

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

Omistajanvaihdos-  
asiantuntijuus  
ja sen kehittäminen



# **Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen**

**Elina Varamäki  
Juha Tall  
Tarja Heikkilä  
Kirsti Sorama**

**2011**

## ESIPUHE

Omistajanvaihdosten valtakunnallisen koordinoinnin tavoitteena on tukea yritysten omistajanvaihdospalvelujen ja palveluprosessien kehittämistä erityisesti mikro- ja pienten yritysten tarpeisiin. Elinkeinopolitiikan linjausten uudistamisen yhteydessä omistajanvaihdokset ovat tulossa olennaiseksi osaksi yritysten kehittämistä ja kasvua. Erityisen ajankohtainen haaste suomalaiselle yrityspalvelujen kehittämistyölle on suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. Omistajanvaihdospalvelujen tarve on kasvamassa ja niitä tarvitsevat myös mikro- ja pienet yritykset. Omistajaa vaihtaneiden liiketoimintojen kehittymisen edellytyksenä on ammattimaisesti toteutettu onnistunut omistajanvaihdos. Kehittämistyössä on huomioitava sekä ostajien että myyjien tarpeet ja omistajanvaihdosten moninaisuus: sukupolvenvaihdokset, yritysten väliset kaupat, henkilöiden väliset kaupat jne. Tarvitaan osaava ja koko Suomen kattava palveluverkosto, jossa ovat mukana yhteistyössä julkiset ja yksityiset toimijat.

Selvityksen tavoitteena on kuvata sekä omistajanvaihdosasiantuntijuuden että omistajanvaihdosten palveluprosessin nykytilaa ja kehittämistarpeita. Huomion kohteina ovat omistajanvaihdostutkintoon, omistajanvaihdosasiantuntijoiden auktorisointiin ja sertifiointiin, omistajanvaihdosasiantuntijuuden luvanvaraisuuteen sekä omistajanvaihdosten palveluprosessiin liittyvät alan asiantuntijoiden näkemykset. Selvityksen tulosten pohjana olevan kyselyn vastausten laadusta ja määrästä olemme erittäin ilahtuneita. Kyselyyn vastasi edustava joukko yksityisiä ja julkisia toimijoita. Tässä yhteydessä haluamme kiittää kaikkia kyselyyn vastanneita ja toivomme toimijoiden välisen vuoropuhelun jatkuvan ja vahvistuvan.

Tämän selvityksen toteuttajaksi valittiin kilpailutuksen perusteella Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Toteuttamissuunnitelma täsmennettiin yhteistyössä omistajanvaihdosten valtakunnallisen koordinoinnin kanssa. Selvityksen käytännön toteuttamisesta ovat vastanneet tutkijayliopettaja, dosentti Elina Varamäki, projektitutkija Juha Tall, tilastotieteen lehtori Tarja Heikkilä sekä yliopettaja Kirsti Sorama. Parhaimmat kiitokset heille tämän selvityksen laadukkaasta toteuttamisesta. Selvityksen lopussa olevat toimenpide-ehdotukset tarjoavat hyvän pohjan jatkotoimenpiteiden suunnittelulle ja toteutukselle.

Tampereella 10.3.2011

Tapani Kaskela, projektipäällikkö  
Omistajanvaihdosten valtakunnallinen  
koordinointi  
Pirkanmaan ELY-keskus

Hannele Heikkinen, projektipäällikkö  
Omistajanvaihdosten valtakunnallinen  
koordinointi  
Hämeen ELY-keskus

## TIIVISTELMÄ

Tämän selvityksen päätavoitteena on selvittää omistajanvaihdosasiantuntijuuden, omistajanvaihdoskoulutuksen sekä omistajanvaihdosten palveluprosessin nykytilaa sekä tulevaisuuden tarpeita. Kyselyn kohde-ryhmä koottiin useista tietolähteistä ja rekistereistä. Keskeisinä omistajanvaihdosasiantuntijoina mukaan otettiin seuraavat tahot: ELY-keskusten ViestinVaihto-yhteyshenkilöt sekä hyväksytyt omistajanvaihdosasiantuntijat (Viestinvaihtokonsultit), pkt-säätiön asiantuntijarekisteristä ([www.asiantuntijahaku.fi](http://www.asiantuntijahaku.fi)) omistajanvaihdoksiin, sukupolvenvaihdoksiin ja yrityskauppoihin erikoistuneet asiantuntijat, Suomen Yritysvälittäjäin liiton yritysvälittäjät sekä seudullisten elinkeinotoimijoiden Sekesin jäsenorganisaatioiden johtajat. Selvityksen lopulliseen kohderyhmään kuului 253 asiantuntijaa. Kaikkiaan netissä toteutettuun kyselyyn vastasi 161 asiantuntijaa ja vastausprosentti oli peräti 64%. Vastaajia oli kaikista maakunnista Ahvenanmaata lukuunottamatta. Vastaajista 69% toimi yksityisellä sektorilla ja 31% julkisella sektorilla. Keskimäärin vastaajilla oli yhdentoista vuoden kokemus ov-asioiden parissa työskentelystä (viidesosalla oli vähintään 20 vuoden kokemus), ja ov-asiat veivät keskimäärin noin kolmasosan vastaajien työajasta.

Auktorisointia ja sertifiointia koskevaan tarpeeseen ov-asiantuntijoilla oli melko polarisoitunut näkemys. Vastaajat olivat sekä puolesta että vastaan, ja vain kymmenesosalla ei ollut oikein mieltä asiaan. Päätulos oli kuitenkin se, että lähes 60% kannatti ov-asiantuntijuuden auktorisointia / sertifiointia. Ehdottoman kyllä antoi 16% vastaajista. Eniten auktorisoinnin kannalla olivat alemman koulutustason omaavat, mutta toisaalta myös ne, jotka eniten käyttivät työajastaan omistajanvaihdosasioiden parissa työskentelyyn.

Ov-asiantuntijat suhtautuivat positiivisesti myös ov-tutkintoon tähtäävään koulutukseen. 60% oli sitä mieltä, että Suomeen tarvittaisiin ov-tutkintoon tähtäävää koulutusta. Vajaa 30% ei ollut tällaisen koulutuksen puolesta. Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet eivät pitäneet koulutusta niin tarpeellisena kuin matalamman koulutustason suorittaneet. Muiden taustamuuttujien suhteen ei vastauksissa ollut eroa. Ov-tutkintoa puoltavat pitivät sopivimpana noin 30 opintopisteen laajuista koulutusta. Myös puolta suppeammalla eli 15 opintopisteen laajuudella koulutuksella oli lähestulkoon yhtä paljon kannatusta.

Omistajanvaihdosasiantuntijuuden luvanvaraistamiseen vastaajat suhtautuivat selkeästi kielteisemmin kuin auktorisointiin. Negatiivisesti asiaan suhtautui lähes 70% vastaajista. Vain 6% oli sitä mieltä, että ov-asiantuntijuus pitäisi ehdottomasti olla luvanvaraista. Asiaan suhtautumisessa oli maakunnittain eroja. Varsinais-Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla luvanvaraistamiseen suhtauduttiin jonkin verran positiivisemmin kuin muualla. Pohjois-Savossa ja Uudellamaalla suhtautuminen oli kielteisintä.

Vastaajat olivat kauttaaltaan sitä mieltä, että yritykset eivät käytä riittävästi asiantuntijoita eivätkä ainakaan ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kaikkein tyytymättömmimpiä vastaajat olivat siihen, että yritykset eivät ota riittävän ajoissa asiantuntijoihin. Julkisella sektorilla toimivat asiantuntijat olivat jonkin verran tyytyväisempiä yritysten tapaan hyödyntää asiantuntijoita kuin yksityisellä sektorilla toimivat. Asiantuntijoiden näkemys oli, että yritykset käyttävät ulkopuolista asiantuntemusta eniten arvonmäärityksessä, verotukseen liittyvissä kysymyksissä sekä jatkajan ja ostajan etsimisessä.

Eri maakuntien saamat arvosanat omistajanvaihdoksen palveluprosessista joko kokonaisuutena tai eri osa-alueiden mukaan tarkastellen vaihtelivat tyydyttävän ja kohtalaisen välillä. Parhaimman kokonaisarvosanan oman maakuntansa omistajanvaihdosten edistämisestä antoivat Pohjois-Savon ov-asiantuntijat. Toisella sijalla oli Pohjois-Karjala ja kolmantena Etelä-Pohjanmaa. Heikoimman arvosanan sai Varsinais-Suomi ja toiseksi heikoimman Uusimaa. Yksittäisistä osa-alueista vastaajat antoivat parhaimman arvosanan yksityisten toimijoiden ov-palveluille ja heidän asiantuntemukselleen. Heikoimman arvosanan saivat ostajien herättely, myyjien herättely, omistajanvaihdoskoulutus sekä yritysten kehittäminen omistajanvaihdosten jälkeen. Naiset ja julkisella sektorilla työskentelevät antoivat keskimäärin parempia arvosanoja oman maakuntansa palveluprosessista.

Tulosten pohjalta nostetaan raportin loppuksi esiin 12 toimenpide-ehdotusta omistajanvaihdosasiantuntijuuden sekä toisaalta omistajanvaihdosten palvelujärjestelmän kehittämiseksi.



## Sisälllys

sivu

Esipuhe	
Tiivistelmä	
Kuvio- ja taulukkoluetelo	
1. Johdanto	7
1.1 Selvityksen taustaa	7
1.2 Selvityksen tavoitteet	8
1.3 Selvityksen toteuttaminen	8
2. Tutkimustulokset	11
2.1 Vastaajien taustatiedot	11
2.1.1 Vastaajien sukupuoli ja ikä	11
2.1.2 Vastaajien koulutustausta	11
2.1.3 Vastaajien omistajanvaihdoskokemus	12
2.1.4 Vastaajien kotimaakunta	15
2.1.5 Vastaajien organisaatiot	16
2.2 Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen	19
2.2.1 Oma omistajanvaihdosasiantuntijuus	19
2.2.2 Kiinnostus omistajanvaihdoskoulutukseen	20
2.2.3 Tarve omistajanvaihdosasiantuntijuuden sertifiointiin / auktorisointiin	22
2.2.4 Tarve omistajanvaihdostutkintoon	23
2.2.5 Tarve omistajanvaihdosasiantuntijuuden luvanvarais- tamiseen	24
2.3 Omistajanvaihdosten edistäminen	28
2.3.1 Ongelmat omistajanvaihdoksissa	28
2.3.2 Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksissa	31
2.3.3 Esteet ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyntämiselle	33
2.3.4 Oman maakunnan ov-palveluprosessin arviointi	34
2.4 Avoimet kommentit	37
2.4.1 Valtakunnalliset omistajanvaihdostoimenpiteet	37
2.4.2 Toimenpiteet omassa maakunnassa	45
2.4.3 Muut terveiset	47
3. Johtopäätökset	51
3.1 Yhteenveto tuloksista	51
3.2 Toimenpide-ehdotukset	53
Lähteet	58
Liitteet	59

