien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Maakunnassa on maakunnallinen omistajanvaihdosasiantuntija ja matalan kynnyksen neuvontapiste. Toiminnan rahoittaminen ja omistajanvaihdostyötä tekevät henkilöt sen sijaan ovat vaihdelleet vuosien mittaan. Syksyllä 2023 tilanne on rahoituksen jatkuvuuden suhteen hyvä. Useat kunnat ovat Etelä-Pohjanmaalla sitoutuneet toistaiseksi voimassa olevaan rahoitusmalliin omistajanvaihdospalvelujen toteuttamiseksi vuodesta 2024 alkaen. Yritysten omistajanvaihdosten edistämisen tärkeys tunnustetaan alueen kunnissa.

Julkisten omistajanvaihdospalvelujen tarjonta ja kattavuus ovat hyviä. Yrittäjäjärjestössä työskentelee täysipäiväinen asiantuntija, mutta muiden organisaatioiden neuvot tarjoavat omistajanvaihdosneuvontaa osana muuta yritysneuvontaa. Selvityksen mukaan heillä palvelutapahtumien määrä jää alle 10 kuukaudessa. Yrittäjäjärjestön asiantuntijalla on yli 40 palvelutapahtumaa kuukausittain. Asiakkaiden näkökulmasta neuvonnan keskiössä ovat herättelytoimenpiteet, keskustelut asiakkaan kanssa ja

heidän ohjaaminen yksityisille palveluntarjoajille. Etelä-Pohjanmaalla on hyvin tarjolla omistajanvaihdostapahtumia, viestintää, sähköisiä työkaluja ja painettuja oppaita. Esimerkiksi vuosittain järjestettävällä yritysmarkkinatapahtumalla on jo yli 10 vuoden perinteet alueella.

Julkisille toimijoille suunnatun selvityksen mukaan muiden omistajanvaihdospalvelujen tarjonnan ja tarpeen suhteen Etelä-Pohjanmaalla korostuvat arvonmääritys, veroneuvonta ja asiakirjojen/sopimusten laatiminen. Niille ei ole tarvetta, joten oletuksena on, että näitä yksityisten toimijoiden tarjontaan kuuluvia palveluja olisi riittävästi tarjolla. Julkisten toimijoiden tarjonnasta löytyy myynti-ilmoitusten laatimista, kohteiden ilmoittelua, rahoitusjärjestelyjä, ostajien ja ostokohteiden etsimistä sekä osallistumista omistajanvaihdosneuvotteluihin.

Yksityiset asiantuntijat kyllä tarjoavat matalan kynnyksen neuvontapalvelua, mutta potentiaaliset yritysten myyjät ja ostajat eivät välttämättä tiedä niiden olemassaolosta. Yrityksen teknisessä arvonmäärityksessä tilitoimistojen rooli voisi Etelä-Pohjanmaalla olla merkittävä. Alan keskittyminen isojen toimijoiden käsiin voisi parhaimmillaan mahdollistaa sen, että niissä olisi henkilöitä, jotka erikoistuisivat yritysten omistajanvaihdoksiin. Todellisuuudessa kehitys on ollut ainakin Etelä-Pohjanmaalla tähän asti vastakkaista. Yritysten näkökulmasta tiivis ja luottamuksellinen side tilitoimistoon on katkennut, kirjanpitäjät vaihtuvat ja neuvonta on heikentynyt. Tämä on lisännyt tarvetta löytää arvonmäärityksen tekijöitä muualta, koska julkisesti tuetussa omistajanvaihdoshankkeessa ei tehdä arvonmäärityksiä. Tähän asti arvokasta apua arvonmäärityksiin on saatu ELY-keskuksen kehittämispalveluista, joissa asiantuntijoina on yksityisiä palveluntarjoajia. Yritysvälittäjien palvelujen tarjoajia toivotaan Etelä-Pohjanmaalle lisää.

3.3 Etelä-Savo

Omistajanvaihdosten edistämistyötä Etelä-Savossa tekee kolme organisaatiota kukin omilla toimialueillaan. Heillä on ollut ja on edelleen omia kehittämishankkeita, joiden avulla palveluja ja herättelytoimia toteutetaan.

Alue on julkisen puolen palveluntarjonnan suhteen rikkonainen. Kaikki alueen kunnat eivät kuulu nykyisten palveluita tarjoavien organisaatioiden palveluiden piiriin, ja se aiheuttaa palvelua kaipaaville yrittäjille haasteita. Alueella tunnistettu haaste on, että organisaatioiden asiakkaaksi ohjautuu yrityksiä, jotka ovat liiketoiminnan loppupäässä ja joilla yrityksen myyntikunto on haasteena. Eläköitymässä olevilla ei ole varaa lopettaa alhaisen eläketason takia. Hyvin usein myynti halutaan tehdä hiljaisuudessa. Alueella toimii paljon pieniä yrityksiä, joiden palveluntarpeet ovat enimmäkseen rinnalla kulkemista, neuvontaa sekä kokonaisvaltaista tarvetta omistajanvaihdoksen läpiviemiseen.

Alueen toimijat kokevat, että alueella tarvitaan asennemuutosta, jotta yrittäminen ja toimivan yrityksen ostaminen vaihtoehtona uuden perustamiselle mielletäisiin varteenotettaviksi vaihtoehdoksi ylipäätään.

Alueen kolme keskeisintä toimijaa ov-teemassa kokoontuvat säännöllisesti (IUYK, Mikkelin seudun UYK ja MikseiMikkeli). Koko alueen kattava alueellinen yhteistyö on osa syyskuussa 2023 alkanutta HELMI-hanketta.

Tulevaisuuden näkymässä keskeistä on koko maakunnan yhteisen tahotilan muodostaminen ja vahvistaminen omistajanvaihdospalvelujen kehittämässä ja herättelytoimien toteuttamisessa. Ensisijaisen tärkeää on yhdistää aiempaa syvemmin julkiset ja yksityiset palveluntarjoajat toisiinsa, sekä perustaa alueellinen omistajanvaihdosfoorumi. Nykyisten matalan kynnyksen palveluntarjoajien lisäksi alueen oppilaitokset sekä muut toimijat haluavat olla aktiivisesti mukana kehittämässä yritysmarkkinoita ja edistämässä omistajanvaihdoksia. Omistajanvaihdosten edistämistyöhön tulisi osoittaa jatkuvaa rahoitusta ja ostajien ja myyjien kohtaamiseksi tulisi keksiä keino tarjota luottamuksellinen ilmapiiri ja saada hiljaisesti myyntiä tekevät avoimemmin mukaan.

Palveluiden ulkopuolelle jäävien kuntien osalta tulisi kehittää esimerkiksi tasoitusrahoitusjärjestelmä, joka mahdollistaisi palveluntarjonnan niiden kuntien yrittäjille, jotka eivät kuulu nykyisten palvelua tarjoavien organisaatioiden alueisiin.

Selvityksen mukaan julkiset toimijat tarjoavat runsaasti erilaisia matalan kynnyksen neuvontapalveluja. Tarjontaan kuuluu herättelyviestintää, omistajanvaihdosvalmennusta, neuvontaa ja omistajanvaihdostilaisuuksia, joita järjestetään sekä itsenäisesti että toisten toimijoiden kanssa. Alueen organisaatiot ohjaavat asiakkaita eteenpäin yksityiselle palveluntarjoajille. Neuvontapalvelun toteuttavat osa-aikaiset omistajanvaihdosasiiantuntijat ja asiakaspalvelutapahtumien määrät vaihtelevat eri toimijoilla.

Muista omistajanvaihdospalveluista alueella tarjotaan myynti-ilmoitusten laadintaa, ilmoitellaan kohteita ja tarjotaan neuvontaa rahoitusjärjestelyihin osana omistajanvaihdospalvelua. Osana palveluita tarjotaan myös kauppahinta-arviota, ostajien ja ostokohteiden etsimistä asiakkaille ja osallistutaan omistajanvaihdosneuvotteluihin. Veroneuvontaan tai asiakirjojen/sopimusten laadintaan vastaajien keskuudessa on tarvetta, mutta neuvojat ohjaavat asiakkaan hyödyntämään näiden teemojen asiantuntijoiden palveluja.

Alueella viestitään aktiivisesti omistajanvaihdoksista ja julkaistaan blogikirjoituksia. Asiakkaiden käytössä ja neuvonnan tukena on sekä sähköisiä että painettuja oppaita.

Etelä-Savon HELMI-hankkeessa (HELMI – Resurssiviisasta uudistumista ja jatkuvuutta liiketoimintoihin) pyritään lisäämään alueen elinvoimaa ja hyvinvointia yritysten palveluvalikoiman säilyttämisellä, luomalla hyviä mahdollisuuksia yrittäjyyteen omistajanvaihdoksilla ja tukemalla verkostojen hyödyntämistä. Hankkeen tavoitteita ovat:

1. Liiketoimintojen jatkuvuuden edistäminen onnistuneilla omistajanvaihdoksilla
2. Yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelujen uudistaminen
3. Omistajanvaihdosneuvonnan palveluverkoston laajentaminen yhteistyössä kaupallisten toimijoiden kanssa
4. Alueellisen omistajanvaihdosfoorumitoiminnan käynnistäminen

3.4 Kainuu

Kainuussa on kokemusta kehittämishankkeista, jotka tulevat ja menevät. Nyt maakunnassa tavoitellaan pysyviä toimintatapoja matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen järjestämiseksi ja omistajanvaihdosten herättelytoimien toteuttamiseksi. Kainuussa arvioidaan, että omistajanvaihdos on lähitulevaisuudessa ajankohtainen noin 1000 yritykselle.

Kainuun alueen yrittäjistä noin 60 % on yksinyrittäjiä. Kun tuhannelle yrittäjälle lähetettiin kysely omistajanvaihdosaikeista, niin heistä 30 vastasi ja vastaajista noin 30 % kertoi, että myyntiaikeista saa kertoa julkisesti. Salamyhkäisyys vaivaa yritysten jatkuvuuden turvaamista Kainuussakin. On suuri vaara, että palvelut loppuvat kunnista, kun yritykset eivät löydä jatkajaa tai toisinpäin. Ostajien ja myyjien kohtaamiseksi on löydettävä uusia toimintatapoja.

Kainuun Yrittäjien hallinnoimassa Jatkumo-hankkeessa työskenteli kokaikainen omistajanvaihdosneuvoja. Jatkumo-hanke päättyi syksyllä 2022. Sen jälkeen maksuttomassa omistajanvaihdospalvelussa ei ole ollut asiantuntijaa, vaan neuvontaa on hoidettu kuntien elinkeinoasiantuntijoiden ja Kainuun Yrittäjien muun henkilöstön toimesta. Hankkeen aikana omistajanvaihdosasiakkaita alueella oli 10–20 asiakasta kuukaudessa, ja viestintä omistajanvaihdoksiin liittyvistä palveluista ja asioista oli kattavaa ja runsasta. Hankkeen päättymisen jälkeen asiakasmäärät ovat vähentyneet senkin vuoksi, että resursseja viestintään ja palveluiden markkinointiin ei ole ollut niin runsaasti käytössä kuin hankkeen aikana. Omistajanvaihdostapahtumia järjestetään sekä itsenäisesti että osana muita tapahtumia. Tilaisuuksia ostajien ja myyjien kohtaamiseksi ei järjestetä. Asiakkaita ohjataan myös yksityisille palveluntarjoajille, varsinkin kuntien tarjoamien yrityspalveluseteleiden kannustamana. Kainuussa on käytössä sekä painettuja että sähköisiä oppaita omistajanvaihdoksesta.

