



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

**Viite:**

Tall, J., Varamäki, E., & Hemminki, A. (2023). SeAMK rakentamassa neuvonnan palveluverkosta yritysten omistajanvaihdosten edistämiseen. Teoksessa S. Päällysaho, T. Junkkari, M. Salminen-Tuomaala, S. Uusimäki, M. Karvonen, & S. Saarikoski (toim.), *Seinäjoen ammattikorkeakoulu asiantuntijana, yhteistyökumppanina, kouluttajana ja TKIO-toimijana* (s. 699–708). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 40). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231211153209>



# SEAMK RAKENTAMASSA NEUVONNAN PALVELU- VERKOSTOA YRITYSTEN OMISTAJANVAIHDOSTEN EDISTÄMISEEN

Juha Tall, KTT, asiantuntija, TKI, SeAMK

Elina Varamäki, KTT, vararehtori, SeAMK

Aila Hemminki, KTM, asiantuntija, TKI, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Omistajanvaihdosfoorumi on asettanut tavoitteeksi, että Suomessa olisi maailman paras pk-yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi. Seinäjoen ammattikorkeakoulu haluaa olla merkittävällä panoksella tukemassa tätä työtä ja ennen kaikkea varmistaa, että omistajavaihdosten edistäminen perustuu tutkittuun tietoon. SeAMKissa on 24 vuoden ajan toteutettu yritysten omistajanvaihdosten edistämiseen liittyviä alueellisia, valtakunnallisia sekä kansainvälisiä tutkimus-, kehittämis- sekä koulutushankkeita. SeAMKissa toimii yli kymmenen hengen monialainen asiantuntijatiimi omistajanvaihdosten parissa. Omistajanvaihdosten edistämistä on Suomessa arvioitu kahden pääasiallisen selvityksen kautta, joita molempia on toistettu useampaan kertaan. Omistajanvaihdosbarometri on toteutettu tähän mennessä neljä kertaa vuodesta 2012 lähtien aina kolmen vuoden välein ja SeAMK on toteuttanut nämä kaikki.

Pk-yritysten omistajanvaihdosten edistämisen valtakunnallista ja alueellista evaluointia on tehty tähän mennessä kolme kertaa: vuosina 2010 (Kangas, 2010), 2014 (Viljamaa ym., 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). Tämän kehittämishankkeen pää tavoitteena on rakentaa toimintamallit maaseutuyritysten myyjien ja ostajien ohjautumisesta omistajanvaihdospalvelujen aktiivisiksi käyttäjiksi sekä rakentaa ja pilotoida valtakunnallinen matalan kynnyksen palveluverkosto edistämään maaseutuyritysten omistajanvaihdoksia. SeAMKin koordinoimassa hankkeessa osatoteuttajina ovat toimineet Suomen Yrittäjät, Uusyrityskeskus ja MTK. Osana hanketta on arvioitu alueittain nykyisiä maaseutuyritysten omistajanvaihdosten asiantuntija- ja neuvontapalveluja. Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata ja arvioida omistajanvaihdosten edistämisen tilannetta Suomen eri alueilla sekä kuvata matalan kynnyksen palveluverkoston muodostumista.

## **2 TILANNEKUVA SUOMEN ERI ALUEILLA OMISTAJANVAIHDOSTEN NEUVOTTELUPALVELUISSA**

Suomen eri alueiden tilannekuva on koottu useasta eri lähteestä. Vanhempaa aineistoa on päivitetty tuorempien selvitysten tiedoilla. Lähtökohtaisesti alueiden tiedot vastuuorganisaatiosta, yhteistyöfoorumista ja herättelytoimenpiteistä ovat vuonna 2020 julkaistusta Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallisesta ja alueellisesta evaluoinnista (Tall ym., 2020). Omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalveluja koskevat tiedot ovat julkisille (Komi ym., 2022b) ja yksityisille toimijoille (Komi ym., 2022a) keväällä 2022 toteutetuista kahdesta erillisestä kyselystä. Alueellisissa työpajoissa oli mukana neuvontapalvelujen toteuttamisen kannalta keskeisiä tahoja. Alueelliset työpajat järjestettiin syksyn 2022 sekä kevään 2023 aikana yhteensä 18:lla alueella kattaen koko Manner-Suomen. Yhteensä näissä työpajoissa oli 301 osallistujaa. 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 matalan kynnyksen neuvontapalvelujen tilanne vaihtelee eri alueilla merkittävästi (Taulukko 1). Taulukossa esitetään käytettävissä olevan aineiston pohjalta tutkimusryhmän tulkinta kukin alueen tilanteesta asteikolla kyllä – osittain – ei. Asteikolle on annettu arvot: 1–0,5–0.