<b>Kuviot</b>	<b>sivu</b>
Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma.	11
Kuvio 2. Vastaajien koulutustausta.	12
Kuvio 3. Vastaajien kokemusvuodet yrittäjänä tai asiantuntijana.	13
Kuvio 4. Vastaajien kokemus omistajanvaihdosten parissa työskentelystä.	14
Kuvio 5. Vastaajien työskentelyn osuus omistajanvaihdoskysymysten parissa.	15
Kuvio 6. Vastaajien yrityksen / organisaation kotimaakunta.	16
Kuvio 7. Vastaajien organisaatioiden ala.	17
Kuvio 8. Vastaajien yritysten koko.	18
Kuvio 9. Yksityisten toimijoiden tavoitteet tulevaisuudessa.	18
Kuvio 10. Vastaajien nykyisen omistajanvaihdososaamisen hankintatavat.	20
Kuvio 11. Ov-asiantuntijoiden oma kiinnostus lisäkoulutukseen.	22
Kuvio 12. Valmius käyttää omaa aikaa koulutukseen.	23
Kuvio 13. Tarve omistajanvaihdosasiantuntijuuden sertifiointiin / auktorisointiin.	24
Kuvio 14. Tarve omistajanvaihdostutkintoon tähtäävään koulutukseen.	25
Kuvio 15. Omistajanvaihdoskoulutuksen laajuuden tarve.	26
Kuvio 16. Tarve omistajanvaihdosasiantuntijuuden luvanvaraistamiseen.	27
Kuvio 17. Suurimmat ongelmat omistajanvaihdoksissa tällä hetkellä.	29
Kuvio 18. Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksissa.	32
Kuvio 19. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksissa.	33
Kuvio 20. Suurimmat esteet omistajanvaihdospalvelujen hyödyntämiseen.	34
Kuvio 21. Oman maakunnan omistajanvaihdosten edistämisen arviointi eri osa-alueilla.	35
Kuvio 22. Kokonaisarvosana maakunnan omistajanvaihdospalveluista.	36
<b>Taulukot</b>	
Taulukko 1. Yrityksen koko vs. tavoitteet.	19
Taulukko 2. Sertifiointin tarve vastaajan koulutustaustan mukaan.	24
Taulukko 3. Sertifiointin tarve vastaajan ov-intensiivisyyden mukaan.	25
Taulukko 4. Tarve omistajan vaihdosasiantuntijuuden luvanvaraistamiseen maakunnittain.	28
Taulukko 5. Omistajanvaihdoksen ongelmat vastaajien taustojen mukaan analysoituna.	30
Taulukko 6. Erot omistajanvaihdoksen koetuissa ongelmissa eri maakunnissa.	31
Taulukko 7. Palvelujen organisointiin ja johtoon liittyvät valtakunnalliset omistajanvaihdosten vauhdittamistoimet.	40
Taulukko 8. Herättelyvaiheeseen liittyvät valtakunnalliset omistajanvaihdosten vauhdittamistoimet.	42
Taulukko 9. Valmistautumisvaiheeseen liittyvät valtakunnalliset omistajanvaihdosten vauhdittamistoimet.	43
Taulukko 10. Omistajanvaihdoksen toteuttamiseen liittyvät valtakunnalliset vauhdittamistoimet.	44



# 1 JOHDANTO

Tässä luvussa on esitelty selvityksen taustaa, tavoitteet sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto.

## 1.1 Selvityksen taustaa

Selvityksen taustalla on edelleen kasvava tarve omistajanvaihdoksiin koko Suomessa suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen vuoksi sekä toisaalta tarve entistä laadukkaimpiin omistajanvaihdosten toteutuksiin. Työ- ja elinkeinoministeriön valtakunnallisen Omistajanvaihdosten koordinoitihankkeen yhtenä tavoitteena on varmistaa, että kaikkialla Suomessa pk-yrityksillä olisi käytettävissään tasalaatuiset omistajanvaihdospalvelut. Omistajanvaihdospalvelut pitävät sisällään koko innovaatioprosessin alan tutkimuksesta ja koulutuksesta käytännön kehittämistoimiin ja omistajanvaihdosten herättelystä ja valmistelutoimista käytännön toteuttamiseen. Hyvin toimivat palvelut eri alueilla edellyttävät myös, että omistajanvaihdosten palveluprosessilla on alueella johto ja että työnjako on selvä eri toimijoiden kesken (Kangas 2009).

Ikääntyvien yrittäjien lisäksi omistajanvaihdoksia toivottavasti tulevaisuudessa tulee lisää myös nuorempien ostajien ja myyjien kesken, mikäli yrityskaupoista kehittyä entistä tärkeämpi osa pk-yritysten luonnollista strategista kehittämistä ja kasvua. Viimeaikainen yritys-kauppatutkimus, EU:n elinkeinopolitiikan uudet painotukset (Euroopan komissio 2006a; 2006b), Suomen kansallisen elinkeinopolitiikan uuden linjaukset ovat tuomassa yritys- ja liiketoimintakauppoja yritysten kehittämis- ja kasvukeskustelun keskiöön. Eri tutkimukset osoittavat, että yritysostot ovat edullisin, nopein, varmin tai jopa ainoa tapa saada aikaan kasvua. Olemme omissa viimeaikaisissa tutkimuksissamme (mm. Varamäki, Lautamaja, Tall 2010) painottaneet sitä, että omistajanvaihdosten palveluprosessia täytyisi nykyistä enemmän tarkastella ostajien näkökulmasta. Myös omistajanvaihdosasiantuntijoiden koulutuksessa ja kehittämistyössä täytyisi huomioida tämä näkökulma nykyistä paremmin.

Yrittäjien, yritysten ja toimintaympäristön muutosten johdosta liiketoimintojen omistajanvaihdosten asema kehittämisen työkaluna yrityksen elinkaaren eri vaiheissa näyttää kasvavan, ja niitä tapahtuu yhä useammin myös mikro- ja pienten yritysten keskuudessa. Yrittäjäksi tullaan aikaisempaa useammin ostamalla yritys, oma yrittäjäura päätetään aikaisempaa useammin myymällä yritys, ja liiketoimintoja kehitetään niitä ostamalla ja myymällä. TEM:n toimeksiannosta tähän tulevaisuuden näkymään halutaan tällä tutkimuksella tuoda lisää tietoa yrityskaupparakkinoiden ja yritysten omistajanvaihdosten palveluprosessin kehittämistoimia suunniteltaessa.

Tämän raportin johdantoluvussa on esitelty selvityksen taustaa, tavoitteet sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto. Luku kaksi keskittyy tutkimustulosten esittelyyn sekä

strukturoitujen että avointen kysymysten osalta. Kolmannessa luvussa on esitelty yhteen-  
veto tutkimustuloksista sekä toimenpide-esitykset tulosten pohjalta.

## 1.2 Selvityksen tavoitteet

Käsillä olevan selvityksen päätavoitteena on selvittää omistajanvaihdosasiantuntijuuden, omistajanvaihdoskoulutuksen sekä omistajanvaihdosten palveluprosessin nykytilaa sekä tulevaisuuden tarpeita. Tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan asettaa seuraavat tutkimus-  
kysymykset:

- 1) ovatko omistajanvaihdosasiantuntijat (ov-asiantuntijat) kiinnostuneita lisäkoulutuk-  
sesta ja jos ovat, millaiset teemat heitä kiinnostavat,
- 2) pitäisikö ov-asiantuntijuus auktorisoida / sertifioida,
- 3) tulisiko olla ov-tutkintoon tähtäävää koulutusta,
- 4) pitäisikö ov-asiantuntijapalvelu olla luvanvaraista toimintaa,
- 5) miten ov-asiantuntijat näkevät yritysten hyödyntävän omistajanvaihdospalveluja ja  
mitkä ovat keskeisiä pullonkauloja palvelujen hyödyntämisessä?
- 6) miten ov-asiantuntijat arvioivat oman maakuntansa omistajanvaihdosten palvelu-  
prosessia julkisten ja yksityisten toimijoiden osalta,
- 7) miten ov-asiantuntijat kokonaisuutena näkevät tällä hetkellä yritysten omistajan-  
vaihdostilanteen sekä
- 8) miten vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin eroavat ov-asiantuntijoiden erilais-  
ten taustamuuttujien suhteen (ov-asiantuntijan maantieteellinen sijainti, ikä, koulu-  
tus, asiantuntijuuden ala, kokemuksen määrä ja laatu omistajanvaihdoksista)

## 1.3 Selvityksen toteuttaminen

### Aineisto

Kyselyn kohderyhmä koottiin useista tietolähteistä ja rekistereistä. Keskeisinä omistajan-  
vaihdosasiantuntijoina mukaan otettiin seuraavat tahot: ELY-keskusten ViestinVaihto-  
yhteyshenkilöt sekä hyväksytyt omistajanvaihdosasiantuntijat (Viestinvaihtokonsultit), pkt-  
säätöön asiantuntijarekisteristä ([www.asiantuntijahaku.fi](http://www.asiantuntijahaku.fi)) omistajanvaihdoksiin, sukupol-  
venvaihdoksiin ja yrityskauppoihin erikoistuneet asiantuntijat, Suomen Yritysvälittäjäin lii-  
ton yritysvälittäjät sekä seudullisten elinkeinotoimijoiden seudullisten elinkeinotoimijoiden  
Sekesin jäsenorganisaatioiden johtajat.

Selvityksen lopulliseen kohderyhmään kuului 253 asiantuntijaa. Kaikkiaan kyselyyn vastasi  
161 asiantuntijaa, joten vastausprosentti oli peräti 64 %.

## Tiedonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin *nettikyselyllä* (Digium) lähettämällä sähköinen kyselylomake 253:lle omistajanvaihdosasiantuntijalle. Vastausaika oli 18.1.–26.1.2011 välisenä aikana. Vastausajan loppuvaiheessa kohdejoukalle lähetettiin sähköpostilla muistutus vastaamisesta. Vastausajan umpeuduttua kohderyhmään kuuluville lisäksi vielä soitettiin puhelimitse ja vastaamatta jättäneille tarjottiin mahdollisuutta vastata joko puhelimesta tai netissä. Kaikkiaan seitsemän henkilöä haastateltiin puhelimitse, muut vastasivat nettikyselyyn.

## Kyselylomake

Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään seuraavat aihealueet. Kyselylomake on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 1.

- 1) Asiantuntijan ja hänen yrityksensä / organisaationsa taustatiedot
  - asiantuntijan ikä, koulutus, työkokemus, asiantuntijuuden ala, kokemus omistajanvaihdoksista
  - yrityksen /organisaation maantieteellinen sijainti, koko, yrityksen tavoitteet
- 2) Ov-asiantuntijuus ja sen kehittäminen
  - oma nykyinen asiantuntijuus
  - kiinnostus ov-koulutukseen
  - ov-asiantuntijuuden sertifiointin tarve
  - ov-tutkinnon tarve
  - ov-asiantuntijuuden luvanvaraisuus
- 3) Omistajanvaihdosten edistäminen
  - ongelmat omistajanvaihdoksissa
  - ov-asiantuntijoiden hyödyntäminen
  - esteet ov-asiantuntijuuden hyödyntämiselle
  - tyytyväisyys oman maakunnan omistajanvaihdosten edistämiseen
- 4) Avoimet kommentit omistajanvaihdosten edistämiseksi tulevaisuudessa valtakunnallisesti ja omassa maakunnassa

## Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti PASW Statistics 18 –ohjelmistolla (eli SPSS 18). Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Mikäli keskiarvotestien oletukset eivät olleet voimassa, käytettiin muutosten toteamiseen vastaavia ei-parametrisia testejä (Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis test).