Kainuun Yrittäjät on suunnitellut uutta hanketta yrittäjyyden ja omistajanvaihdosten edistämiseen vuoden 2023 aikana. Viestintään ja herättelytoimenpiteisiin on hyvä saada hankkeen kautta lisäresursseja. Ov-neuvonta

kuuluu yritysneuvojen perustyöhön, mutta sitä ei ole vielä selkeästi määritelty tai kuvattu. Kehittämiskohteena ovat palvelupolun selkeyttäminen, vastuunjako sekä yksityisten ja julkisten palveluntuottajien yhteistyön kehittäminen. Palvelupolun kuvaamisella ja selkeällä työkirjalla voitaisiin välttää se nykyinen todellisuus, että yrittäjillä on harhakäsitys, että yrityksen omistajanvaihdosasia tulisi selväksi yhdellä istumalla.

Muista omistajanvaihdospalveluista Kainuussa on tarvetta myynti-ilmoitusten laatimiselle ja osin rahoitusjärjestelyille, joita palveluja tällä hetkellä ei tarjota asiakkaille. Alueella koetaan olevan tarvetta myös arvonmäärittäykseen, veroneuvontaan, ostajien ja myyjien etsimiseen asiakkaille sekä omistajanvaihdosneuvotteluihin osallistumiselle.

Alueella omistajanvaihdokset ovat organisaation strategiassa ja alueen toimijoiden yhteistyö on organisoitua Business Kainuu verkoston kautta. Puutetta on kuitenkin julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöstä, selkeästä toimintamallista ja vastuiden jakautumisesta. MOP-alueilaisuuden jälkeen TE-toimisto kutsui tilitoimistojen ja asianajotoimistojen edustajia kokoontumiseen. Kutsuun vastattiin innokkaasti. Tärkeä askel on otettu yhteistyön luomiseksi ja vahvistamiseksi. Palveluseteleitä on, niitä toivotaan lisää ja pysyväksi toimintatavaksi.

Kuten edellä jo alustavasti todettiin, Kainuun Yrittäjät on hakenut rahoitusta kolmivuotiselle kehittämishankkeelle (JTF), jonka tavoitteena on parantaa yrityspalvelujen saatavuutta, asiakaslähtöisyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta TE24-uudistuksessa. Lisäksi tavoitteena on kerätä ajantasaista tietoa eri toimialojen ja eri kokoluokan mikro- ja pk-yritysten tulevaisuudennäkymistä, suunnitelmista ja tarpeista seuraavan viiden vuoden ajanjaksolle. Edelleen tavoitteena on edistää yrittäjyyttä ja aktivoida uusien yritysten perustamista varsinkin niille toimialoille, joista yrityksiä lopettaa toimintansa sekä uusille toimialoille, joissa nähdään erityistä kasvupotentiaalia. Lisäksi hankkeessa on toimenpiteitä, joiden tavoitteena on edistää erityisesti opiskelijoiden ja oppilaitoksista valmistuvien mahdollisuuksia yrittäjyyteen sekä edistää omistajanvaihdosten toteutumista matalan kynnyksen neuvontapalvelulla ja palveluohjauksella, monikanavaisella viestinnällä ja yrityksen arvon

seuraamiseen kannustavilla työkaluilla. Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi hankkeessa voidaan tukea niitä yrityksiä ja yrittäjiä yritystoiminnan hallitussa alasajossa, joille jatkajaa ei löydy.

Kehittämistoimenpiteet tehdään tiiviissä yhteistyössä Business Kainuun verkoston asiantuntijoiden ja organisaatioiden kanssa. Palvelumuotoilu-prosessin aikana täydennetään ja kuvataan omistajanvaihdospalvelupolku sekä kutsutaan palveluiden tuottajiksi yksityisiä palveluntuottajia sekä kehitetään julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä. Hankkeen jälkeen Kainuun matalankynnyksen omistajanvaihdospalvelu on ajateltu osaksi uudistuvia TE-palveluita.

3.5 Kanta-Häme

Kanta-Hämeessä Hämeen Yrittäjät järjestää omistajanvaihdostilaisuuksia, tiedottaa ja hoitaa keskeisten toimijoiden yhteistyöhön liittyviä tehtäviä. Hämeen Yrittäjillä on palveluverkosto yrittäjille, jossa on useita yksityisiä toimijoita, joiden luo palvelua tarvitsevat yrittäjät ohjataan. Mukana on omistajanvaihdospalvelut. Hämeen Yrittäjät järjestävät myös tapahtumia ja koulutuksia. Kanta-Hämeen alueella yhdeksässä kunnassa tarjotaan omistajanvaihdosneuvontaa. Alueella mm. ProAgria, yrittäjäjärjestöt, Forssan Yrityskehitys, Linnan Kehitys, Yritystalo Veturi, Yritysvoimama, sekä yksityiset toimijat antavat matalan kynnyksen neuvontaa yrityksille. Yritysvälittäjien palveluja on nyt hyvin tarjolla, mutta nykyisten välittäjien todennäköinen eläkkeelle siirtyminen voi huonontaa tilannetta lähivuosina. Valtaosa alueen yrityksistä on pieniä, liikevaihdoltaan n. 200 000 €/vuosi.

Nykyisin omistajanvaihdosasioita kysellään neuvontapuhelimen kautta enemmän kuin aiemmin eli noin 20 omistajanvaihdokseen liittyvää puhelua vuodessa. ProAgrialla ja Hämeen Yrittäjillä oli yhteishanke, jonka aikana (Hyvällä yhteistyöllä menestyviä yrityksiä -hanke) puheluja tuli noin 10 puhelua kuukaudessa.

Kanta-Hämeessä ei ole käytössä palveluseteliä omistajanvaihdoksiin. Alueella ei säännöllisesti toimi ov-foorumi, mutta toiminnan systematisointia on jo valmisteltu.

Alueella tarvitaan enemmän herättelyviestintää ja tapahtumia etenkin vaiheeseen, jossa myyntipäätöstä ei ole vielä tehty. Ostajia kaivataan lisää. Rahoittajia kaivataan lisää. Alueella kaivataan myös neuvontapalveluja välittäjien palveluja tukemaan. Tyypillisesti alueen pienillä yrityksillä ei ole maksuhalukkuutta yksityisten palveluiden käyttöön. Yrittäjät tulevat usein liian myöhään kuin aiemmin palveluiden piiriin.

Palveluiden tarjontaan kaivataan enemmän mukaan toimijoita. Mukana voisivat olla esimerkiksi kiinteistövälittäjät, TE-toimistot, ELY-keskukset sekä oppilaitokset. Yhteistyön syventämiseen on tarvetta ja sitä toivotaan.

Omistajanvaihdos ei ole Kanta-Hämeessä organisaatioiden strategioissa, mutta alueen toimijoiden yhteistyö on organisoitua.

3.6 Keski-Pohjanmaa

Keski-Pohjanmaalla maakunnallisen omistajavaihdosten edistämistyön vastuu on Keski-Pohjanmaan Yrittäjillä. Vuoden 2023 aikana toteutettava omistajanvaihdoshanke tekee monipuolista yhteistyötä keskeisten toimijoiden kanssa. Tuloksena on esimerkiksi Yritysmarkkinat, jotka järjestettiin huhtikuussa 2023 toista kertaa ja vuoden 2024 toteutusta valmistellaan.

Erityisesti yrittäjäjärjestön näkökulmasta Keski-Pohjanmaan erityispiirteitä ovat toimiminen kolmen vanhan läänin alueella, KOSEKin vahva ja perinteinen asema omistajanvaihdospalvelujen tarjoajana omalla toimialueellaan. Kalajokilaakson osalta alueen kunnissa toimivat elinkeinoneuvojat ovat tehneet yhteistyötä Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien ov-hankkeen kanssa. Lisäksi alueen kuntakohtaiset elinkeinotoimijat sekä elinkeinoyhtiöt kuten mm. YTEK, KASE, NIHAK, Concordia ja YritysKannus toimivat omilla alueillaan. Vanhojen lääninrajojen taipumuksena on edelleen siilouttaa

tekemistä. KOSEKin omistajanvaihdostyötä puolestaan haastaa tiukka taloudellinen tilanne. Alueen toimijat ovat aina silloin tällöin kokoontuneet yhteisiin tapaamisiin.

Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluita tarjotaan Keski-Pohjanmaalla erittäin kattavasti. Lisäksi alueella laaditaan myynti-ilmoituksia, ilmoitetaan kohteita asiakkaiden puolesta, etsitään ostajia, etsitään myyjiä ja osallistutaan omistajanvaihdosneuvotteluihin. Yksityisiä asiantuntijapalveluja Keski-Pohjanmaalla on tarjolla, mutta tietoisuus niistä ei ole paras mahdollinen.

Alueella käytetään sähköisiä työkaluja ja oppaita neuvonnan tukena. Omistajanvaihdokseen liittyviä tapahtumia järjestetään sekä pelkästään teeman ympärille, että tuodaan omistajanvaihdosta osaksi eri tapahtumia. Aiheesta viestitään organisaatioiden nettisivuilla, uutiskirjeissä sekä tuotetaan blogikirjoituksia. Keski-Pohjanmaalla kehittämishankkeet vaikuttavat herättelytoimien ja keskeisten toimijoiden yhteistyön intensiivisyyteen. Kehittämishankkeilla on merkittävä aktivoiva vaikutus niihin.

Julkisten yrityspalveluorganisaatioiden strategioissa omistajanvaihdos on mukana, mutta käytettävät resurssit itse palvelutuotannossa vaihtelevat.

3.7 Keski-Suomi

Keski-Suomessa tunnistettiin omistajanvaihdosteeman tärkeys ensimmäisten maakuntien joukossa jo vuosituhaten vaihteessa. Nykyisen ELY-keskuksen edeltäjän toimesta maakunnassa oli omistajanvaihdosasiantuntija. Aikoinaan Keski-Suomessa toimi myös kehittämissyhtiöiden omistama ja Kauppakota-nimellä tunnettu omistajanvaihdospalvelu, jonka avulla etsittiin yrityksille jatkajia. Keski-Suomessa toteutettiin hyviä hankkeita. Maakunnalla on kunniakas historia omistajanvaihdosten edistämisessä.

Kunnallisten elinkeinopalvelujen kehittymisen yksi keskeinen piirre on ollut voimakas kuntakohtaistuminen. Kukin kunta hoitaa asiansa, mukaan lukien

omistajanvaihdosten herättelytoimet, omalla hyväksi katsomallaan tavalla. Uusyrityskeskus palvelee yrityksen perustajia omalla toimialueellaan, joka kattaa osan maakunnasta. Toisaalta Finnveralla on Keski-Suomessa perinteisesti vahva asema omistajanvaihdosten rahoittamisessa ja yhteistyö pankkien kanssa on sujuvaa. Myös maakuntalehti KeskiSuomalainen julkaisee omistajanvaihdokseen liittyviä juttuja.

Keski-Suomen erityispiirteenä on ollut omistajanvaihdospalvelujen ja omistajanvaihdosten edistämisen mosaiikkimaisuus. Se on pienistä palaista muodostuva kokonaisuus. Maakunnan elinkeinoelämän dynamiikan kehittämisen näkökulmasta maakunnallisen tekemisen vahvistaminen ja vakiinnuttaminen olisi yksi mielenkiintoinen vaihtoehto, kun pohditaan tulevaisuuden tekemisen painopisteitä.