Vastuuorganisaatiolla tarkoitetaan alueellista omistajanvaihdostemasta vastuussa olevaa organisaatiota. Vastausvaihtoehtojen mukaan vastuuorganisaatio voi olla selkeästi olemassa, se voi olla olemassa mutta asiaan liittyy ristiriitaisuuksia (esimerkiksi toiminta kattaa vain osan alueesta) tai sitten sitä ei ole. Yhteistyöfoorumi on omistajanvaihdoksiin liittyvien keskeisten toimijoiden muodostama ja säännöllisesti kokoontuva ryhmä. Ryhmän kokoonpanossa ja kokoontumisten säännöllisyydessä voi olla vaihteluja 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 rahoitukseen 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	Vastuu-organisaatio	Yhteistyöfoorumi	Herättely-toimenpiteet	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
<b>Yhteensä</b>	<b>16,5</b>	<b>14</b>	<b>17,5</b>	<b>16,5</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	

Yritysten omistajanvaihdosten neuvontapalvelujen osalta lähes kaikilla alueilla herättelytoimenpiteitä toteutetaan säännöllisesti. Ja sillä alueella, jossa vielä tässä yhteydessä toimenpiteet on tulkittu epäsäännöllisiksi, tulevaisuuden näkymässä on niiden muuttuminen säännöllisiksi. Alueiden toimijat ovat tiivistämässä yhteistyötä keskenään. Alueellinen vastuuorganisaatio 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 päällimmäinen vaihtoehto on 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 kokoontumisten 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 niilläkin 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 kehittämisshanke. Kanta- ja Päijät-Hämeessä työ toimijoiden yhteistyön parantamiseksi näkyy myös palvelujen alueellisessa kattavuudessa.

Julkisten neuvontapalveluiden rahoituksen suhteen vain kuudella alueella 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 yleisin 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 asiantuntijapalveluja on tarpeeseen nähden riittävästi tarjolla. Tutkimusaineistosta 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.

Kokonaisuutena 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 tukee sitä näkemystä, että alueiden toimijat ovat vahvistaneet ja monipuolistaneet keskinäistä yhteistyötään.

Kolme aluetta saa tässä tilannekatsauksessa täydet kuusi pistettä. Pirkanmaalle, Satakunnalle ja Varsinais-Suomelle on yhteistä pitkäjänteinen ja systemaattinen työ omistajanvaihdosten edistämiseksi. Pirkanmaan menestyksen siemenet kylvettiin jo vuosituhannen vaihteissa, 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.

### **3 MATALAN KYNNYKSEN NEUVONTA- PALVELUN MÄÄRITELMÄ JA PALVELUKUVAUKSET**

Tässä luvussa on kuvattu, miten matalan kynnyksen neuvontapalvelut määritellään, millaisille kohderyhmille palvelukuvauksia on tehty ja miten asiakkaat ohjautuvat neuvontapalveluihin.

#### **3.1 Määritelmä**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun johdolla on valmisteltu ja otettu käyttöön matalan kynnyksen neuvontapalvelun määritelmä.

Yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelulla tarkoitetaan yrityksen ostamista, myymistä tai sukupolvenvaihdosta suunnitteleville yrittäjille ja yrittäjyyttä suunnitteleville henkilöille tarkoitettuja maksuttomia palveluja.

Neuvontapalveluun kuuluu

- asiakkaan ajattelua edistävä keskustelu ja siitä tehtävä yhteenveto, joka sisältää keskustelussa muodostuneen tilannekuvan sekä suositukset jatkotoimenpiteistä
- alustava neuvonta omistajanvaihdosprosessista, sen käynnistämisestä ja vauhdittamisesta
- neuvojan näkemys yrityksen arvon muodostumisesta
- omistajanvaihdoksessa tarvittavien palvelujen ja asiantuntijoiden esittely.

Omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelu ei sisällä arvonmäärittystä, aktiivista ostajien ja ostokohteiden etsimistä, osallistumista yrityskauppaneuvotteluihin eikä kauppakirjojen ja siihen liittyvien dokumenttien laatimista.

## 3.2 Palvelukuvaukset

Palvelukuvaukset on tarkoitettu kuvaamaan yrittäjän kanssa toteutettavan vuorovaikutuksen keskeisiä teemoja. Tavoitteena on antaa yrittäjän kertoa omaa tarinaansa. Teemat toimivat neuvojan muistilistana tärkeimmistä keskusteltavista asioista. Kaikki kysymykset eivät ole aiheellisia kaikissa tapauksissa, vaan muistilistaa sovelletaan tapauskohtaisesti.

Neuvojen käyttöön ja työtä ohjaamaan on laadittu palvelukuvaukset käytettäväksi viidessä erilaisen asiakkaan palvelutilanteessa. Palvelukuvausten eri asiakasryhmiä ovat:

- Myyjät
- Luopujat
- Ostajat
- Jatkajat
- Ostajana yritys

Esimerkiksi myyjän palvelukuvauksen kysymykset liittyvät yrittäjään, liiketoimintaan, yritykseen ja sen myyntiin. Palvelutilanteen lopuksi tehdään yhteenveto ja suositukset jatkotoimenpiteistä.