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05.

Faktorianalyysin avulla etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Lisäkoulutuksen kiinnostavuutta koskevat kysymykset sekä toisaalta oman maakunnan edistämistä koskevat eri osa-alueiden arvosanat voitiin yhdistää keskiarvomuuttujiksi *Koulutuskiinnostus* ja *Kokonaisarvosana*. Näiden uusien muuttujien avulla voidaan tiivistää monien eri kysymysten tulokset asiakokonaisuuksiksi. Uusia muuttujia muodostettaessa oli tavoitteena saada mahdollisimman korkea reliabiliteettikerroin Cronbachin alfa ( $\alpha$ ), joka osoittaa, miten hyvin mittarin osiot mittaavat samaa asiaa. Kertoimen arvo voi vaihdella nollan ja ykkösen välillä. Mitä korkeampi on kertoimen arvo, sitä paremmin yhdistetyt muuttujat mittaavat samaa asiaa. Kertoimen arvoa voidaan pitää hyvänä, jos se on yli 0,7. Käytettyjen keskiarvomuuttujien reliabiliteettikerroimet ovat 0,90 ja 0,86.

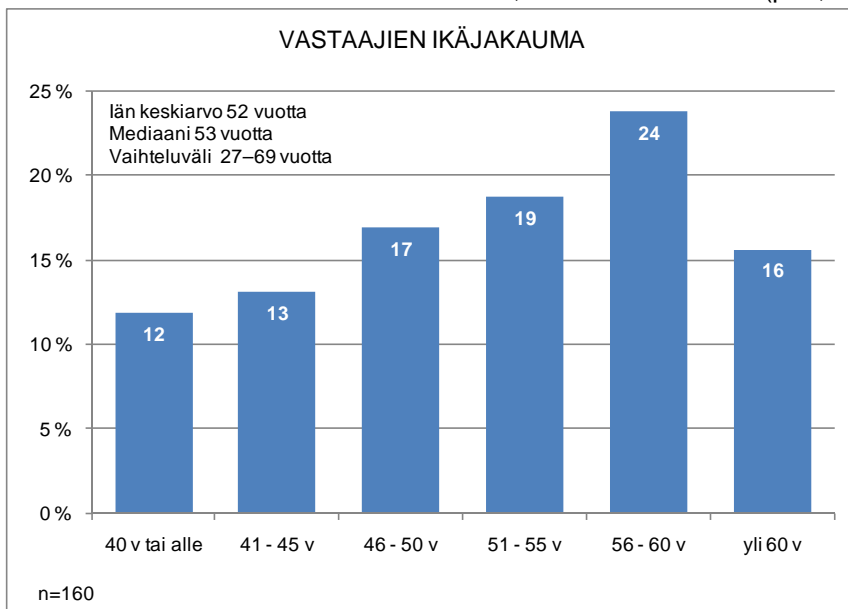
## 2 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on esitelty selvityksen tulokset neljässä eri alaluvussa: vastaajien taustatiedot, omistajanvaihdosasiatuntijuus ja sen kehittäminen, omistajanvaihdosten edistäminen sekä avoimet kommentit.

### 2.1 Vastaajien taustatiedot

#### 2.1.1 Vastaajien sukupuoli ja ikä

Vastaajista 87% miehiä ja 13% oli naisia. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 1. Vastaajien ikä vaihteli 27–69 ikävuoden välillä keski-ikä ollessa 52 vuotta. Vastaajista 40-vuotiaita tai sitä nuorempia oli 12%, 40–50 –vuotiaita 30%, 51–60 –vuotiaita 43 % ja yli 60-vuotiaita 16%. Naiset olivat keskimäärin 45-vuotiaita, miehet 53-vuotiaita ( $p=0,000$ ).



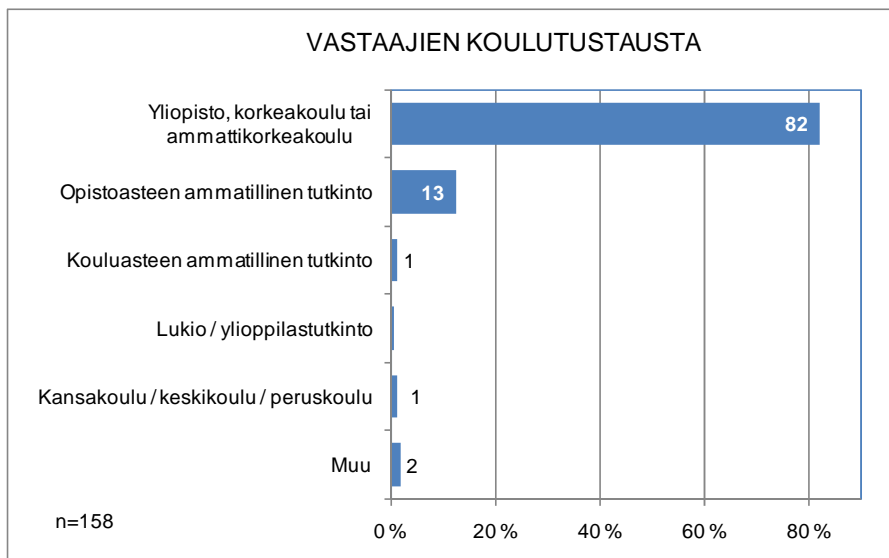
Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma.

Myöhempiä ristiintaulukointeja ja keskiarvovertailuja varten ikäluokat yhdistettiin kolmeksi uudeksi luokaksi: 45 vuotta tai alle ( $n=40$ ), 46–55 vuotta ( $n=57$ ) ja 56 vuotta tai yli ( $n=63$ ).

#### 2.1.2 Vastaajien koulutustausta

Yli neljällä viidestä (82%) vastaajasta oli korkeakoulututkinto joko yliopistosta, korkeakoulusta tai ammattikorkeakoulusta. Opistoasteen tutkinto oli 13%:lla. Kouluasteen ammatillinen tutkinto oli kahdella henkilöllä, samoin kahdella henkilöllä oli koulutuksenaan kansakoulu/peruskoulu, lukio/ylioppilastutkinto oli yhdellä henkilöllä ja joku muu tutkinto oli kolmella.

Vastaajien yleisimmät tutkintonimikkeet olivat kauppatieteen maisterin tai ekonomin tutkinto (58 henkilöä), diplomi-insinöörin tutkinto (23), merkonomin tutkinto (12), insinöörin tutkinto (10), oikeustieteen tutkinto (9) ja MBA-tutkinto (9).



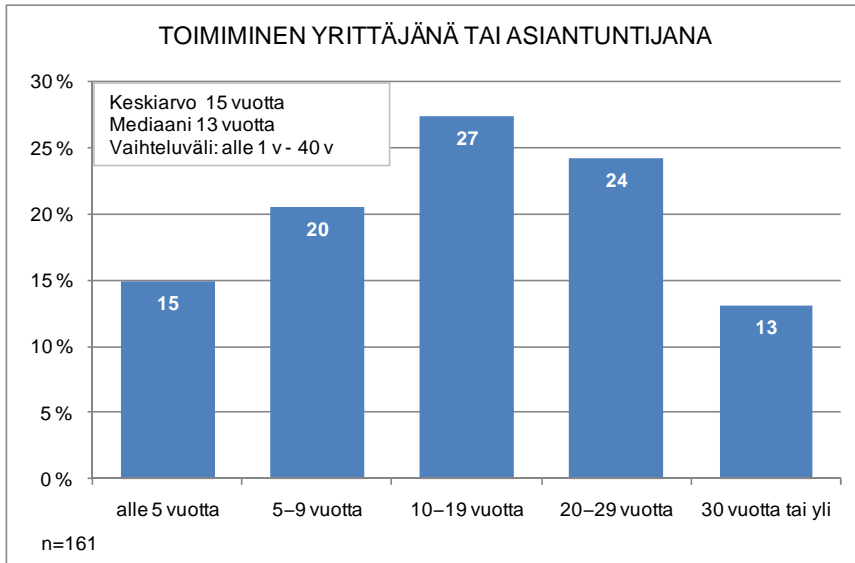
Kuvio 2. Vastaajien koulutustausta.

Tarkasteltaessa myöhemmin tuloksia vastaajan koulutustaustan mukaan vastanneet luokiteltiin koulutuksen mukaan ristiintaulukoiteja ja keskiarvovertailuja varten kahteen luokkaan: yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet (n=130) ja opistotason tai muun tutkinnon suorittaneet (n=31).

Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet olivat keskimäärin (52 v) vähän nuorempia kuin opistotason tai muun tutkinnon suorittaneet (ka 56 v) ( $p=0,001$ ) ja he olivat toimineet myös keskimäärin lyhyemmän ajan yrittäjänä tai asiantuntijana (14 v) kuin muut (ka 19 v) ( $p=0,027$ ). Sen sijaan omistajanvaihdosasioiden parissa työskentelyajassa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

### 2.1.3 Vastaajien omistajanvaihdoskokemus

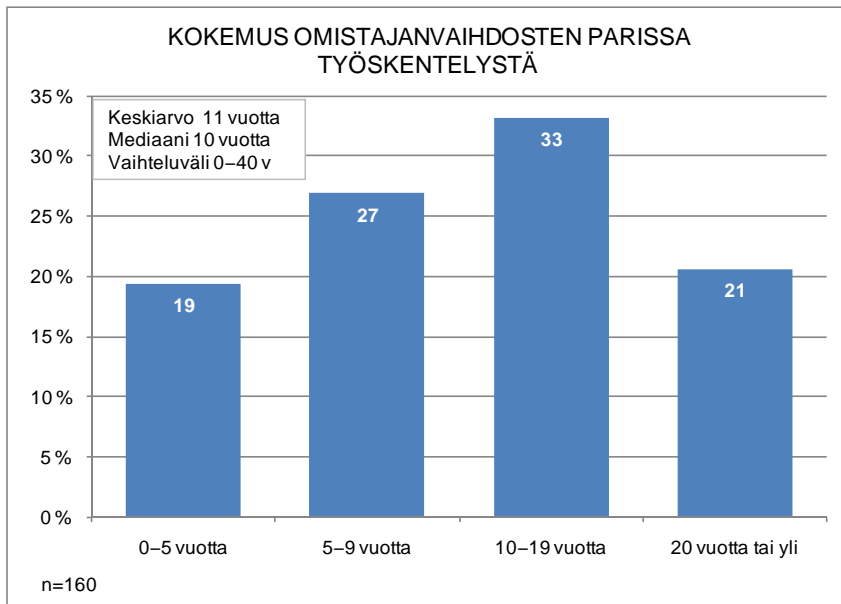
Keskimäärin vastaajat olivat toimineet 15 vuoden ajan joko yrittäjänä tai muuna asiantuntijana nykyisessä tai vastaavassa tehtävässä. Alle 5 vuoden kokemus oli 15%:lla vastaajista ja vastaavasti 30 vuotta tai sitä pidempi kokemus 13%:lla. Suurin ryhmä vastaajista (27%) sijoittui luokkaan, jolla oli 10–19 vuotta kokemusta. 20 vuotta tai sitä pidempi kokemus oli 37%:lla. Naisilla oli miehiä vähemmän kokemusta, sillä naiset olivat toimineet keskimäärin noin 11 vuotta yrittäjänä tai asiantuntijana, miehet noin 16 vuotta ( $p=0,018$ ).