Keski-Suomessa toteutettiin OmistajaKS-hanke kehitysyritys Witas Oy:n ja Keski-Suomen Yrittäjien toimesta. Tämän lisäksi Keski-Suomessa yritysneuvojat tarjoavat omistajanvaihdospalveluita osana yritysneuvontaa.

OmistajaKS-hanke päättyi elokuun lopussa 2023. Keski-Suomen omistajanvaihdospalvelujen rakennetta ja toimintaa ei ole kuitenkaan hankkeen aikana kehitetty hankkeesta riippuvaiseksi. Vastuuorganisaationa on tällä hetkellä Keski-Suomen Yrittäjät (KSY). KSY ohjaa yrittäjiä oikean asiantuntijan (julkinen/yksityinen) luo, ov-sivusto ohjaa suoraan kyselytyökaluun ja ostaja-/myyjäpolun avulla oikean toimijan luo. Ns. landing page -sivuston eri osissa ohjataan kysymykseen ”tarvitsetko apua” ja tästä lähtee yhteydenotto KSY:n asiakaspalveluun, joka ottaa yhteyttä asiakkaaseen.

Asiantuntijoiden osalta OmistajaKS toteutti laajan kyselyn, jonka pohjalta on hahmotettu sekä julkisen että yksityisen tahon ov-palveluntarjoajat ja ov-asiantuntijat. Nämä kaikki on kerätty Keski-Suomen ov-palvelusivustolle. Sivustolta löytyy koko tarjonta, aihealueittain eriteltynä ja sekä ostajan että myyjän polulla olevien omistajanvaihdosprosessin vaiheiden alta kuhunkin vaiheeseen löytyvät asiantuntijat. Sivusto on asiantuntijoille avoin, halukkaat toimijat voivat ilmoittautua mukaan. Sivustolle on linkitetty asiantuntijat suoraan omilta sivuiltaan, jolloin nimet ja muut yhteystiedot pysyvät ajan tasalla.

Sivuston kyselytyökalu on apuväline sekä ostajalle, myyjälle että asiantuntijalle, kun ensimmäinen tapaaminen on käsillä. Kyselytyökalun avulla hahmotetaan vaihe ja mahdolliset seuraavat askeleet. Työkalu muodostaa yhteenvedon, jonka voi tallettaa tai tulostaa.

Keski-Suomen yhteistyöfoorumi muodostettiin pääasiassa niistä asiantuntijoista, jotka osallistuivat 10-osaiseen asiantuntijakoulutukseen (julkinen/yksityinen) sekä muista omistajanvaihdosfoorumia täydentävistä tahoista. Koulutuksen osana oli yhteistyö ja verkostoituminen ov-asiantuntijoiden kesken Keski-Suomessa. Yhteistyöfoorumin toiminta käynnistyi hankkeen aikana. Seuraavan hankkeen sisään on kirjoitettu seuraavat askelmerkit tämän yhteistyöfoorumin toiminnasta ja toiminnan kehittämisestä. Suunnitelmassa on mm. suljetun digitaalisen tiedonvaihtokanavan avaaminen foorumille. Foorumin toiminta etenee suunnitelman mukaan jakohankkeen alettua. KSY fasilitoi toimintaa ilman hanketta, mikäli hanke ei käynnisty.

Julkiset neuvontapalvelut ovat osana Keski-Suomen asiantuntijaverkostoa, joka löytyy omistajanvaihdossivustolta. Julkiset neuvot on haastateltu, heidän roolinsa osana koko palveluverkostoa on kirkastettu sekä selkiytetty omistajanvaihdosprosessia ja heidän rooliaan siinä.

Hanke toi kaikkien toimijoiden, mukaan lukien yrittäjät ja kunnat, käyttöön lukuisan joukon työkaluja, toimintamalleja ja uusia kohtaamisen keinoja. Näiden tavoitteena on saada ostajan ja myyjän kohtaaminen helpommaksi, lisätä kunnan ja myyjäyrittäjän ja jatkajan yhteistyötä konkreettisesti – ei puheen tasolla pelkästään. Hankkeen myötä tuli käytettäväksi (pilotointien kautta) malleja, joilla myyntitilanteessa saadaan tavoitettua täsmällisempi ostajapotentialiaali valtakunnallisella ja kansainvälisellä laajuudella. Nämä mallit ovat suoraan kopioitavissa omistajanvaihdossivustolta.

Myyjän ja ostajan polku -mallinnusten avulla on ollut tavoitteena huomioida kaikki eri vaiheet ja toimenpiteet, joita toimijat kohtaavat. Ov-sivustolta löytyy informaatio, vinkit toimenpiteisiin sekä linkkejä lisätietoon ja asiayhteyteen sopivat palveluntarjoajat.

Alueella tarjotaan matalan kynnyksen ja muita omistajanvaihdospalveluita suhteellisen kattavasti. OmistajaKS-hanke on koonnut omistajanvaihdosten palvelutarjonnan verkkoon [Yritysten omistajanvaihdokset -sivulle](#). Hankkeen päättymisen jälkeen em. palvelutarjottimen ylläpidosta vastaa Keski-Suomen Yrittäjät.

Alueella viestitään omistajanvaihdoksesta kattavasti nettisivuilla, uutiskirjeissä, podcasteissa ja blogeissa sekä järjestetään tapahtumia itsenäisesti ja muiden kanssa yhteistyössä.

Omistajanvaihdos on organisaatioiden strategioissa osittain ja yhteistyön alueiden omistajanvaihdostoimijoiden kesken toivotaan olevan organisoidumpaa.

3.8 Kymenlaakso

Kymenlaaksossa omistajanvaihdospalveluja ja omistajanvaihdosten edistämistä toteuttaa kaksi organisaatiota kumpikin omalla toimialueellaan, jotka lisäksi muodostavat omat työssäkäyntialueet. Molemmissa organisaatioissa on erikseen nimetty omistajanvaihdoksiin keskittyvä vastuuhenkilö ja toiminnalla on pitkät perinteet. Molemmissa organisaatioissa on myös sovittu yhteistyöstä verkoston toimijoiden kanssa, luotu sopimuksia yksityisten toimijoiden kanssa sekä tehdään ohjausta näiden palveluiden äärelle. Näiden toimijoiden kanssa on myös sovittu matalan kynnyksen palvelusta eli ensimmäinen käynti on ilmainen. Työn resursoinnissa ja kehittämisessä on hyödynnetty hankkeita kuten esimerkiksi KINNO:n toteuttama Avaimet Vaihtoon -hanke. Alueen ELY-keskus tarjoaa omistajanvaihdospalveluja KEHPA-palvelun kautta.

Alueella on valmis omistajanvaihdosfoorumi, vain säännölliset tapaamiset ja yhteisesti sovittu toimintamalli puuttuu. Kymenlaaksossa on muihin Suomen alueisiin verrattuna enemmän omistajanvaihdoksen kynnyksellä olevia yrityksiä. Valtakunnassa keskimäärin n. 30 % yrityksistä pohtii

omistajanvaihdosta seuraavien 3–5 vuoden aikana, kun vastaava luku kaakossa on 35 %.

Omistajanvaihdosten näkyvyys maakuntalehdissä (Kymen Sanomat ja Kouvolan Sanomat, molemmat omistaa Kaakon Viestintä Oy) voisi olla parempikin. Myös yrittäjien herättelytoimenpiteitä omistajanvaihdosten alkuun saattamiseksi kaivataan alueella lisää. Alueelle on tulossa rahoitusta vuoden 2023 aikana.

Yrittäjärjestön suhteen KINNO on dokumentoinut yhteisen tekemisen yhteistyösopimuksen muotoon. Toisena osapuolena ovat paikalliset yrittäjähdistykset. Kuntatalouden niukkenevat resurssit haastavat molempia kehittämissyhtiöitä. Tulevaisuudessa KINNO tiivistää oppilaitosten kanssa yhteistyötä. KINNO:ssa toimii uusyrityskeskus, jossa tarjotaan alkaville yrittäjille ostoa vaihtoehtona yrittäjyyteen. Kymen Yrittäjissä on aloitettu huolenpitokampanja vuoden 2022 alussa, jossa kartoitetaan niitä yrityksiä ja yrittäjiä, joita ei ole tavattu millään tavalla viimeisen kahden vuoden aikana.

Kymenlaakson erityispiirteenä on kaksinapaisuus, joka omistajanvaihdosteeman näkökulmasta kiteytyy Kouvola Innovation Oy KINNO:n ja Cursor Oy:n toimintaan. Kehittämissyhtiöt ovatkin monessa suhteessa keskeisessä roolissa. Ne luonnollisesti vastaavat kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisesta. Lisäksi niiden tontille tulee kunnallisten päättäjien ja yrittäjien välisen yhteistyön vaaliminen ja kehittäminen. Jatkossa kahden kehittämissyhtiön yhteistyötä on hyvä edelleen vahvistaa. Jatkossa myös alueen yrittäjäjärjestö Kymen Yrittäjät haluaa olla aiempaa aktiivisemmin mukana omistajanvaihdosten edistämistyössä.

Yksittäisissä omistajanvaihdoksissa haasteet ovat yhteisiä ja herättelytoimenpiteissä mahdollisuudet systemaattisuuteen ja pitkäjänteisyyteen voisivat parantua. Yrittäjien oman tietoisuuden herättely yrityksen ja oman tulevaisuuden suhteen on omistajanvaihdosteeman kannalta aivan keskeinen haaste. Tähän haasteeseen vastaamiseen tarvitaan laajasti eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja siinä yrittäjäjärjestöllä on merkittävä rooli. Toimenpiteiden vaikuttavuus paranee ja tulokset näkyvät koko Kymenlaakson aluetaloudessa.

Alueella on aiemmin ollut näkemys, että on riittävä, kun tarjotaan omistajanvaihdospalvelua yrittäjälle, joka sitä tarvitsee. Nyt on herätty siihen, että palvelun ääreen tulee myös houkutella ja ohjata eli herättelyä, tapahtumia, tilaisuuksia tarvitaan.

Tulevaisuudessa alueelle halutaan omistajanvaihdoshanke, sillä ilman resurssia asiat eivät toimi eikä kehity. Alueen oppilaitos XAMK aktivoituu myös oman toimintansa kautta herättelemään potentiaalisia ostajia. Alueella toivotaan lisää rahoitusvaihtoehtoja tukemaan pienten yritysten omistajanvaihdoksia sekä toivotaan yhteiskunnalliseen keskusteluun voimakkaammin mukaan omistajanvaihdoksia sekä sen teeman käsittelyä, miksi yrittäjät eivät voi luopua yrityksistään.

Kymenlaaksossa yritysneuvojat tarjoavat omistajanvaihdosneuvontaa osana muuta yritysneuvontaa ja palvelu tuotetaan toiminnan rahoituksen kautta. Asiakkaita on alle 10 kuukaudessa.

Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluita tarjotaan kattavasti. Muista omistajanvaihdospalveluista käytössä ovat rahoituspalvelut, arvonmääritys, myyjien etsiminen asiakkaille, osallistuminen neuvotteluihin sekä veroneuvonta. Neuvonnan tukena käytetään sekä sähköisiä että painettuja oppaita.