## 3.3 Palveluun ohjautuminen

Matalan kynnyksen neuvontapalvelun markkinoinnin kannalta olennaista on, että julkiset ja yksityiset yrityspalveluja tarjoavat toimijat ovat tietoisia siitä ja osaavat ohjata asiakkaita palveluun. Neuvontapalvelun täytyy olla asiakkaille helposti löydettävissä ja siihen on oltava pääsy paikasta riippumatta. Kehitteillä olevan ov-palvelunapin tarkoitus on



helpottaa asiakkaalle palvelun löytymistä. Yhteydenotto palveluun on mahdollista puhelimitse, sähköpostilla tai sähköisellä lomakkeella.

Asiakkailla eli ostajilla, myyjillä, luopujilla, jatkajilla ja yritysostajilla suunnattuja herättelytoimenpiteitä on riittävästi. Niiden tavoitteena on lisätä tietoisuutta yrityskaupasta ja sukupolvenvaihdoksesta vaihtoehtona yrityksen laajentamiseen, uudistamiseen ja kehittämiseen sekä vaihtoehtoisena tienä yrittäjyyteen. Herättelytoimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- Tilaisuudet
- Vertaistarinat
- Artikkelit
- Podcastit
- Videot

Matalan kynnyksen neuvontapalvelujen markkinointiin mukaan tavoiteltavia toimijoita ja tahoja ovat

- Palveluntuottajien oma markkinointi ja viestintä
- Tilitoimistot
- Pankit ja Finnvera
- Kuntien Elinkeinotoimet
- Yrittäjäjärjestöt (Suomen Yrittäjät, aluejärjestöt, paikallisyhdistykset, toimialayhdistykset jne.)
- ELY-keskukset ja TE-toimistot
- Yrityskummit
- Leader-ryhmät
- Oppilaitokset
- Yrittäjyyttä edistävät harrastusorganisaatiot (4H, Yrityskylä jne.)
- Firmakauppa, Yrityspörssi
- Valtakunnalliset ja alueelliset omistajanvaihdosten edistämishankkeet

## 4 YRITYSTEN OMISTAJANVAIHDOSTEN VALTAKUNNALLINEN PALVELUVERKOSTO

Yritysten omistajanvaihdosten valtakunnalliseen palveluverkostoon on tulossa edustajia seuraavilta tahoilta:

- Suomen Yrittäjien aluejärjestöjen kehittämishankkeet ja neuvojat
- Kuntien elinkeinotoimien yritysneuvojat
- Metsäkeskuksen yritysneuvojat
- Uusyrityskeskusten yritysneuvojat
- ProAgrian SPV/omistajanvaihdosasiantuntijat
- Muut neuvontaa tarjoavat julkiset ja yksityiset tahot

Palveluverkoston hakupalvelussa on jo tässä vaiheessa mukana yli 100 eri toimijaa, ja se kattaa kaikki kunnat. Hakupalvelussa asiakas voi verkossa ilmoittaa kotipaikkakuntansa (ja yhteystietonsa) ja saa vastineeksi tiedot hänen alueellaan yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalvelujen tarjoajista. Palvelu on osa toimenpiteitä, jotka ohjaavat asiakkaita yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvontapalveluihin.

## 5 LOPUKSI

Tämän artikkelin tavoitteena oli kuvata ja arvioida omistajanvaihdosten edistämisen tilannetta Suomen eri alueilla sekä kuvata matalan kynnyksen palveluverkoston muodostumista. Tulokset osoittivat, että omistajanvaihdosten edistämisen tilanne kehittyi koko ajan parempaan suuntaan eri alueilla. Rahoitusten pätkittäisyys tuo haastetta jatkuvasti kumuloituvaan kehittämiseen, mutta alueet ovat erittäin hyvin tietoisia siitä, mihin niiden tulisi pyrkiä omalla alueellaan pk-yritysten omistajanvaihdosten edistämisessä. Pitkäjänteinen valtakunnallinen edistämistyö on edesauttanut tietoisuuden lisäämistä myös alueilla.

Yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvonnan palveluverkosto on lanseerausvaiheessa lokakuussa 2023. Käytännössä tämä tarkoittaa, että hakupalvelun verkkosivu avautuu yrittäjien, yrittäjiksi aikovien, palveluun ohjaavien tahojen ja palvelun tarjoajien käyttöön. Samalla tulevat näkyväksi eri toimijoiden tarjoamat neuvontapalvelut. Suomen omistajanvaihdosekosysteemi päivittyy piirun verran paremmaksi ja Seinäjoen ammattikorkeakoululla on ollut siinä keskeinen rooli. Suomeen on syntynyt yritysten omistajanvaihdosten matalan kynnyksen neuvonnan palveluverkosto.

## LÄHTEET

Kangas, E. (2010). *Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi*. Manner-Suomen ESR -ohjelma 2007–2013; Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi; Pirkanmaan ELY-keskus.

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

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

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](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*. Manner-Suomen ESR -ohjelma 2007–2013; Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi; Pirkanmaan ELY-keskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-314-021-9>