Kuvio 3. Vastaajien kokemusvuodet yrittäjänä tai asiantuntijana.

Myöhempiä ristiintaulukointeja ja keskiarvovertailuja varten vastaajien kokemus yhdisteltiin kolmeksi uudeksi luokaksi: alle 10 vuotta (n=57), 10–19 vuotta (n=44) ja 20 vuotta tai yli (n=60).

Varsinaisesta omistajanvaihdosten parissa työskentelystä vastaajilla oli keskimäärin 11 vuotta kokemusta. Noin viidesosalla (19%) oli kokemusta alle 5 vuotta, mutta toisaalta viidesosalla (21%) oli myös kokemusta yli 20 vuotta. Kolmasosalla vastaajista oli kokemusta 10–19 vuotta. Naisilla oli keskimäärin 6 vuoden kokemus, miehillä 12 vuoden kokemus ovasioiden parissa työskentelystä ( $p=0,000$ ).

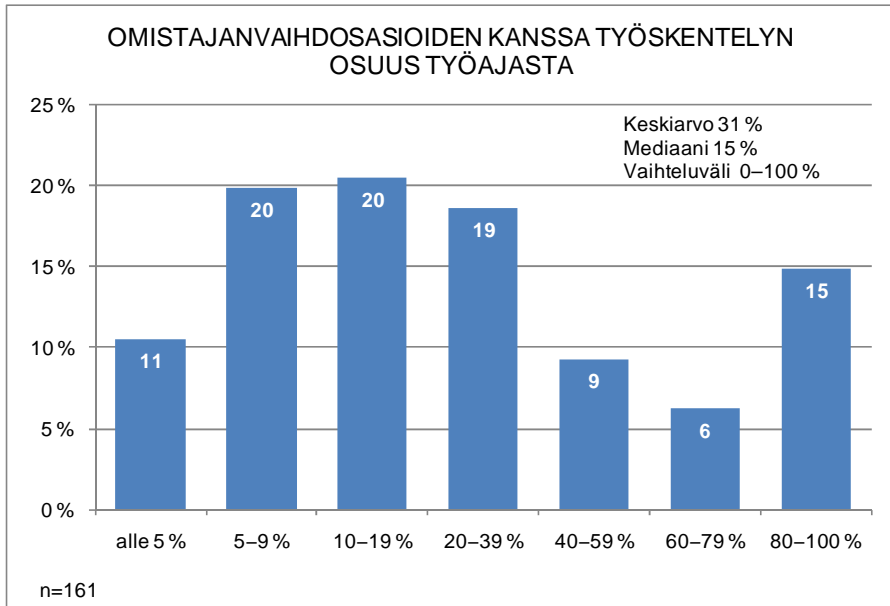


Kuvio 4. Vastaajien kokemus omistajanvaihdosten parissa työskentelystä.

Tarkasteltaessa myöhemmin tuloksia vastaajan kokemuksen mukaan ristiintaulukoiteja ja keskiarvovertailuja varten kokemus luokiteltiin kahteen luokkaan: alle 10 vuotta (n=74) ja 10 vuotta tai yli (n=86).

Vastaajien intensiivisyys omistajanvaihdosten parissa työskentelystä vaihteli 0–100 prosentin välillä. Keskimäärin vastaajat arvioivat käyttävänsä työajastaan 31% omistajanvaihdosasioihin. 15%:lla vastaajista työajasta vähintään neljä viidesosaa kului omistajanvaihdosasioiden parissa. Vastaavasti kolmasosalla (31%) vastaajista työajasta alle kymmenen prosenttia kului omistajanvaihdosten kanssa työskentelyyn.



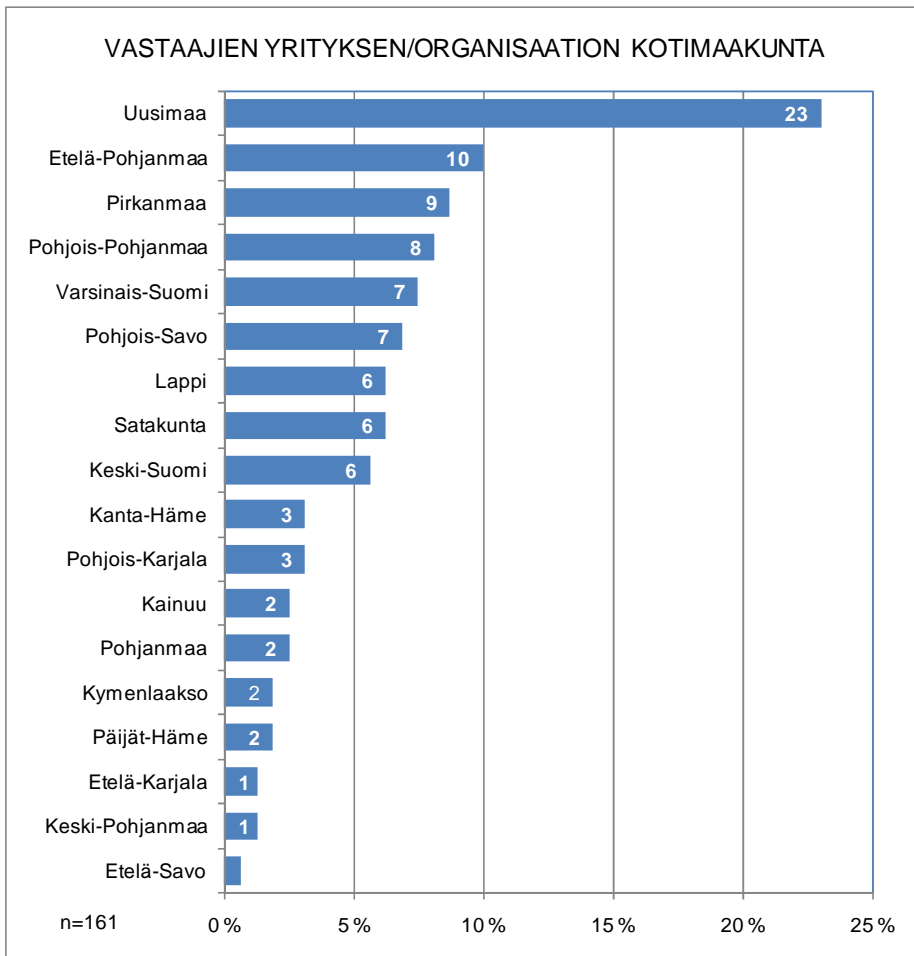


Kuvio 5. Vastaajien työskentelyn osuus omistajanvaihdoskysymysten parissa.

Tarkasteltaessa myöhemmin tuloksia omistajanvaihdoskysymysten parissa työskentelyn intensiivisyyden mukaan ristiintaulukointeja ja keskiarvovertailuja varten vastaajat luokiteltiin kahteen luokkaan: alle 50% työajasta käyttäviin (n=114) ja vähintään 50% käyttäviin (n=47).

#### 2.1.4 Vastaajien kotimaakunta

Vastaajia oli kaikista Suomen maakunnista Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Vastaajista 23% oli Uudeltamaalta tai pääkaupunkiseudulta. Seuraavaksi eniten vastaajia oli Etelä-Pohjanmaalta (10%), Pirkanmaalta (9%), Pohjois-Pohjanmaalta (8%), Varsinais-Suomesta (7%), Pohjois-Savosta (7%), Lapista (6%), Satakunnasta (6%) ja Keski-Suomesta (6%).



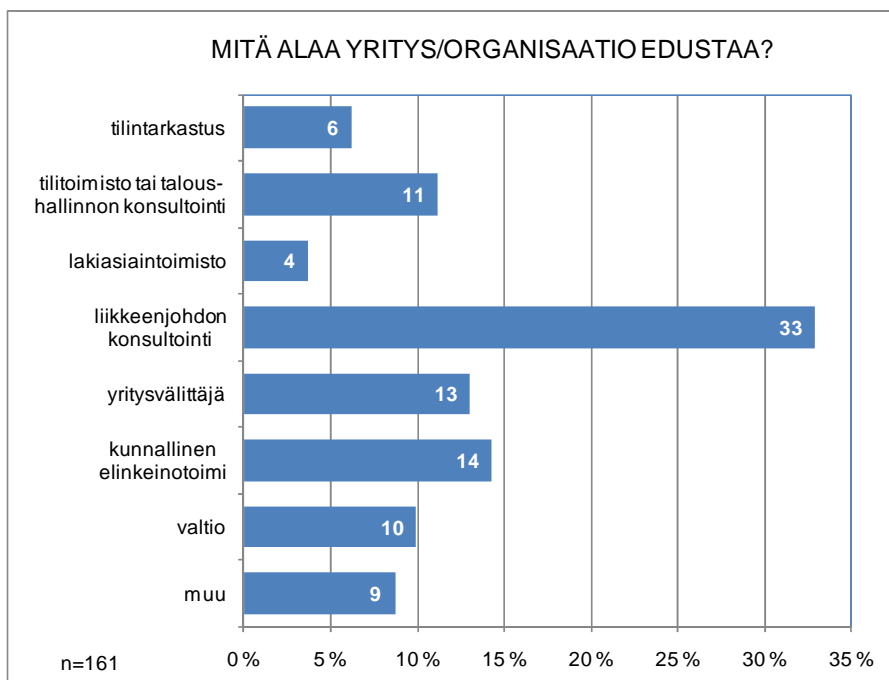
Kuvio 6. Vastaajien yrityksen / organisaation kotimaakunta.

Tarkasteltaessa tuloksia myöhemmässä vaiheessa maakunnittain ristiintaulukointeihin ja keskiarvovertailuihin otettiin mukaan vain ne maakunnat, joissa vastaajia on vähintään 4 eli yhteensä yhdeksän maakuntaa.