Tapahtumia omistajanvaihdoksesta tarjotaan kattavasti ja omistajanvaihdokset ovat esillä organisaatioiden viestinnässä nettisivuilla, uutiskirjeissä sekä podcasteissa ja/tai blogeissa.

Alueen toimijoilla on yhteinen tahtotila edistää omistajanvaihdoksia. Toimijoita on runsaasti ja yksityiset ja julkiset tekevät hyvää yhteistyötä. Ongelma-alueet tiedostetaan, palveluja on tarjolla ja alueelta löytyy ”moottori” (Yrittäjäjärjestö), joka kutsuu toimijat koolle ja johtaa toimintaa.

3.9 Lappi

Valtakunnallisen omistajanvaihdosten edistämistyön näkökulmasta Lapissa oli joitakin vuosia yhteyshenkilönä yksityinen ja kokenut yritysvälittäjä. Tämän tutkimuksen aineiston mukaan yksityiset omistajanvaihdospalvelut ovatkin Lapissa viime vuosina parantuneet.

Omistajanvaihdospalveluja vaivaa pirstaleisuus ja ainakin osittain heikko saatavuus. Viime vuosina Lapissa on ollut useampiakin kehittämishankkeita, mutta toiminnan vakiinnuttaminen on vielä kesken. Lapissa tuntuu olevan tekemisen meininki ja syksyllä 2023 on alkamassa uusi pari vuotta kestävä omistajanvaihdoshanke.

Lapin erityispiirteinä ovat alueen laajuus ja harva yritystiheys, joka vielä korostuu asiantuntijapalvelujen kohdalla. Lapin ikärakenne ja väestökehitys on ollut haasteellista ja tämän vuoksi omistajanvaihdoksiin liittyvä toimintaa, viestintää ja markkinointia on tarkoitus kohdentaa myös oman maantieteellisen alueen ulkopuolelle. Lapissa käynnistettiin omistajanvaihdoshanke Lapin Yrittäjien toimesta, johon työllistyy kokoaikainen omistajanvaihdosasiantuntija.

Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluiden tarjonta on vahvaa. Lapissa ei tarjota muita omistajanvaihdospalveluita, mutta kaikille palveluille koetaan olevan suuri tarve. Lapissa toimii yksityisiä yritysvälittäjiä, mutta mahdollinen eläköityminen muodostaa osan palvelujen tulevaisuuden näkymistä.

Lapissa järjestetään itsenäisesti omistajanvaihdosteemaisia tapahtumia ja ollaan mukana osatoteuttajina toisten tapahtumissa. Viestintä omistajanvaihdoksesta on vahvaa ja sitä esiintyy nettisivuilla, uutiskirjeissä, podcasteissa ja/tai blogeissa. MOP-hanke oli mukana eräässä tapahtumassa, jossa päästiin herättämään tietoisuutta ja keskustelua ov-neuvonnan nykytilanteesta ja kehittämiskohteista.

Omistajanvaihdos on organisaatioiden strategiassa ja alueiden toimijoiden yhteistyö on organisoitua, vaikka se ei vielä olekaan vakiintunut.

3.10 Pirkanmaa

Pirkanmaalla on tehty hyvää työtä yritysten omistajanvaihdosten edistämiseksi jo vuosituhannen vaihteesta saakka. Nyt se näkyy vakiintuneena toimintamallina, jota ollaan päivittämässä vastaamaan koronan jälkeisen ajan haasteita. Omistajanvaihdosteemassa Pirkanmaalla on oltu aloitteellisia muiden maakuntien ja valtakunnallisten toimijoiden suuntaan. Rahoitusmarkkinat toimivat hyvin. Maakunnassa on monipuolinen yksityisten asiantuntijapalveluiden tarjonta ja yritysvälittäjiä on paljon.

Markkinoiden toimivuutta kuvaa, että Yrityskummien tarjoamaa matalan kynnyksen klinikka -palvelua ei juurikaan ole tarvinnut markkinoida, mutta asiakkaita on hyvin riittänyt.

Pirkanmaalla on toimiva omistajanvaihdosten ekosysteemi. Tosin maakuntalehden rooli omistajanvaihdosten näkyväksi tekemisessä voisi olla vahvempi. Lisäksi toimijoiden suuri määrä ja luonnollinen vaihtuvuus tuovat mukanaan haasteita. Kaikki eivät tiedä, mitä kaikkea vahvalla talousalueella itse kukin tekee, ja millaisia vakiintuneita toimintatapoja on käytössä.

Pirkanmaan erityispiirteitä ovat monipuoliset yksityiset asiantuntijapalvelut ja Yrityskummien vahva panos matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen toteuttamisessa. Tulevaisuuden näkymässä keskeistä on Pirkanmaan toimintamallin päivittäminen koronan jälkeiseen aikaan. Digitaalisia palveluja ja tilaisuuksia on tulossa lisää.

Pirkanmaan yrittäjillä on alkanut omistajanvaihdoshanke, joka työllistää kokoaikaisen omistajanvaihdosasiantuntijan.

Alueella toimijoiden yhteistyö on tiivistä ja organisoitua. Tapahtumia järjestetään useita vuodessa ja sekä julkiset että yksityiset palveluntarjoajat tekevät hyvin yhteistyötä.

3.11 Pohjanmaa

Pohjanmaalla VASEK:ssa on tehty pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä omistajanvaihdospalvelujen toteuttamisessa maakunnan yrittäjille. Vastuuorganisaation ja matalan kynnyksen neuvontapisteen osalta tilanne on vakiintunut ja hyvä. Toimintaa on kehitetty hyödyntäen hankerahoitusta.

Vuonna 2020 toteutetussa Valmisteltu omistajanvaihdos -hankkeessa varmistetaan omistajanvaihdosten sujuminen Pohjanmaalla kolmen kehitysyhtiön (VASEK, Concordia ja Kristiinankaupungin elinkeinokeskus) omistajan- ja sukupolvenvaihdokseen keskittyneiden yritysneuvojien yhteisen palvelukonseptin kehittämisen avulla. Vuonna 2020 VASEK:ssa tehtiin paljon jalkatyötä ja yritysten kontaktointia, jotka ovat luoneet hyvän pohjan ov-työlle. Eläkeikää lähestyvissä ikäluokissa on vielä paljon yrittäjiä, joiden kannattaisi ottaa yhteyttä ja aloittaa omistajanvaihdosprosessi ajoissa.

Vuoden 2023 aikana toteutetussa hankkeessa pyrittiin löytämään ostajia lisää. On ilmeistä, että ostajat haluavat ostaa isompaa liiketoimintaa, kun taas yrittäjät haluavat myydä elämäntyötään salaisesti. Tässä on iso riski, johon toivotaan, ellei nyt sentään ratkaisua, niin edistyksen askelia kuitenkin.

Omistajanvaihdosten näkyvyys maakunnan medioissa voisi olla parempi. Yrittäjien ja yritysten toivotaan lähettävän lehdistötiedotteita aktiivisesti, että yleinen ymmärrys ja kiinnostus yrityksiä kohtaan heräisi ja pysyisi.

Ostajien löytymisessä ja rahoitusjärjestelyissä ilmenee haasteita. Rahoituksen yksi suurimpia esteitä on se, että yritykset ovat liian usein kannattamattomia ja dokumentit puuttuvat yleisesti.

Pohjanmaalla keskeiset toimijat tuntevat hyvin toisensa, mutta yhteistyössä on vielä parantamisen varaa. Alueella toteutettujen kehittämishankkeiden myötä yrittäjille on tarjolla monipuolisesti erilaisia oppaita ja tarkistuslistoja (vasek.fi/onnistunutomistajanvaihdos/).

Yrittäjät ovat myös tottuneet saamaan palveluja ilmaiseksi ja se aiheuttaa suurta ongelmaa markkinatoimijoille ohjaamisessa. Uusi Leader-ryhmän jakama, Maaseuturahaston ov-tuki ei yllä kattavasti, koska on vain harvaanasuttujen alueiden pienten (alle 5 työvuotta) yritysten käyttöön.

Pohjanmaan erityispiirteitä ovat toimialueen kaksikielisyys ja kehittämissyhtiön vahva rooli maakunnallisena vastuuorganisaationa matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen tarjoamiseksi. Tulevaisuuden näkymässä keskeisintä on maakunnallisen ryhmän kokoaminen.

3.12 Pohjois-Karjala

Pohjois-Karjalassa omistajanvaihdosten edistämistyöllä on pitkät perinteet. Resursseja ovat tuoneet lukuisat hankkeet. Pitkäjänteisen tekemisen tuloksena Business Joensuulla on sähköinen Osuva-omistajanvaihdospalvelu ja organisaatiossa on omistajanvaihdosteemaan nimetty asiantuntijatiimi. Omistajanvaihdospalveluilla on vakiintunut ja keskeinen asema kehittämissyhtiön normaalissa tekemisessä. Business Joensuussa mukana olevat kunnat vastaavat palvelujen kustannuksista omien maksuosuuksiensa kautta.

Pohjois-Karjalan Yrittäjillä puolestaan oli Jatkis-hanke ja siinä kaksi työntekijää. Hankkeessa toteutettiin yrityskauppojen suunnittelua, yritysten myyntikunnostuksia, työpajoja ja ostokohteiden etsimistä. Hankkeessa on toteutettu työpajoja, joiden myötä yrittäjät pystyivät seuraamaan yrityksensä arvoa, vaikka eivät olisikaan juuri sillä hetkellä myymässä yritystä. Maakunnallinen omistajanvaihdosfoorumi puuttuu, mutta toimijat tuntevat hyvin toisensa. Yrittäjien näkökulmasta eri paikkakunnilla on eroja omistajanvaihdospalvelujen saatavuudessa.

Pohjois-Karjalan erityispiirteenä on pitkä perinne kehittämishankkeiden hyödyntämisessä. Tulevaisuuden näkymässä keskeisiä ovat yrityskaupakulttuurin vahvistaminen, maakunnallisen yhteistyön tiivistäminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen. Ostajien ja myyjien kohtaamista edistäviä yritysmarkkinat-tapahtumia suunnitellaan toteutettavaksi lähitulevaisuu-

nessa. Resurssien lisäämiseksi ja ov-palvelujen alueellisen kattavuuden parantamiseksi valmistellaan uutta kehittämishanketta.

Alueella pääsääntöisesti yritysneuvojat tarjoavat omistajanvaihdospalveluita osana yritysneuvontaa ja palvelu tuotetaan toiminnan rahoituksen kautta. Asiakkaita on keskimäärin alle 10 kuukaudessa. Kysyntää omistajanvaihdospalveluille tuntuu olevan ja tulevaisuudessa se näyttää edelleen kasvavan,

Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluita tarjotaan kattavasti. Muita omistajanvaihdospalveluita eri toimijat tarjoavat seuraavasti: laaditaan myynti-ilmoituksia, ilmoitetaan kohteita, tarjotaan rahoitusjärjestelyitä, arvonmäärittystä, etsitään ostajia ja myyjiä asiakkaille, osallistutaan neuvotteluihin, tarjotaan veroneuvontaa sekä asiakirjojen/sopimusten laadintaa. Matalan kynnyksen neuvontapalvelujen tarjonta on kattavampaa kuin monilla muilla alueilla, joilla resurssien niukkuuskin osaltaan tukee keskittymistä julkisesti asiakkaille ilmaiseksi tarjottavien palvelujen valtavirtaan.

Sähköisiä ja painettuja oppaita on alueella käytössä. Viestintää omistajanvaihdoksista on runsaasti ja tapahtumia omistajanvaihdosteema edellä järjestetään paljon. Organisaatioiden strategioissa huomioidaan omistajanvaihdokset ja pääsääntöisesti alueen toimijoiden yhteistyö on organisoitua. Tosin yhteistyön säännöllisyydessä on kehittämismahdollisuuksia. Oman alueen lisäksi yhteistyötä tehdään naapurialueiden toimijoiden kanssa.

Yksityisiä palveluja Pohjois-Karjalassa on niukasti ja varsinkin yritysvälittäjien palvelujen tarjonta on ollut vähäistä. Julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyön edistämiseksi on useammalla alueen kehittämissyhtiöllä käytössään yrittäjille suunnattuja palveluseleitä asiantuntijapalvelujen hankkimiseksi.

3.13 Pohjois-Pohjanmaa

Pohjois-Pohjanmaalla yrittäjäjärjestö on ottanut vahvan roolin omistajanvaihdosteemassa ja koonnut laajasti eri toimijoita säännölliseen yhteistyöhön, jonka myötä myös roolit ovat selkeytyneet. Käytössä ovat esimerkiksi 24 h -omistajanvaihdostapaaminen, WhatsApp-rinki ja rahoitustiimi. Pohjois-Pohjanmaan maakunnallinen omistajanvaihdospalvelu on mukana uudenlaista yrittäjyyttä edistävien toimintaympäristöjen ja palveluiden kehittämisessä sekä tehostaa yritysneuvontapalveluita. Palvelun kautta yrittäjät saavat ensi käden tietoa, mistä lähteä liikkeelle, kun yrityskauppa tai sukupolvenvaihdos on ajankohtainen. Toisaalta maakunnassa on vielä haasteita omistajanvaihdosten positiivisessa tiedottamisessa ja medianäkyvydessä.

Pohjois-Pohjanmaan erityispiirteenä on keskeisten toimijoiden hyvä, monipuolinen ja säännöllinen yhteistyö. Kokoontumiset ovat säännöllisiä, niitä on eri kokoonpanoilla ja sähköisiä kanavia hyödynnetään monipuolisesti. Lisäksi maakunnassa yhteistyö yksityisten ja julkisten toimijoiden sujuu hyvin. Tulevaisuuden näkymässä on työnjaon kirkastaminen kuntien elinkeinotoimijoiden ja maakunnallisen omistajanvaihdospalvelun kesken. Lisäksi huomiota kiinnitetään tilitoimistoyhteistyöhön, asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen, asiakkuuksien parantamiseen ja medianäkyvyyteen niin maakuntalehdessä kuin paikallisesti. Pohjois-Pohjanmaan malli on hiomista vaille valmis timantti.

Pohjois-Pohjanmaalla on osoitettu henkilöresursseja omistajanvaihdokseen täysipäiväisen työntekijän kautta sekä alueen yritysneuvojat tarjoavat palvelua osana muuta palvelua. Toimintaa rahoitetaan sekä hankerahoituksella että toiminnan rahoituksen kautta. Asiakkaita organisaatioissa on vaihtelevasti. Suurimmassa osassa on alle 10 asiakasta kuukaudessa, mutta toisissa on jopa yli 10 asiakasta kuukaudessa.

Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluita tarjotaan kattavasti koko alueella. Tosin niiden laatu vaihtelee ja Kalajokilaakson osalta omistajanvaihdosten alueellista tukea tulee myös Keski-Pohjanmaalta. Alueella

julkisten organisaatioiden osana omistajanvaihdospalveluita laaditaan myynti-ilmoituksia, ilmoitellaan kohteita, tarjotaan rahoitusjärjestelypalvelua, arvonmäärittäystä, etsitään ostajia ja myyjiä asiakkaille, osallistutaan omistajanvaihdosneuvotteluihin, tarjotaan veroneuvontaa sekä laaditaan asiakirjoja/sopimuksia.

Alueella tuotetaan sähköisiä oppaita, järjestetään omistajanvaihdosta-pahtumia itsenäisesti ja osana tapahtumia sekä viestitään aktiivisesti omistajanvaihdoksesta. Herättelytoimenpiteitä pidetään olennaisena osana omistajanvaihdosten edistämistä ja siihen panostuksia tulisi jatkaa. Omistajanvaihdokset ovat organisaatioiden strategiassa erittäin vahvasti. Toimijoiden yhteistyö on pääosin organisoitua, mutta se voisi olla vielä vahvempaa. Tilaisuuksien toteutus julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyönä oli onnistunutta. Pitkäjänteinen ja ammattimainen edistämistyö kantaa Pohjois-Pohjanmaalla hyvää hedelmää.

Pohjois-Pohjanmaalla on tarjolla laadukkaita yritysvälityspalveluja, mutta tarjoajia voisi alueella olla useampiakin.

3.14 Pohjois-Savo

Pohjois-Savon erityispiirteitä ovat monipuolinen kehittämishankerahoituksen hyödyntäminen aikaisemmin ja maakunnan kattavan palvelusopimuksen myötä toiminnan vakiinnuttaminen nykyiselle sopimuskaudelle. Tulevaisuuden näkymässä keskeisiä ovat toimijoiden välisen yhteistyön tiivistäminen ja matalan kynnyksen neuvontapalvelun jatkon turvaaminen.

Pohjois-Savossa toimii kehitysyrityksiä kuten SavoGrow, Navitas ja Business Kuopio. Kuopion Uusyrityskeskus, yrittäjien paikallisyhdistykset sekä maakunnallinen Savon Yrittäjät.

Pohjois-Savossa on käynnissä Jatkis -hanke, jota johtaa Savon Yrittäjät. Hankkeen rahoituksessa omarahoitusosuudella ovat mukana kaikki maakunnan 19 kuntaa. Hanke on ESR-rahoitteinen ja päättyy vuoden 2023

lopussa. Maakunnassa on 13 000–14 000 yritystä. Jatkis-hankkeessa on ollut palvelutilauksia yli 300 kpl alkaen vuoden 2021 keväästä. Yrittäjä tekee palvelutilauksen netin kautta. Sen jälkeen hanketyöntekijä sopii tapaamiseen hankkeeseen palkatun omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa ja osallistuu siihen itse. Asiantuntija huolehtii asiakkaan koko omistajanvaihdosprosessin maksutta asiakkaalle. Hanke kilpailutti asiantuntijan toimimaan hankkeessa hankkeen alussa.

Matalan kynnyksen palveluja alueella tarjotaan runsaasti. Jatkis-hankkeessa järjestetään webinaareja ja infotilaisuuksia. Hankkeet sekä maakunnan organisaatiot kuten Uusyrityskeskukset tarjoavat kohteiden ilmoittelua, rahoitusjärjestelyä, myynti-ilmoitusten tekemistä, arvonmäärittäystä, ostajien ja myyjien etsimistä asiakkaille, osallistumista neuvotteluihin ja veroneuvontaa tarjotaan osana omistajanvaihdospalveluita. Etenkin Uusyrityskeskuksissa tarjotaan näitä palveluita. Sopimuksia/asiakirjojen tekemistä palveluna ei tarjota.

Alueella tuotetaan sähköisiä ja painettuja oppaita omistajanvaihdokseen. Tapahtumista toteutetaan eniten sellaisia, joissa omistajanvaihdos on esillä, mutta ei ole pääteemana. Tapahtumia toteutetaan runsaasti ja viestintä omistajanvaihdoksista esiintyy nettisivuilla ja uutiskirjeissä. Alueella ei tuoteta omistajanvaihdosblogeja tai podcasteja.

Yksityisiä omistajanvaihdospalveluja maakunnassa tarvittaisiin nykyistä enemmän ja kattavammin. Lisäksi niiden markkinoinnin tehostamiselle nähdään tarvetta. Pohjois-Savossa on kasvava huoli matalan kynnyksen neuvontapalvelujen jatkuvuudesta nykyisen sopimuskauden jälkeen joutuessa lähinnä edelleen heikkenevästä kuntataloudessa. Maakunnallisen matalan kynnyksen neuvontapalvelun jatkon suhteen alueella valmistellaan uutta kehittämishanketta vuosille 2024–2026 ja sen jälkeen tavoitellaan neuvontapalveluille vakiintunutta asemaa alueen TE24-palveluissa.

3.15 Päijät-Häme

Päijät-Hämeessä LADEC vastaa lähes koko maakunnan kattavasta omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvonnasta (Kuva 1). Alueella on paljon perheyriytyksiä ja suuryriytyksiä, mutta on myös useita pienyrittäjiä. Seitsemän eri kuntaa on LADEC:in toimintaympäristössä. Heinola, Sysmä ja Kärkölä jäävät LADEC:in palveluista ulkopuolelle Päijät-Hämeen alueesta. Ei ole tarkkaan tietoa, kuinka noissa kunnissa palvellaan yriytyksiä omistajanvaihdosasioissa. Tosin esimerkiksi Sysmällä on yhteistyösopimus ProAgrian kanssa.

LADECIN ROOLI OMISTAJANVAIHDOKSISSA

- Tuemme alueen elinkeinoelämän kilpailukykyä mahdollistamalla osaltamme hallitut omistajan- ja sukupolvenvaihdokset sekä pitämällä yhteiskunnallisesti tärkeän aiheen esillä alueen liike-elämässä.
- Edistämme alueellista yhteistyötä omistajan- ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvien asiantuntijayriytysten, yrittäjien ja julkisten toimijoiden välillä.
- Annamme maksutonta asiantuntijaneuvontaa yriytysten omistajanvaihdosten suunnitteluun. Palvelu on tarkoitettu yriytksen ostamista, myymistä tai sukupolvenvaihdosta suunnitteleville yrittäjille ja yrittäjyyttä suunnitteleville.



Kuva 1. LADEC:in rooli omistajanvaihdoksissa.

Neuvontapalveluihin kuuluvat esimerkiksi yriytksen myyntikunnossa pitäminen, myyntimahdollisuuksien kartoittaminen, sparraus myyntisuunnitelman laatimisessa ja ostoprosessin hahmottamisessa ja rahoitusmuotojen esittely. Palveluun eivät kuulu arvonmääriytykset, ostajien tai ostokohteiden etsiminen, kauppaneuvottelut eikä kauppakirjojen laatiminen. Päijät-Hämeessä on ollut omistajanvaihdoshanke, joka on tuottanut verkossa toimivia työkaluja, joita käyttävät myös muut toimijat ympäri Suomen. Toimijoiden välillä on yhteistyötä ja alueella on myös omistajanvaihdosfoorumi, jonka roolia mietitään ja uudistetaan. Yhteistyöneuvotteluja käydään myös naapurimaakunnan (Kanta-Häme) kanssa. Omistajanvaihdosten näkyvyyden kanssa maakunnan medioissa on haasteita.

Päijät-Hämeen erityispiirteenä on kehittämissyhtiön vahva ja pitkään jatkunut panostus omistajanvaihdosten edistämiseen. Pitkäjänteisyys näkyy esimerkiksi osaavan henkilöstön hyvänä pysyvyytenä organisaation palveluksessa ja ov-neuvontaa antavat useat henkilöt.