### 2.1.5 Vastaajien organisaatiot

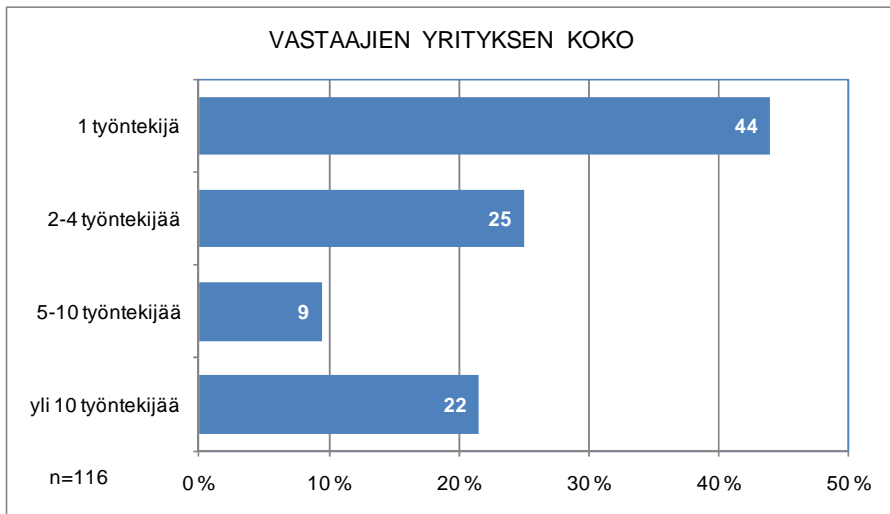
Vastaajien yritykset / organisaatiot edustivat eniten liikkeenjohdon konsultointia. Kolmasosa vastaajista kuului tähän ryhmään. Muita yksityisiä aloja olivat yritysvalittäjät (13%), tilitoimistot (11%), tilintarkastus (6%) ja lakiasiantoimistot (4%). Kunnallista elinkeinotoimea edusti 14% vastaajista ja valtiota 10%. Muuhun kuin edellä mainittuihin kuului 9% vastaajista. Kun myös muun ryhmän vastaukset jaettiin joko julkisiin tai yksityisiin toimijoihin oli lopullinen jako seuraava: yksityiset toimivat (n=111) ja julkiset toimijat (n=50). Vastanneista naisista yli puolet (55%, 11 henkilöä) edusti julkista sektoria, miehistä enemmistö edusti (72%) yksityistä sektoria (p=0,014). Yksityisten toimijoiden keskimääräinen ikä oli korke-

ampi sekä aika yrittäjänä tai asiantuntijana ja kokemus ov-asioiden parissa työskentelystä keskimäärin pitempi kuin julkisten toimijoiden. Yksityiset toimijat käyttivät myös keskimäärin suuremman osan työpanoksestaan omistajanvaihdosasioiden parissa työskentelyyn kuin julkiset toimijat.



Kuvio 7. Vastaajien organisaatioiden ala.

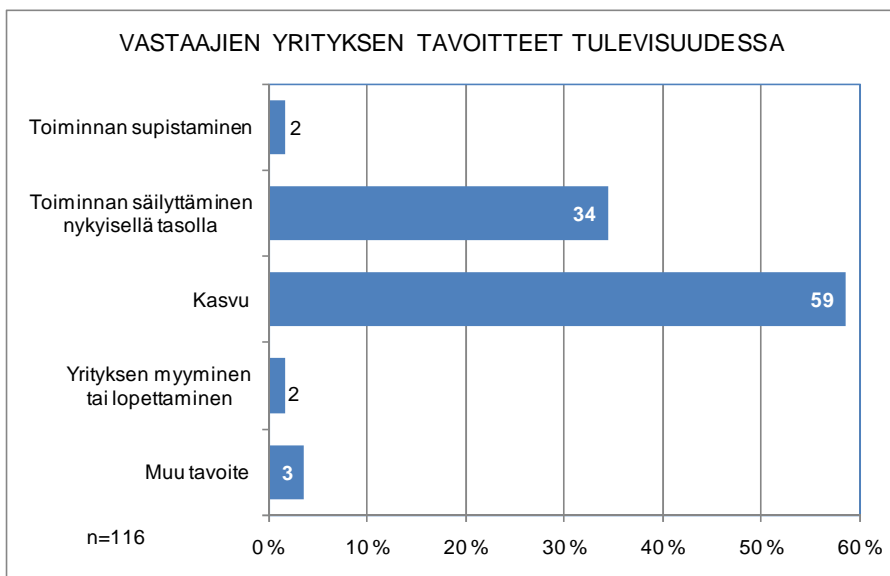
Yksityisiltä toimijoilta kysyttiin yrityksen kokoa sekä yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Yksityisistä toimijoista yhden hengen yrityksiä edusti 44% vastaajista. Neljäsosalla yksityisistä toimijoista oli 2–4 työntekijää, yhdeksällä prosentilla 5–10 työntekijää ja 22 prosentilla yli 10 työntekijää.



Kuvio 8. Vastaajien yritysten koko.

Yksityisten asiantuntijoiden edustamat yritykset luokiteltiin ristiintaulukointia varten kolmeen luokkaan yrityksen työllistämien henkilöiden lukumäärän mukaan: yhden työntekijän (n=51), 2–10 (n=40) työntekijän ja yli 10 työntekijän yritykset (n=25).

Vastaajayrittäjistä peräti yli 60%:lla oli tärkeimpänä tavoitteena tulevaisuudessa kasvu. Kolmasosa tavoitteli toiminnan säilyttämistä nykytasolla ja 4% toiminnan supistamista tai yrityksen myymistä tai lopettamista.



Kuvio 9. Yksityisten toimijoiden tavoitteet tulevaisuudessa.

Asiantuntijoiden edustamat yritykset luokiteltiin tulevaisuuden tavoitteiden mukaan kahteen luokkaan: kasvuyrityksiin (n=72) ja yrityksiin, joiden suunnitelmissa oli toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla, toiminnan supistaminen, yrityksen lopettaminen tai myyminen (n=44). Kuten taulukosta 1 käy ilmi, yritysten koon kasvaessa kasvuyritysten suhteellinen osuus lisääntyy (p=0,001).

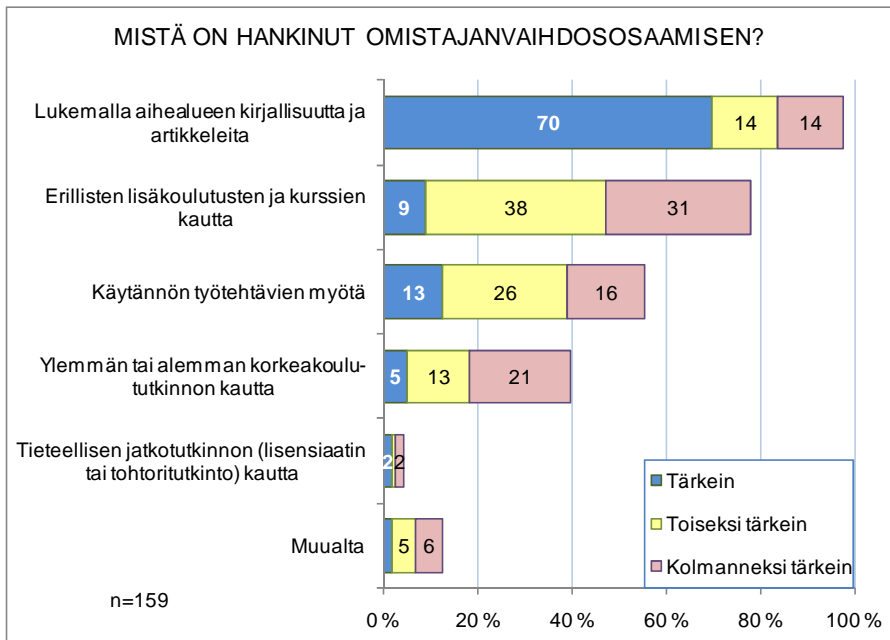
Taulukko 1. Yrityksen koko vs. tavoitteet.

Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa	Yrityksen koko			Koko aineisto (n=115)
	1 työntekijä (n=51)	2-10 työntekijää (n=39)	yli 10 työntekijää (n=25)	
Kasvu	45 %	67 %	88 %	62 %
Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla, supistaminen tai lopettaminen	55 %	33 %	12 %	38 %

## 2.2 Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen

### 2.2.1 Oma omistajanvaihdosasiantuntijuus

Asiantuntijoilta tiedusteltiin kolmea tärkeintä tahoa, mistä he olivat hankkineet oman nykyisen omistajanvaihdososaamisensa. Kuviossa 10 on esitetty vastaajien valinnat tärkeimmiksi osaamisen hankintatavoiksi. 70 prosentille vastanneista tärkein osaamisen hankintatapa on ollut omaehtoinen *aihealueen kirjallisuuden ja artikkeleiden lukeminen*. Lähes kaikki (98 %) olivat valinneet sen kolmen tärkeimmän joukkoon. Toiseksi eniten *tärkein* -mainintoja sai vaihtoehto *käytännön työtehtävien myötä* (55% valitsi tämän kolmen tärkeimmät joukkoon) ja kolmanneksi eniten *tärkein* -mainintoja sai vaihtoehto *erilliset lisäkoulutukset ja kurssit* (78% valitsi tämän kolmen tärkeimmät joukkoon). Ylempää tai alemmaa korkeakoulututkintoa piti viisi prosenttia vastaajista tärkeimpänä kanavana omistajanvaihdosasiantuntijuuden hankkimiselle (39% valitsi tämän kolmen tärkeimmät joukkoon). Kohtaan muulla mahdollisella tavalla olivat vastaajat täsmentäneet vastauksiaan tuomalla esiin seuraavia osaamisen hankintatapoja: verkostoitumalla, kollegoiden kanssa keskustelemalla, yrittäjäjärjestön kanssa tehtävällä yhteistyöllä, ViestinVaihto-tilaisuuksiin osallistumalla ja järjestämällä itse tilaisuuksia.



Kuvio 10. Vastaajien nykyisen omistajanvaihdososaamisen hankintatavat.

Valitsemalla vaihtoehdon *erilaisten lisäkoulutusten ja kurssien kautta* vastaaja sai tarkemmin nimetä, minkälaisesta lisäkoulutuksesta oli kyse. Osa vastaajista oli luetellut useampia eri kursseja, koulutuksia tai seminaareja. Useampia mainintoja saivat yrittäjäjärjestön, kauppakamarin sekä ELY-keskuksen järjestämät tilaisuudet, Tampereen yliopiston asiantuntijaohjelma, ViestinVaihto-koulutus, KLT-tutkinto, LKV-tutkinto sekä IMD liikkeenjohtokurssit.

Mikään vastaajan taustamuuttuja ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi tärkeimpien osaamisen hankintalähteiden valintoihin eli erilaisilla vastaajilla ei ollut eroa sen suhteen, miten olivat nykyisen omistajanvaihdososaamisensa hankkineet.

## 2.2.2 Kiinnostus omistajanvaihdoskoulutukseen

Omistajanvaihdosasiantuntijat itse olivat ainakin jossain määrin kiinnostuneita osallistumaan lisäkoulutukseen erilaisten omistajanvaihdosteemojen osalta. Vastausten jakaumat sekä keskiarvot on esitetty kuviossa 11. Taulukkomuodossa on vastausten prosenttijakaumat. Suurin prosenttiosuus eri asioiden suhteen on ympyröity. Lisäksi taulukkorivin perässä on kyseisen asian saama keskiarvo palkkikuviona. Vastaukset on järjestetty keskiarvon mukaiseen tärkeysjärjestykseen eli sen mukaan, mistä lisäkoulutuksesta vastaajat ovat olleet eniten kiinnostuneita.

Eniten vastaajat olivat kiinnostuneita yrityksen arvon määrittämisen koulutuksesta. Kolmasosa vastaajista oli erittäin kiinnostunut tästä teemasta ja yhteensä 61% vastaajista oli

valinnut tähän kohdan 4 tai 5 (asteikolla 1=ei lainkaan kiinnostunut, 5=erittäin kiinnostunut) keskiarvon ollessa 3,7. Seuraavaksi eniten vastaajia lisäkoulutuksen osalta kiinnosti omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena. Myös tästä teemasta oli kolmasosa erittäin kiinnostunut (keskiarvo 3,6). Omistajanvaihdosten haltuunotto ja sen toteuttaminen, yrityksen myyntikunnostus sekä omistajanvaihdosten jälkeinen liiketoiminnan kehittäminen saivat kukin keskiarvon 3,5. Vähiten annetuista vaihtoehdoista vastaajia kiinnosti omistajanvaihdoksen osapuolten henkinen valmennus. Siitä oli vain 13% erittäin kiinnostunut keskiarvon ollessa 3,0. Vastaajat olivat itse lisänneet kohtaan muu mahdollinen kiinnostava koulutuksen teema: auktorisoinnin kehittäminen, johdon sparraus, mentorointi, pääomasijoittaminen, toimialojen erikoiskysymykset, sopimukset, talouden tunnusluvut ja valmistautuminen omistajanvaihdokseen.

Onko kiinnostunut lisäkoulutuksesta seuraavien omistajanvaihdosteemojen osalta (n=152)	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei ole lainkaan kiinnostunut 5=on erittäin kiinnostunut
yrityksen arvon määrittäminen	10	9	20	29	32	3,7
omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena	6	16	25	21	32	3,6
omistajanvaihdoksen haltuunotto ja sen toteuttaminen	5	12	29	30	23	3,5
yrityksen myyntikunnostus	7	13	23	35	22	3,5
omistajanvaihdoksen jälkeinen liiketoiminnan kehittäminen	9	13	24	33	22	3,5
rahoitusvaihtoehdot	6	18	29	24	23	3,4
omistajanvaihdoksen tekniset tavat (sisältää ov-juridiikan)	9	15	27	25	24	3,4
verotus	11	17	23	26	22	3,3
omistajanvaihdoksen osapuolten henkinen valmennus	10	24	31	22	13	3,0

Kuvio 11. Ov-asiantuntijoiden oma kiinnostus lisäkoulutukseen.

Kaikki koulutusryhmän muuttajat korreloivat hyvin keskenään ja niinpä eri omistajanvaihdosteemoista muodostettiin yksi muuttuja **Koulutuskiinnostus**, jonka reliabiliteetti on erittäin hyvä ( $\alpha = 0,90$ ). Se mittaa vastaajien yleistä kiinnostusta omistajanvaihdoksiin liittyvään lisäkoulutukseen. Mukana ovat kaikki muut kysymyksen teemat paitsi kohta *muu*. Muuttuja sai koko aineistossa keskiarvon 3,5 asteikolla 1–5. Myös vaihteluväli oli 1–5. Oli useita vastaajia, jotka olivat erittäin kiinnostuneita kaikista luetelluista koulutuksista ja toisaalta vastaajia, jotka eivät olleet mistään koulutuksesta lainkaan kiinnostuneita.

*Koulutuskiinnostus*-muuttujan saamien arvojen mukaan vastaajat, joilla oli alle 10 vuotta kokemusta omistajanvaihdosasioiden kanssa työskentelystä, olivat selvästi kiinnostuneempia (ka 3,6) lisäkoulutuksesta kuin kauemmin näiden asioiden kanssa työskennelleet (ka 3,3) ( $p=0,032$ ). Kaikkien yksittäisten lisäkoulutusteemojen keskiarvoissa ero oli samansuuntainen ja keskimäärin ero oli 0,3 numeroa yhtä teemaa kohden. Selvimmät erot yksittäisissä teemoissa olivat omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan kehittämistä koskevan lisäkoulutuksen kiinnostuksessa (keskiarvo alle 10 vuotta kokemusta omaavilla 3,8 ja yli 10 vuotta kokemusta omaavilla 3,2) sekä yrityksen myyntikunnostuskoulutuksessa (keskiarvot 3,8 ja 3,3).

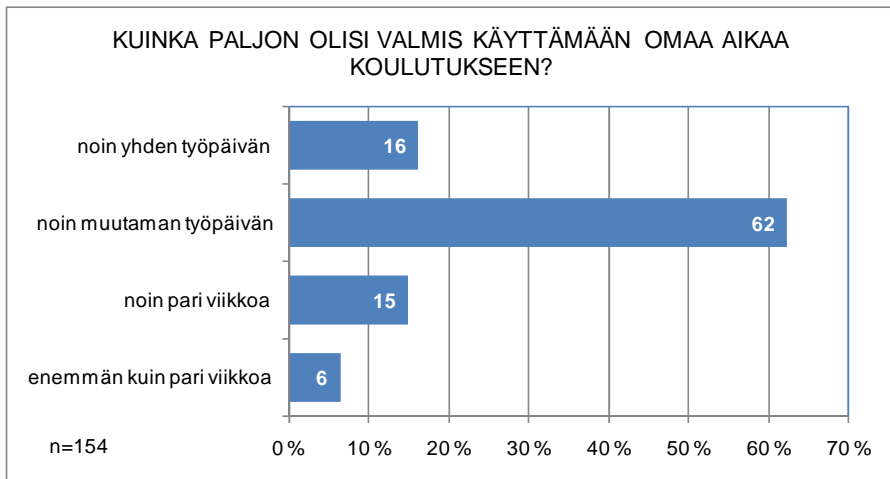
Muiden taustamuuttujien suhteen ryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja, kun tarkasteltiin koulutuskiinnostuksen yhteismuuttujan keskiarvoja. Sen sijaan yksittäisten lisäkoulutusten suhteen löytyi seuraavanlaisia eroja. Naiset pitivät omistajanvaihdoksen osapuolten henkistä valmennusta (ka 3,6) tärkeämpänä kuin miehet (ka 3,0) ( $p=0,018$ ). Alle 10 vuotta yrittäjänä tai asiantuntijana toimineet (ka 3,3) olivat kiinnostuneimpia omistajanvaihdoksen osapuolten henkisen valmennuksen lisäkoulutuksesta, 10–19 vuotta toimineiden keskiarvo oli 3,1 ja vähintään 20 vuotta toimineilla 2,7 ( $p=0,019$ ). Kauimmin yrittäjänä toimineet pitivät myös omistajanvaihdosprosessin kokonaisuuteen liittyvää koulutusta (ka 3,2) vähemmän kiinnostavana kuin vähemmän aikaa alalla toimineet (ka 3,7–3,8) ( $p=0,044$ ).

Lisäkoulutus yrityksen myyntikunnostuksesta, omistajanvaihdoksen osapuolten henkisestä valmennuksesta ja omistajanvaihdosprosessista kokonaisuutena oli julkisille toimijoille kiinnostavampi kuin yksityisille toimijoille. Erot näissä teemoissa olivat tilastollisesti merkitseviä.

Vastaajat, jotka käyttivät vähintään puolet työajasta ov-asioiden parissa työskentelyyn, olivat enemmän kiinnostuneita verotukseen liittyvästä koulutuksesta (ka 3,6) kuin alle puolet työajasta käyttävät (ka 3,2) ( $p=0,044$ ). Omistajanvaihdoksen jälkeisestä liiketoiminnan kehittämisestä puolestaan olivat enemmän kiinnostuneita alle puolet työajasta ov-asioihin käyttävät (ka 3,6) kuin vähintään puolet käyttävät (ka 3,2) ( $p=0,046$ ).

Koulutuksen osalta oltiin lisäksi kiinnostuneita siitä, kuinka paljon vastaajat olisivat valmiita käyttämään omaa aikaansa koulutukseen. Suurin osa, 62%, oli valmis käyttämään koulutuksen muutaman työpäivän. Yhden työpäivän oli valmis käyttämään 16% vastaajista. Pari viikkoa oli valmis käyttämään 15% ja enemmän kuin pari viikkoa 6%. (Kuvio 12)



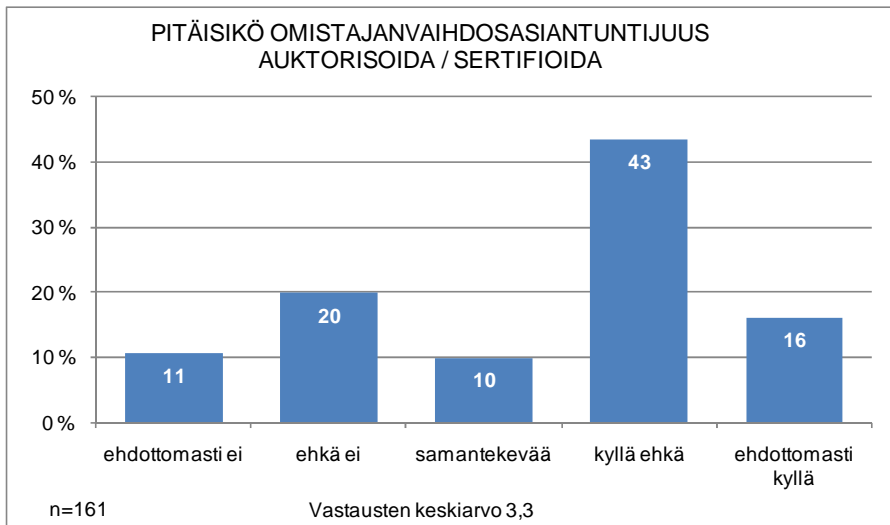


Kuvio 12. Valmius käyttää omaa aikaa koulutukseen.

Valmiudessa käyttää aikaa koulutukseen ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja minkään taustamuuttujan suhteen. Noin muutaman työpäivän koulutus oli selvästi suosituin vastausvaihtoehto kaikissa taustamuuttujien ryhmissä.

### 2.2.3 Tarve omistajanvaihdosasiantuntijuuden sertifiointiin / auktorisointiin

Selvityksen päämielenkiinto kohdistui siihen, miten tarpeellisena omistajanvaihdosasiantuntijat pitävät omistajanvaihdosasiantuntijuuden auktorisointia / sertifiointia. Vastaajista 16% oli sitä mieltä, että omistajanvaihdosasiantuntijuus pitäisi ehdottomasti sertifioida. Varovaisemman kyllä –vastauksen antoi 43% vastaajista. Yhteensä siis reilusti yli puolet vastaajista, 59%, oli sitä mieltä, että omistajanvaihdosasiantuntijuus pitäisi sertifioida / auktorisoida. Samantekevänä asiaa piti 10% vastaajista. Vajaa kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että sertifiointia ei tarvita. Ehdottoman kielteisen kannan antoi 11% vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 3,3 (asteikolla 1–5) eli keskiarvo painottui jonkin verran myönteiseen suuntaan.