Alueella toivotaan jatkuvaa rahoitusta omistajanvaihdosten edistämiseen. Lisäksi alueella kaivataan tutkittua, ajantasaista tietoa yritysten omistajanvaihdostarpeista. Päijät-Hämeen yrittäjien vuoden 2022 aikana puhelimitse tehdyn kyselyn mukaan 69 % alueen yrittäjistä koki, ettei heillä ole tarpeeksi tietoa omistajanvaihdoksesta. 40 yrittäjää ilmoitti haluavansa yhteydenoton välittömästi.

Päijät-Hämeessä työskentelee täysiaikainen omistajanvaihdosasiiantuntija. Asiakkaita käy 10–20 kuukaudessa. Toiminta rahoitetaan LADEC:in talousarviosta.

Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluiden tarjonta on monipuolista. Esimerkiksi LADEC on pitänyt ov-klinikkapäiviä Lahden ympäryskunnissa. Alueella matalan kynnyksen omistajanvaihdosneuvontaa tarjoaa myös kaksi yksityistä toimijaa (Suomen Yrityskaupat ja Advance Team). Yksityisten yritysvälittäjien palveluja on tarjolla hyvin ja monipuolisesti.

Päijät-Hämeessä tuotetaan sähköisiä oppaita omistajanvaihdokseen. Alueella ollaan osatoteuttajina omistajanvaihdostapahtumissa eikä niitä järjestetä itsenäisesti. Uutisointi teemasta on runsasta ja sitä esiintyy nettisivuilla sekä uutiskirjeissä.

LADEC:ssa omistajanvaihdospalvelut ovat olennainen osa toimintaa, ja omistajanvaihdosten edistäminen on organisaation strategiassa. Osa alueen kunnista tunnistaa haasteen erittäin hyvin. Alueen toimijoiden välinen yhteistyö on hyvin organisoitua.

3.16 Satakunta

Satakunnassa yrittäjäjärjestön tekeminen ja toimijat tunnetaan. Neuvontapalveluun kuuluu esimerkiksi opastaminen yrityksen myynnin ja ostamisen suunnittelussa sekä sukupolvenvaihdoksen valmistautumisessa. Lisäksi palvelussa kerrotaan omistajanvaihdokseen liittyvät verotuksen ja arvonnäyrityksen perussäännöt, opastetaan myynti-ilmoituksen laatimisessa sekä ohjataan jatkotoimenpiteiden osalta asiantuntijoille. Palvelu ei sisällä tarkkaa omistajanvaihdos- tai sukupolvenvaihdossuunnitelmaa, arvonnäyritystä, kauppakirjojen laatimista eikä osallistumista neuvotteluihin.

Nykyään kunnat ovat mukana rahoittamassa maakunnallisia omistajanvaihdospalveluja, mutta myös ELY-keskus edelleen vahvasti mukana yhteistyössä ja tukemassa omistajanvaihdosten edistämistä. Satakunnassa keskeiset toimijat kokoontuvat säännöllisesti. Yritysten myyntikunnossa on parantamisen varaa ja yrittäjät eivät ole kovin valmiita maksamaan ulkopuoliselle asiantuntijalle. Satakunnassa tarvittaisiin lisää ammattimaisesti yrityksen arvon määrittäviä asiantuntijoita. Tosin Porissa tarjontaa on hyvin.

Raumalla on 100 kivijalkamyymälää, joissa yrittäjät myös asuvat. Tämä luo ongelmallisen tilanteen, sillä yrittäjät eivät luovu kodeistaan, vaikka samassa yhteydessä on yrityksen liiketila. Näiden yritysten myynti on erittäin haasteellista ja tähän tarvitsisi ratkaisuja. Porin keskustassa on parhaillaan 80 tyhjää liikehuoneistoa ja lisää on ennustettavissa.

Satakunnan erityispiirteenä on pitkäjänteinen ja systemaattinen työ omistajanvaihdosten edistämiseksi. Tulevaisuuden näkymissä keskeisiä ovat maakunnallisen omistajanvaihdospalvelun aseman vakiinnuttaminen ja säännöllinen eri kokoisten omistajanvaihdostilaisuuksien järjestäminen. Tosin edelleen heikentyvä kuntatalous nähdään uhkana matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen toteutumiselle jatkossa.

Satakunnassa työskentelee sekä täysiaikainen omistajanvaihdoksen asiantuntija että siellä tarjotaan omistajanvaihdosta osana muuta yritysneuvontaa. Toimintaa rahoitetaan jonkin muun rahoituksen kautta, esimerkiksi

kuntarahoituksen. Asiakkaiden määrä vaihtelee riippuen organisaatiosta. Toisella voi olla asiakkaita alle 10 kuukaudessa, kun toisella niitä on yli 20.

Edellä mainittu täyspäiväinen omistajanvaihdosneuvoja on esimerkillisen sekä erityisen eteenpäin menevä ja aikaansaava. Alueen muiden organisaatioiden edustajat kääntyvät hänen puoleensa aina tarvittaessa. Hänen neuvontaansa ja tekemiseensä luotetaan. Tämä henkilö on lähivuosina eläköitymässä ja se tulee olemaan iso kysymys, sillä selkeää jatkajaa ei tällä hetkellä ole näköpiirissä. Vuonna 2022 omistajanvaihdosneuvontaa annettiin 190 kertaa ja mukana oli 98 yritystä.

Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluita tarjotaan runsaasti ja kattavasti. Osana palveluntarjontaa tuotetaan seuraavia palveluita: myynti-ilmoitusten laatiminen, kohteiden ilmoittelu, arvonmääritys, ostajien ja myyjien etsiminen, neuvotteluihin osallistuminen sekä veroneuvonta. Rahoitusjärjestelyjä ja asiakirjojen laadintaa ei tarjota osana palvelua eikä niille koeta siinä yhteydessä olevan tarvetta.

Alueella käytetään sähköisiä ja painettuja oppaita. Tapahtumia järjestetään itsenäisesti ja muiden toimijoiden kanssa yhdessä. Teemasta viestitään nettisivuilla ja uutiskirjeissä. Alueella ei tuoteta podcasteja tai blogeja, mutta niitä kaivataan jo kovasti. Yritystreffejä, joiden tarkoitus on saada ostajat ja myyjät tapaamaan toisiaan, on toteutettu kaksi kahdella eri paikkakunnalla. Niitä olisi järjestetty enemmänkin, mutta suosio ei ole ollut toivotun kaltainen. Alueella avattiin omistajanvaihdosneuvonnan ajanvaraus yrittäjien sivuille keväällä 2023.

Yritysten omistajanvaihdos on huomioitu organisaatioiden strategioissa ja alueen toimijoiden yhteistyö on organisoitua. Siitä huolimatta lisää yhteistyötä kaivataan tilitoimistoihin ja oppilaitoksiin, pankkeihin, asianajajiin sekä muihin yksityisiin alan toimijoihin.

3.17 Uusimaa

Uudellamaalla on suuri määrä erilaisia toimijoita, joilla on omat toimintatavat palvella asiakkaitaan. Matalan kynnyksen neuvontaa tarjoavat alueen kehittämissyhtiöt Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus, Hyvinkään Yritys-Voimala, Mäntsälän Yrityskehitys, Novago, Posintra, Cursor, YritysVantaa, YritysEspoo, Business Helsinki, Vantaan Yrittäjät, Espoon Yrittäjät, Helsingin Yrittäjät, Suomen Yrittäjät, TE-toimistot, ELY-keskukset sekä yksityiset toimijat kuten yritysvälittäjät.

Koko maakunnan kattavien kehittämistoimien aikaan saaminen on haastavaa ja harvinaista. Toisaalta kolmasosa Suomen yrityksistä sijaitsee Uudellamaalla ja tämä koskee myös yksityisiä omistajanvaihdospalveluja tarjoavia yrityksiä. Omistajanvaihdokset kaipaavat enemmän omanpääoman ehtoista rahoitusta, vaikka sinällään rahoituspalvelujen tarjonta on runsasta ja monipuolista.

Uudenmaan erityispiirteinä ovat erilaisten yritysten suurin määrä ja paikallisten olojen huomattava vaihtelu. Uudenmaan kuntien koko vaihtelee alle 2000 asukkaan kunnista yli puolen miljoonan asukkaan Helsinkiin, jonka naapurissa ovat yli kahdensadantuhannen asukkaan Espoo ja Vantaa. Asiantuntijapalvelujen tarjoajien runsaasta kirjosta johtuen alueella tarvitaan palvelukarttoja, jotka auttavat löytämään tarvittavia palveluja. Toinen erityispiirre on maahanmuuttajien merkittävä osuus yrityksen perustajista. Startup Refugees onkin ottanut yrityksen ostamisen yhdeksi vaihtoehtoksi, kun asiakkaiden kanssa keskustellaan eri vaihtoehtoista yrittäjyyteen Suomessa.

Uudenmaan yritysten suuri määrä toisaalta mahdollistaa, että alueella on tarjolla paljon yritysvälittäjien palveluja, ja toisaalta yritysvälittäjät voivat keskittyä mikroyrityksiä suurempien yritysten toimeksiantoihin.

Matalan kynnyksen palveluntarjonta on runsasta ja monipuolista. Sitä tuottaa sekä hankkeet, että organisaatiot yhdessä ja erikseen. Alueella tarjotaan myös muuta omistajanvaihdospalvelua osana palveluntarjontaa.

Myynti-ilmoitusten laatiminen, rahoitusjärjestelyt, kohteiden ilmoittelu, arvonmääritys, ostajien ja myyjien etsiminen asiakkaille, osallistuminen neuvotteluihin, veroneuvonta ja asiakirjojen laatiminen ovat osana muita palveluita.

Alueella tuotetaan ja käytetään sähköisiä ja painettuja oppaita neuvonnan tukena. Organisaatiot järjestävät tapahtumia runsaasti, viestivät omistajanvaihdoksesta hyvin ja kirjoittavat blogeja sekä tuottavat podcasteja.

Omistajanvaihdos on vaihtelevasti organisaatioiden strategioissa. Toimijoiden välistä yhteistyötä on ja se on osittain organisoitua, mutta se voisi olla tiiviimpää. Alueelle on muodostumassa yksi tai useampia ov-foorumeja. Alueen keskeisimmät toimijat haluavat yhteistyötä, vaihtaa osaamista ja jakaa tietotaitoa toistensa kesken. Toimijat haluavat selkeyttä ja yksinkertaistaa matalan kynnyksen palveluita sekä niiden ääreen löytämistä. Toimijoilla itselläänkin on käsitys, että toimintaa on tarjolla hajanaisesti eri organisaatioiden tarjoamana, eikä kukaan alueella koordinoi sitä. Omistajanvaihdosfoorumin käynnistäminen on kuitenkin hankalaa alueella ilmenevien erilaisten olosuhteiden ja alueen suuruuden vuoksi. Tosin 2022 Uudenmaan toimijat koottiin yhteen työpajaan tutustumaan ov-teemaan ja siinä tarjolla oleviin rooleihin. Keväällä 2023 järjestettiin asian tiimoilta Uudellamaalla oma ov-konferenssi. Tällä hetkellä myös useamman ov-foorumin perustamista mietitään. Toimijoiden yhteisymmärryksen mukaan omistajanvaihdosfoorumin isäntäorganisaationa tulisi toimia yrittäjäjärjestö.

Alueen kuntien toivotaan ottavan isompaa roolia omistajanvaihdosten edistämisessä. Alueella toimivat tilitoimistot kantavat keskeistä roolia matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluiden neuvonnassa ja ne tulisikin kytkeä palveluverkostoon paremmin.