Kuvio 13. Tarve omistajanvaihdosasiiantuntijuuden sertifiointiin / auktorisointiin.

Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneiden vastaukset jakautuivat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken, kun sen sijaan opistoasteen tai jonkin muun alemman tutkinnon suorittaneista 75% olivat sertifiointiin kannalla ( $p=0,037$ ). Myös vastausten keskiarvot vastaajan koulutustaustan suhteen poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,020$ ).

Taulukko 2. Sertifiointiin tarve vastaajan koulutustaustan mukaan.

Pitäisikö omistajanvaihdosasiiantuntijuus auktorisoida/sertifioida?	Koulutus		
	Yliopisto tai korkeakoulu	Opistoaste tai jokin muu koulutus	p-arvo
	%	%	
ehdottomasti ei	13		0,037
ehkä ei	22	13	
samantekevää	9	13	
kyllä ehkä	38	65	
ehdottomasti kyllä	18	10	
<b>Keskiarvo</b>	3,3	3,7	0,020

Vastaajista, jotka käyttivät vähintään puolet työajastaan omistajanvaihdosasioiden kanssa työskentelyyn, 80% oli sertifiointiin kannalla, kun alle puolet työajastaan käyttävistä vain noin puolet oli sillä kannalla ( $p=0,005$ ). Myös vastausten keskiarvot poikkesivat merkitsevästi ( $p=0,000$ ).

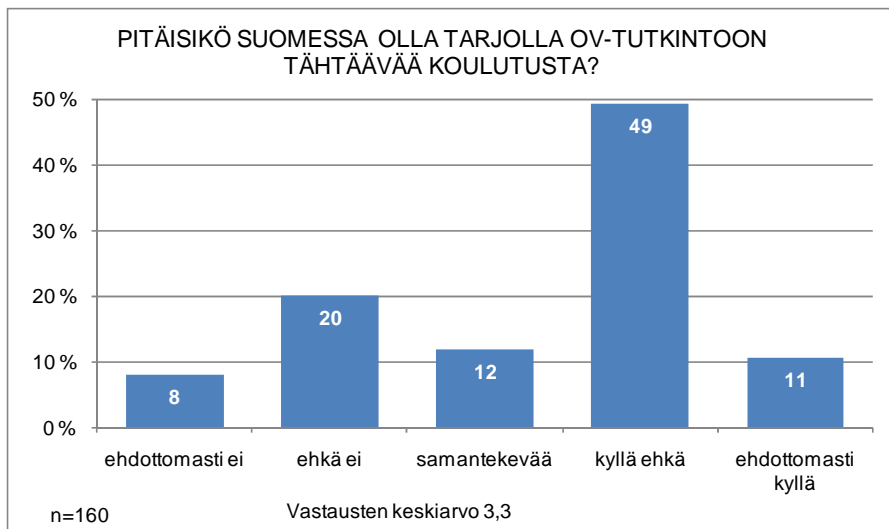
Taulukko 3. Sertifioinnin tarve vastaajan ov-intensiivisyyden mukaan.

Pitäisikö omistajanvaihdosasiatuntijuus auktorisoida/sertifioida?	Kuinka suuren osan työpanoksesta keskimäärin käyttää ov-asioihin?		
	alle 50 % (n=114)	50 % tai yli (n=47)	p-arvo
	%	%	
ehdottomasti ei	15	0	0,005
ehkä ei	23	13	
samantekevää	11	6	
kyllä ehkä	38	57	
ehdottomasti kyllä	13	23	
<b>Keskiarvo</b>	3,1	<b>3,9</b>	0,000

Muut taustamuuttujat eivät vaikuttaneet merkitsevästi vastauksiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että matalamman koulutustaustan omaavat omistajanvaihdosasiatuntijat ja eniten aikaansa omistajanvaihdoksiin käyttävät olivat eniten sertifioinnin kannalla.

## 2.2.4 Tarve omistajanvaihdostutkintoon

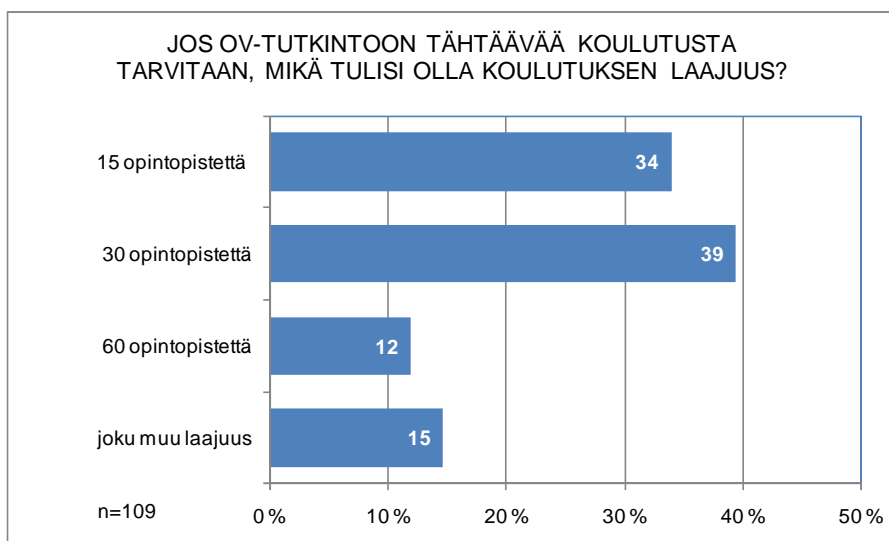
Edelleen vastaajilta kysyttiin, pitäisikö Suomessa olla tarjolla omistajanvaihdostutkintoon tähtäävää koulutusta. Vastaajista 11 oli sitä mieltä, että pitäisi ehdottomasti olla. Peräti 49% antoi *kyllä ehkä* -vastauksen eli yhteensä 60% oli sitä mieltä, että Suomeen tarvittaisiin ov-tutkintoon tähtäävää koulutusta. Vastaajista 12% piti asiaa samantekevänä. Kielteisen vastauksen antoi 28% (20% vastasi ehkä ei ja 8% ehdottomasti ei).



Kuvio 14. Tarve omistajanvaihdostutkintoon tähtäävään koulutukseen.

Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet eivät pitäneet omistajanvaihdostutkintoon tähtäävää koulutusta (ka 3,2) keskimäärin yhtä tärkeänä kuin opistotason tai muun alemman tutkinnon suorittaneet (ka 3,8) ( $p=0,004$ ). Muiden taustamuuttujien suhteen vastaukset eivät poikenneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.

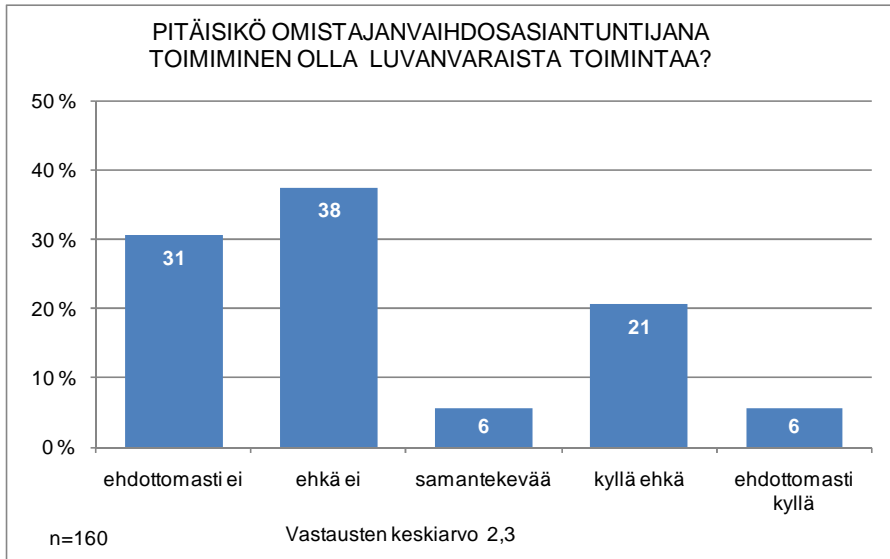
Jatkokysymys koski koulutuksen laajuutta eli mikäli vastaaja näki koulutuksen tarpeelliseksi, mikä hänen mielestään tulisi olla koulutuksen laajuus. Suurin osa vastaajista (39%) piti 30 opintopisteen koulutusta sopivimpana. 34% vastaajista piti 15 opintopistettä parhaimpana vaihtoehtona. 12% oli valinnut 60 opintopisteen laajuuden ja 15% jonkun muun. Kohtaan joku muu laajuus oli tullut mm. seuraavia tarkentavia mainintoja: riippuu sisällöstä (3 mainintaa), 5 op (3 mainintaa), 5 työpäivää, alle 15 op, kokemusvaatimus ja esim. 15 opintopistettä, tarve vaihtelee perustutkinnon mukaan. Vastausjakaumat tässä yhteydessä eivät poikenneet tilastollisesti minkään taustamuuttujaryhmän suhteen.



Kuvio 15. Omistajanvaihdoskoulutuksen laajuuden tarve.

### 2.2.5 Tarve omistajanvaihdosasiantuntijuuden luvanvaraistamiseen

Omistajanvaihdosasiantuntijuuden luvanvaraistamiseen vastaajat suhtautuivat kielteisemmin kuin auktorisointiin / sertifiointiin. Vastaajista vain 6% oli sitä mieltä, että omistajanvaihdosasiantuntijana toimiminen pitäisi ehdottomasti olla luvanvaraista toimintaa. Varovaisemman kyllä ehkä vastauksen oli valinnut 21% eli positiivisesti luvanvaraistamiseen suhtautui 27% vastaajista. Vastaavasti negatiivisesti asiaan suhtautui 69% vastaajista (ehdottomasti ei 31% ja ehkä ei 38%). Samantekevänä asiaa piti 6%. Vastausten keskiarvo oli 2,3 eli selkeästi kielteisen kannan puolella.



Kuvio 16. Tarve omistajanvaihdosasiatuntijuuden luvanvaraistamiseen.

Omistajanvaihdosasiatuntijana toimimisen luvanvaraisuuden tarpeellisuudesta annettujen arvioiden keskiarvot vaihtelivat merkitsevästi maakunnittain ( $p=0,049$ ). Varsinais-Suomen ja Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosasiatuntijat olivat eniten luvanvaraisuuden kannalla, kuten seuraavasta taulukosta voidaan päätellä. Vertailussa oli mukana vain ne maakunnat, joista oli vähintään 4 vastaajaa. Myöhemmin tässä raportissa käy ilmi, että Pohjois-Savossa oltiin tyytyväisimpiä maakunnan palveluprosessiin ja siellä suhtaudutaan kielteisimmin luvanvaraistamiseen; vastaavasti Varsinais-Suomessa oltiin tyytymättömiä maakunnan ov-palveluprosessiin ja siellä suhtaudutaan positiivisimmin luvanvaraistamiseen.

Taulukko 4. Tarve omistajan vaihdosasiatuntijuuden luvanvaraistamiseen maakunnittain.