3.18 Varsinais-Suomi

Varsinais-Suomessa yrittäjäjärjestö on ottanut vastuuorganisaation roolin matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelujen järjestämisessä ja omistajanvaihdostoimijoiden yhteistyöstä huolehtimisessa. Omistajanvaihdospalvelun tavoitteena on varmistaa yritystoiminnan jatkuvuus ja näin edistää työllisyyttä ja alueen elinvoimaisuutta. Tavoitteen saavuttamiseksi on yritystään myyvä yrittäjä ja potentiaalinen ostaja saatava löytämään toisensa oikeaan aikaan. Omistajanvaihdospalvelu kokoaa yhteen maakunnan johtavat asiantuntijat muun muassa arvonmäärityksen, verotuksen, rahoituksen sekä juridiikan saralta. Kumppaniverkoston kautta yrittäjien on mahdollista saada syvempää asiantuntemusta vaativaa neuvontaa. Yhteistyö median kanssa toimii. Maakunnan päälehti ja pienemmät lehdet julkaisevat hyvin omistajanvaihdoksiin liittyviä juttuja. Palvelu on tarkoitettu kaikille maakunnan yrityksille. Varsinais-Suomessa rahoituksen saatavuus omistajanvaihdoksiin on hyvä, mutta rahoitusprosessien sujuvuudessa on parantamisen varaa.

Varsinais-Suomen erityispiirteenä on useiden hankkeiden toteuttamisen myötä syntynyt tehokas toimintamalli, josta hyötyvät asiakkaat (yrityksen ostajat ja myyjät sekä sukupolvenvaihdosta suunnittelevat), yksityiset palveluntuottajat ja yhteiskunta. Toimintaa rahoittavat Turun seudun kunnat, yrittäjäjärjestö ja yksityiset kumppanit. Tulevaisuuden näkymässä keskeisinä ovat toimintamallin edelleen kehittäminen ja rahoituksen vakiinnuttaminen.

Tällä hetkellä alueella työskentelee täyspäiväinen omistajanvaihdosasiantuntija sekä neuvontapalvelua tarjotaan osana muutakin yritysneuvontaa. Omistajanvaihdosasiantuntijan palvelut käynnistyivät hankerahoituksella 2017. Omistajanvaihdospalvelun yhteydessä on pilotoitu myös vuosina 2021–2022 Jatkajakoulu 2.0 -kokeiluhanke on Varsinais-Suomen Liiton rahoittamana. Asiakkaita omistajanvaihdosasiantuntijalla on keskimäärin 10 kuukaudessa. Vuosittain alkuvaiheen neuvontaa annetaan noin 100 yrittäjälle.

Science Park on seudullinen yritysneuvontapiste, jossa on mukana 11 kuntaa. Sen palvelussa ei ole omistajanvaihdosteemaan erikoistunutta neuvontaa, vaikka ostajia kyllä olisi ja neuvojat hallitsisivat kyllä perusneuvonnan. Yritysneuvontapiste ohjaa asiakkaita maakunnalliselle omistajanvaihdosasiantuntijalle.

Suomen Yrityskaupat on huomannut, että kun matalan kynnyksen palveluita on lisätty, on alkuneuvonnan tarve heillä vähentynyt. Toiveena olisi, että saataisiin edelleen enemmän maakuntiin tapahtumia ja tilaisuuksia, joissa olisi tarjottavana alkuvaiheen neuvontaa. Kehitysyhtiöltä ja pankin edustajalta tulee viesti, että toivottaisiin pieniä konsulttiyrityksiä, jotka tarjoaisivat edullisesti esim. arvonmäärittystä pienillekin yrityksille. Tilannekuvan todetaan olevan epätasainen ja siihen toivotaan selkeyttä. Toivotaan, että kuntien poliittiset päättäjät toisivat tähän järjestämiseen oman panoksensa.

Eri organisaatioiden välistä yhteistyötä on tarpeen kehittää ja viestinnän vaikuttavuudessa on vielä parannettavaa.

Matalan kynnyksen omistajanvaihdospalveluita tarjotaan alueella kattavasti. Omistajanvaihdospalvelun maksuttomaan, matalan kynnyksen ensivaiheen neuvontaan sisältyy alkuvaiheen luottamukselliset keskustelut asiantuntijan kanssa sekä erilaisten etenemisvaihtoehtojen kartoitus omistajanvaihdostilanteessa. Varsinais-Suomen Yrittäjien omistajanvaihdospalvelussa nähdään tärkeänä, ettei kilpailla markkinoilla toimivien yksityisten toimijoiden kanssa, vaan asiakas ohjataan tarvittaessa palvelun kumppaniverkoston asiantuntijalle syvempää asiantuntemusta vaativissa tilanteissa. Yritysvälittäjien palveluja Varsinais-Suomessa on tarjolla runsaasti ja monipuolisesti.

Sähköisiä ja painettuja oppaita löytyy alueelta. Osa alueen organisaatiosta ei tuota ollenkaan oppaita eikä tapahtumia. Tapahtumia kuitenkin toteutetaan sekä itsenäisesti että yhteistyössä kuntien, oppilaitosten ja asiantuntijakumppaniverkoston kanssa säännöllisesti. Myös viestintä on runsasta ja monikanavaista. Organisaatioissa joko on jo, tai on tulossa

omistajanvaihdos strategiaan. Yhteistyö on pääsääntöisesti organisoitua toimijoiden kesken, mutta se voisi olla vielä tiiviimpää.

Yhteenvedona kehitystoiveista voidaan todeta, että systemaattisempaa yhteistyötä toivotaan seuraavien toimijoiden kesken: Yrityssalo, Turku Science Park, Varsinais-Suomen Yrittäjät, kuntien elinkeinotoimijat ja kehitysyhtiöt, yksityiset yritysvälittäjät, tilitoimistot ja oppilaitokset.

Myyjien ja ostajien välisten tapaamisten aktivoimiseksi toivotaan yhä enemmän tapahtumia, tilaisuuksia, omistajanvaihdostreffejä, jotka järjestettäisiin siellä, missä ihmiset ovat. Näin olisi odotettavaa, että hiljalleen tapahtuisi kulttuurinmuutos, joka herättelisi ja johtaisi tehokkaampaan ja avoimeen yritysten myyntiin.

Varsinais-Suomen Omistajanvaihdospalvelu on ainutlaatuinen ja sopii juuri tuolle alueelle. Monissa maakunnissa omistajanvaihdosneuvontaa toteutetaan pirstaleisesti ja määräaikaisina hankkeina. Esimerkiksi omistajanvaihdosristeily on vakiinnuttanut asemansa omistajanvaihdospalvelujen vuosikellossa.

Varsinais-Suomen Omistajanvaihdospalvelun maakunnallinen laajentaminen ja yhteistyön syventäminen kuntien kanssa sekä ov-palvelun vaikuttavuuden kasvattaminen ja tasavertaisen maakunnallisen palveluprosessin vahvistaminen ovat toiminnan kehittämisen keskiössä. Kuntien rooli on tässä keskeinen: Yrittäjän on saatava tarvitsemansa apu ja ohjaus riippumatta siitä missä päin maakuntaa asuu tai toimii. Tarvitaan systemaattisempi palvelunohjaus kunnista omistajanvaihdostapauksissa palvelun piiriin sekä parempaa tiedon jakamista ja tekemisen koordinoitua omistajanvaihdosasioissa sekä päällekkäisen työn vähentämistä. Pidemmällä aikavälillä omistajanvaihdosten edistäminen on oltava vahvempi osa elinkeinopolitiikkaa kaikilla tasoilla, kunnista kansalliselle tasolle.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

4.1 Yritysten omistajanvaihdospalvelujen tilanne alueilla

Huomattava ero aikaisempaan, vuonna 2020 toteutettuun, omistajanvaihdospalvelujen evaluointiin tässä tilannekatsauksessa on, että tulostaulukosta on punainen väri kadonnut. Vuoden 2020 evaluoinnissa 27 % vastauksista kuvattiin punaisella värillä. Nämä kaksi selvitystä eivät ole suoraan verrannollisia, mutta tämä yksityiskohta omalta osaltaan vahvistaa sitä näkemystä, että alueiden toimijat ovat vahvistaneet ja monipuolistaneet keskinäistä yhteistyötään. Maksuttomia neuvontapalveluja ja maksullisia asiantuntijapalveluja on nyt paremmin ja kattavammin tarjolla kuin muutama vuosi sitten. Herättelytoimenpiteitä toteutetaan runsaasti ja monipuolisesti ja asiakkaille ilmaisia matalan kynnyksen neuvontapalveluja on kohtuullisen hyvin tarjolla eri alueilla. Myös vastuuorganisaatio löytyy useimmilta alueilta.

Alueellisia yhteistyöfoorumeita löytyy kaikilta alueilta, mutta niiden toiminta jakaantuu säännöllisesti ja epäsäännöllisesti kokoontuviin ryhmiin. Julkisia neuvontapalveluja löytyy suhteellisen hyvin, mutta monilla alueilla rahoituksen tulevaisuuden näkymää hallitsee epävarmuus sen jatkuvuudesta.

Yksityisten asiantuntijapalvelujen tarjonta tuntuu painottuvan sinne, missä yritysten lukumäärät ovat suuria. Yritysten määrällä mitattuna pienillä alueilla koetaan yleisesti puutteita asiantuntijapalveluiden tarjonnassa. Toisaalta meillä on alueita, joilla yksityiset asiantuntijapalvelujen tarjoajat kokevat julkisten toimijoiden toiminnan kilpailevan heidän kanssaan. Isossa kuvassa näyttää siltä, että mitä enemmän alueella ilmenee julkisten ja yksityisten toimijoiden välistä yhteistyötä, sitä selkeämmäksi roolit ovat muotoutuneet ja sitä enemmän on tunnetta samassa veneessä samaan suuntaan soutamisesta.

4.2 Alueellisten omistajanvaihdospalvelujen menestystekijöitä, haasteita ja tulevaisuuden näkymiä

Alueellisten omistajanvaihdospalvelujen menestystekijöistä muodostuu pitkä lista. Missään maakunnassa kaikki yksittäiset tekijät eivät ilmene, mutta menestyminen tässä vertailussa edellyttää joka tapauksessa useiden hyödyntämistä.

Yhdessä tekeminen

Alueet puhuvat verkostomaisesta toimintatavasta, kumppaniverkostosta, julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyöstä ja että toimijat tuntevat toisensa. Yritysten omistajanvaihdosten yhdessä tekeminen on yksi perusasia, jota alueilla tarvitaan joka tapauksessa, jos halutaan toimiva omistajanvaihdosekosysteemi. Monipuolinen ja pitkäjänteinen edistämistyö todennäköisesti tuo toivottuja tuloksia.

Yhdessä tekeminen voi ilmetä kuntien rahoitusosuutena omistajavaihdospalvelujen toteuttamisessa tai tilitoimistojen mukana olemisena omistajanvaihdospalvelujen tarjoamisessa. Yhdessä tekeminen ei kuitenkaan poista vastuuorganisaation tarvetta. Yrittäjäjärjestöjen, kuntien ja kehittämissyhtiöiden pitkäjänteinen panostus näkyy tämänkin selvityksen tuloksissa.

Tapahtumat ja tilaisuudet

Omistajanvaihdoksia edistävien erilaisten tapahtumien kirjo on runsas ja monipuolinen. Alueilla järjestetään esimerkiksi yritysmarkkinoita, pidetään ov-klinikkoja ja järjestetään 24h-leirejä neuvojille. Näyttääkin siltä, että muiden alueiden tutustumisen kautta on helppo löytää esimerkkejä toteuttamiskelpoista toimintatavoista sovellettavaksi oman alueen tekemiseen.

Kehittämishankkeet

Monella alueella omaa tekemistä on kehitetty ja resursoitu kehittämishankkeilla. Vaikka erilaisia kehittämishankkeita on toteutettu eri alueilla jo pitkään, niillä näyttäisi edelleen olevan vahva rooli toimintatapojen ja -mallien uudistamisessa, yhteistyön virkistämisessä ja herättelytoimien toteuttamisessa. Alueilla tarvitaan edelleen kehittämishankkeita parantamaan yritysmarkkinoiden toimivuutta.

Julkisuus

Teeman aktiiviseen esillä pitämiseen panostetaan ja sitä pidetään tuloksia tuovana tekemisenä. Alueilla arvostetaan, mikäli maakuntalehdellä on tapana julkaista uutisia ja esimerkkejä toteutuneista omistajanvaihdoksista. Järjestelmälliset ja pitkäjänteiset herättelytoimet tuottavat parhaan tuloksen.

Alueellinen neuvoja ja oppaat

Oma alueellinen omistajanvaihdosneuvoja ja sähköisten ja painettujen oppaiden hyödyntäminen neuvonnassa tuntuvat olevan yleisiä menestystekijöitä. Tässä voidaan todeta menestystekijöiden ympyrän sulkeutuminen. Kaikki lähtee liikkeelle yhteisen tulevaisuuskuvan muodostamisesta ja yhdessä tekemisestä. Näiden myötä omistajanvaihdospalvelut saavat ansaitsemansa aseman palveluja tuottavien organisaatioiden strategioissa ja edelleen pysyvän aseman alueen yrityspalvelutarjottimella

Alueiden kokemia haasteita omistajanvaihdospalveluiden toteuttamisessa

Alueellisten omistajanvaihdospalvelujen menestystekijöiden laajan kirjon vastakohtaan muodostaa suuri joukko alueilla koettuja haasteita. Tilannekuvan aineisto puhuu paljon omistajanvaihdospalvelujen rahoituksen pysyvyyden puutteen aiheuttamista haasteista esimerkiksi katkoksina he-

rättelytoimien toteuttamisessa, yhteistyön heikkenemisenä ja käytettävissä olevien resurssien vähenemisenä. Muutamissa maakunnissa maakuntalehden rooli omistajanvaihdosteeman esillä pitämisessä arvioidaan heikoksi.

Kehittämishankkeiden alkamisesta ja päättymisestä tulee alueille omat haasteensa. Meillä on alueita, joissa toivotaan tiiviimpää yhteistyötä julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. Näille alueille kehittämishankkeista voisi olla aivan erityistä hyötyä. Lisäksi muutamilla alueilla edelleen kaivataan säännöllisesti kokoontuvia omistajanvaihdosfoorumeja.

Omistajanvaihdospalveluihin sinänsä liittyvä haaste voi olla niiden pirstaleisuus. Muutamilla alueilla tuntuu olevan paljon tekemistä palvelujen alueellisen kattavuuden aikaansaamisen kanssa ja vanhat alueiden rajat voivat ilmetä vieläkin alueellisen tekemisen esteenä. Kuntien elinkeinotoimien toteuttaman yrittäjien ohjaamisen hyödyntämään omistajavaihdospalveluja voisi toteuttaa useilla alueilla paljon nykyistä systemaattisemmin.

Yritysvälittäjiin ja yksityisiin asiantuntijapalveluihin liittyvä haasteita ovat puutteet niiden markkinoinnissa, palvelujen suuntaaminen muille kuin mikroyrityksille ja palveluntarjoajien ikääntyminen. Osalla alueita kunnilla on käytössä palveluseteleitä ja osalla ei. Jälkimmäiset kaipaavat niitä.

Yrittäjät ikääntyvät eivätkä huomaa aloittaa ajoissa yrityksensä myyntiponnisteluja ja yritysten myyntikunnossakin ilmenee toivomisen varaa. Ostajan löytäminen aivan pienimmille yrityksille tuntuu olevan yleinen haaste. Muutamilla alueille kiinnitetään erikseen huomiota yrittäjien keskuudessa ilmenevään tottumukseen, että palvelut ovat ilmaisia. Tästä sitten seuraa, että meillä on alueita, joissa maksullisten asiantuntijapalvelujen kysyntä vaikuttaa olemattomalta. Toisaalta yritysvälittäjät kertovat, että heidän toimeksiantajansa ovat tottuneet maksamaan asiantuntijapalvelujen kustannukset.

Alueiden tulevaisuuden näkymät

Tämän selvityksen tulosten valossa alueilla on parhaiten huolehdittu herättelytoimenpiteistä. Toisaalta tarkasteltaessa alueiden tulevaisuuden näkymiä, nousee siellä merkittävästi ja ponnekkaasti esille tarve herättelytoimien lisäämiseen.

Kehittämishankkeiden suhteen eri alueilla tulevaisuuden näkymä vaihtelee. Joku alue on hakenut uutta kehittämishanketta ja odottaa sen tekemistä aktivoivaa vaikutusta. Toisaalla taas on juuri saatu sovittua vastuutaho palvelutarjottimen ylläpitämiseksi ja päivittämiseksi äskettäin päättyneen hankkeen jälkeen.

TE24-uudistuksen valmistelu on käynnissä. Useilla alueilla mainitaan tavoitteesta saada omistajanvaihdosten neuvontapalvelut pysyvästi osaksi tulevaisuuden TE-palveluja. Lisäksi meillä on edelleen alueita, joissa kaivataan nykyistä selkeämmän alueen yhteisen tahtotilan muodostamista ja toimijoiden välisen yhteistyön tiivistämistä omistajanvaihdosten edistämiseksi. Jossain maakunnassa on tilanne, jossa kehittämissyhtiöillä on kyllä pitkä yhteistyön perinne, mutta tulevaisuuden näkymässä on kuitenkin maakunnallisen ryhmän kokoaminen.

Yksityisten asiantuntijapalvelujen hyödyntämiseksi palvelusetelit nähdään käyttökelpoisena ratkaisuna. Monilla alueilla kaivataan lisää yritysvälityspalveluita ja palvelusetelit omalta osaltaan madaltavat yrittäjien kynnystä markkinahintaisten asiantuntijapalvelujen hyödyntämiseen.

Eri alueiden tulevaisuuden näkymien kirjoa kuvastavat maininnat oppilaitosten kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja maahanmuuttajien merkittävästä osuudesta alueen uusissa yrittäjissä.

Omistajanvaihdosten edistämiseksi toivotaan vahvempaa roolia elinkeinopolitiikassa kuntatasolla ja valtakunnallisesti. Haaveena on omistajanvaihdoskulttuurin uudistaminen nykyistä ammattimaisemmaksi. Tämä tarkoittaa, että yrittäjät nykyistä enemmän ajattelevat yrityksen ostamisen ja myymisen

olennaiseksi osaksi yrityksen johtamista. Yksityisiä palveluja tulisi olla tarjolla niin, että kotikunnasta riippumatta yrityksen omistajanvaihdoksen yhteydessä yrittäjä voisi kilpailuttaa tarvitsemiaan asiantuntijapalveluja (esimerkiksi yrityksen arvonmääritys ja kauppakirjojen laatiminen). Olennainen osa omistajanvaihdoskulttuurin kehittämistä on matalan kynnyksen neuvontapalvelujen tarjonta ja hyödyntäminen kaikilla alueilla. Tämä on tiikerinloikka suomalaiselle omistajanvaihdosekosysteemille.

4.3 Suositukset

Oheiseen taulukkoon on koottu tämän tilannekatsauksen aineiston pohjalta keskeisimmät suositukset omistajanvaihdosten edistämisen alueellisille vastuuorganisaatioille, kunnille, yksityisille asiantuntijoille ja kehittämissankkeiden toteuttajille (Taulukko 2).

Taulukko 2. Tilannekatsauksen suositukset

Kohderyhmä	Suositus
Omistajanvaihdosten edistämisen alueelliset vastuuorganisaatiot	<ol style="list-style-type: none"> 1. Systemaattinen ja pitkäjänteinen alueellinen yhteistyö antaa hyvän pohjan onnistuneelle omistajanvaihdosten edistämiseksi. 2. Herättelytoimiin, tapahtumiin ja tilaisuuksiin on alueilla panostettu ja näitä panostuksia kannattaa edelleen jatkaa.
Kunnat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palvelusetelien käyttö yritysten omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluihin on tehokas ja yleistävä toimintatapa omistajanvaihdosten edistämiseen: näitä lisää markkinoille! 2. Yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelut voisivat olla TE24-uudistuksen myötä syntyvää yrityspalvelutarjotinta. 3. Alueelliset neuvojat toivovat kunnilta yrittäjien systemaattista ohjausta neuvontapalvelujen käyttöön.
Yksityiset asiantuntijat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palveluiden markkinointia julkisille toimijoille olisi tehostettava. 2. Palveluiden tuotekehityksessä tulisi huomioida myös mikroyritykset.
Kehittämissankkeiden toteuttajat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehittämissankkeita tarvitaan uusien toimintamallien kehittämiseen, herättelytoimenpiteiden toteuttamiseen ja vahvistamaan keskeisten omistajanvaihdostoimijoiden yhteistyötä. 2. Hankesuunnitelman toimenpiteitä ja tavoitteita on hyvä tarkastella hankkeen päättymisen jälkeisen ajan näkökulmasta.

LÄHTEET

Euroopan talous- ja sosiaalikomitea. (2022). *Business transfers as promoters of sustainable recovery growth in the SME sector*. Own-initiative opinion INT/982. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/business-transfers-promoters-sustainable-recovery-growth-sme-sector>

Kangas, E. (2010). *Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi*. Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Komi, A., Tall, J., Varamäki, E., Katajavirta, M., Hemminki, A., Viljamaa, A., & Joensuu-Salo, S. (2022a). *Yritysten omistajanvaihdospalvelujen nykytilanne – Selvitys julkisten toimijoiden palvelusta*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022052438308>

Komi, A., Tall, J., Varamäki, E., Katajavirta, M., & Hemminki, A. (2022b). *Yksityiset omistajanvaihdospalvelut: kysely yritysvälittäjille ja yksityisille omistajanvaihdosasiantuntijoille*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:-fi-fe2022061646991>

Tall, J., Varamäki, E., & Katajavirta, M. (2020). *Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi*. Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/ov_palveluiden_evaluointi_2020.pdf

Viljamaa, A., Tall, J., & Oikarinen, S. (2014). *Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014*. Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-314-021-9>



OMISTAJANVAIHDOSNEUVONNAN HAKUPALVELU

Yritysten omistajanvaihdospalvelut -painikkeen klikkaus ohjaa sinut omistajanvaihdosneuvonnan hakupalvelun sivustolle. Valitsemalla avautuvan sivun kenttiin haluamasi maakunnan ja/tai paikkakunnan saat listana alueella matalan kynnyksen omistajanvaihdosneuvontaa tarjoavien toimijoiden yhteystiedot.

Hakupalvelun tarjoaa MOP-hanke / Maaseutuyritysten omistajanvaihdosekosysteemin kehittäminen - Valtakunnallinen matalan kynnyksen palveluverkosto myyjille ja ostajille.