Pitäisikö omistajanvaihdosasiatuntijana toimiminen olla luvanvaraista toimintaa?	
Yrityksen tai organisaation kotimaakunta	Keskiarvo asteikolla 1–5 1=ehdottomasti ei 5=ehdottomasti kyllä
Varsinais-Suomi (n=12)	3,3
Etelä-Pohjanmaa (n=16)	3,2
Pohjanmaa (n=4)	3,0
Kanta-Häme (n=5)	2,6
Pirkanmaa (n=14)	2,6
Satakunta (n=10)	2,3
Lappi (n=10)	2,2
Pohjois-Pohjanmaa (n=13)	2,2
Keski-Suomi (n=9)	2,1
Kainuu (n=4)	2,0
Pohjois-Karjala (n=5)	2,0
Uusimaa (n=36)	1,9
Pohjois-Savo (n=11)	1,9
p=0,049	

## 2.3 Omistajanvaihdosten edistäminen

### 2.3.1 Ongelmat omistajanvaihdoksissa

Kuviossa 17 on kuvattu, missä määrin vastaajat pitävät eri asioita ongelmina omistajanvaihdoksissa tällä hetkellä. Taulukkomuodossa on vastausten prosenttijakaumat. Suurin prosenttiosuus eri asioiden suhteen on ympyröity. Lisäksi taulukkorivin perässä on kyseisen asian saama keskiarvo palkkikuviona. Vastaukset on järjestetty keskiarvon mukaiseen tärkeysjärjestykseen eli sen mukaan, mitä vastaajat ovat pitäneet suurimpina ongelmina.

Kaksi ongelmaa erottuivat muita selkeästi suurempina. Jatkajan ja ostajan löytymistä vastaajat pitivät suurimpana ongelmana. 37% oli sitä mieltä, että se on erittäin suuri ongelma ja lisäksi 39% piti sitä suurena ongelmana. Keskiarvo oli 4,1 asteikolla 1–5. Seuraavaksi suurimpana ongelmana vastaajat pitivät myyjien liian korkeita hintapyyntöjä (keskiarvo 3,9). Kolmanneksi suurimpana ongelmana asiantuntijat pitivät yrityksestä luopumisen vaikeutta. Annetuista vaihtoehdoista vähiten tärkeimpinä ongelmina pidettiin lasten tasapuolista kohtelua, verotusta sekä arvonnäytystä. Nämä kukin jäivät keskiarvoltaan alle 3 eli niitä ei pidetty ainakaan isoina ongelmina. Vastanneista 18 oli lisäksi kokenut ongelmaksi jonkun muun kuin valmiiksi annetun asian. Seuraavassa on luettelo näistä ongelmiksi koetuista asioista: kiire (2 mainintaa), ajoitus, ilmaisupalvelut alalla, liian pienet markkinat, liikaa toimijoita, emotionaaliset ja psykologiset tekijät, ostajille tarkoitettu riskirahoitus puheet epärealistisista määristä liittyen omistajanvaihdostarpeeseen (tosiasia on, että harvassa 1-4 hengen yrityksistä on mitään todellista vaihdettavaa, vaihtokelpoiset yritykset löytävät

kyllä jatkajan markkinavoimien kautta), ikääntyvien yrittäjien liikkeelle saaminen, myytävän yrityksen markkinointi, puolueettomien, maksuttomien ov-asioiden perusneuvojen vähäinen määrä/puute, rahoittajien nuivuus, rahoitustahojen asiantuntemus, pankkien sisäiset ja ei-julkiset riskianalyysit pk-puolella, suhtautuminen tunteella omistajavaihdon realiteetteihin, taloushallinnon ja laskentatoimen puutteet yrityksissä, toimivat yrityskauppamarkkinat pk-sektorilla, yrityksestä luopuminen ei osa liiketoimintasuunnitelmaa, yrityksen myynti noloa/hävettävää, yrityskaupoista asiantuntemattomat kirjanpitäjät ja juristit eli väärät neuvonantajat.

Missä määrin seuraavat asia ovat ongelmia omistajavaihdoissa tällä hetkellä? (n=158)	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei ole lainkaan ongelma 5=erittäin suuri ongelma
	%	%	%	%	%	
Jatkajan / ostajan löytyminen	1	6	18	39	37	4,1
Liian korkeat hintapyynnöt		8	22	47	24	3,9
Yrityksestä luopumisen vaikeus	1	13	31	42	13	3,5
Osaamisen siirtäminen jatkajalle	1	13	39	41	8	3,4
Yritystoston suunnittelemattomuus	1	17	35	35	12	3,4
Myytävässä yrityksissä ei ole mitään myytävää	2	20	37	29	13	3,3
Rahoitus	1	23	36	29	12	3,3
Ostajien liikkeenjohdolliset valmiudet		21	38	38	3	3,2
Yrityksen myyntikunnostus	4	17	40	32	7	3,2
Myytävän yrityksen/ostokohteen löytyminen	3	21	41	26	8	3,2
Ov-prosessi kokonaisuutena	3	19	49	26	3	3,1
Arvonmäärittäminen	14	21	35	22	8	2,9
Verotus	10	34	33	15	8	2,8
Lasten tasapuolinen kohtelu	8	30	49	12	2	2,7

Kuvio 17. Suurimmat ongelmat omistajavaihdoissa tällä hetkellä.

Kasvuyritykset eivät kokeneet jatkajan tai ostajan löytymistä (ka 3,7) yhtä suurena ongelmana kuin muut yritykset (ka 4,3) ( $p=0,001$ ). Naiset pitivät yrityksen myyntikunnostusta suurempana ongelmana (ka 3,7) kuin miehet (ka 3,1) ( $p=0,029$ ). Yliopisto- tai korkeakoulu-tutkinnon suorittaneet pitivät omistajavaihdosprosessia kokonaisuutena (ka 3,2) suurempana ongelmana kuin opistoasteen tai muun alemman tutkinnon suorittaneet (ka 2,7) ( $p=0,015$ ).

Kokemus omistajanvaihdosten parissa työskentelystä vaikutti mielipiteisiin omistajanvaihdoksiin liittyvistä ongelmista. Alle 10 vuotta näiden asioiden kanssa työskennelleet kokivat osan ongelmista keskimäärin suuremmiksi kuin kauemmin näiden kanssa työskennelleet.

Taulukko 5. Omistajanvaihdoksen ongelmat vastaajien taustojen mukaan analysoituna (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma).

Missä määrin seuraavat asiat ovat ongelmia omistajanvaihdoksissa tällä hetkellä? Keskiarvot asteikolla 1 - 5	Kokemus omistajanvaihdosten parissa työskentelystä		
	alle 10 vuotta (n=72)	10 vuotta tai yli (n=85)	p-arvo
Yrityksestä luopumisen vaikeus	3,7	3,4	0,034
Osaamisen siirtäminen jatkajalle	3,6	3,3	0,013
Myytavissä yrityksissä ei ole mitään myytävää	3,5	3,1	0,027
Yrityksen myyntikunnostus	3,4	3,1	0,038

Missä määrin seuraavat asiat ovat ongelmia omistajanvaihdoksissa tällä hetkellä? Keskiarvot asteikolla 1 - 5	Ala		
	Julkinen (n=49)	Yksityinen (n=110)	p-arvo
Jatkajan / ostajan löytäminen	4,4	3,9	0,000
Yritystalon suunnittelemattomuus	3,6	3,3	0,021
Myytavissä yrityksissä ei ole mitään myytävää	3,6	3,2	0,023
Yrityksen myyntikunnostus	3,6	3,0	0,002
Ostajien liikkeenjohdolliset valmiudet	3,4	3,1	0,020
Omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena	3,3	2,9	0,005
Arvonmääritys	3,2	2,7	0,010

Missä määrin seuraavat asiat ovat ongelmia omistajanvaihdoksissa tällä hetkellä? Keskiarvot asteikolla 1 - 5	Kuinka suuren osan työpanoksesta keskimäärin käyttää ov-asioiden kanssa työskentelyyn?		
	alle 50 % (n=111)	50 % tai yli (n=47)	p-arvo
Osaamisen siirtäminen jatkajalle	3,6	3,1	0,003
Omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena	3,2	2,7	0,005
Arvonmääritys	3,0	2,6	0,027
Myytävän yrityksen / ostokohteen löytäminen	3,0	3,5	0,002
Verotus	2,9	2,4	0,005
Lasten tasapuolinen kohtelu	2,8	2,5	0,036

Eri maakuntien vastaajien näkemyksissä oli eroa kahden asian suhteen. Jatkajan ja ostajan löytymistä pidettiin suurimpana ongelmana Pohjois-Karjalassa (ka 4,8) ja pienimpänä



ongelmana Varsinais-Suomessa (ka 3,5) ( $p=0,004$ ). Vastaavasti myytävän yrityksen ja ostokohteen löytymistä pidettiin suurimpana ongelmana Pirkanmaalla (ka 3,6) ja pienimpänä ongelmana Kanta-Hämeessä (ka 2,2) ( $p=0,026$ ).

Taulukko 6. Erot omistajanvaihdoksen koetuissa ongelmissa eri maakunnissa (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma).

Missä määrin asiat ovat ongelmia omistajanvaihdoksissa tällä hetkellä?		
Yrityksen tai organisaation kotimaakunta	Jatkajan / ostajan löytyminen	Myytävän yrityksen / ostokohteen löytyminen
	Keskiarvo asteikolla 1–5	Keskiarvo asteikolla 1–5
Pohjois-Karjala (n=5)	4,8	3,4
Pohjois-Savo (n=11)	4,7	2,5
Kanta-Häme (n=5)	4,6	2,2
Keski-Suomi (n=9)	4,6	2,7
Kainuu (n=4)	4,5	3,3
Satakunta (n=10)	4,3	3,3
Lappi (n=10)	4,2	2,7
Etelä-Pohjanmaa (n=16)	4,0	3,5
Pirkanmaa (n=14)	3,9	3,6
Uusimaa (n=35)	3,8	3,2
Pohjanmaa (n=4)	3,8	2,8
Pohjois-Pohjanmaa (n=13)	3,5	3,3
Varsinais-Suomi (n=12)	3,5	3,3
p-arvo	0,004	0,026

### 2.3.2 Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksissa

Vastaajat olivat kauttaaltaan sitä mieltä, että yritykset eivät käytä riittävästi asiantuntijoita eivätkä ainakaan ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Kaikkein tyytymättöimpiä vastaajat olivat siihen, että yritykset eivät ota riittävän ajoissa yhteyttä asiantuntijoihin. Kuviossa 18 on esitetty vastaajien mielipiteet asiantuntijoiden käytöstä omistajanvaihdoksissa. Taulukkomuodossa on vastausten prosenttijakaumat. Suurin prosenttiosuus eri asioiden suhteen on ympyröity. Lisäksi taulukkorivin perässä on kyseisen asian saama keskiarvo palkkikuviona. Ainoastaan yksi prosentti vastaajista oli sitä mieltä, että yritykset ehdottomasti käyttävät riittävästi asiantuntijoita ja ovat riittävän ajoissa liikkeellä.

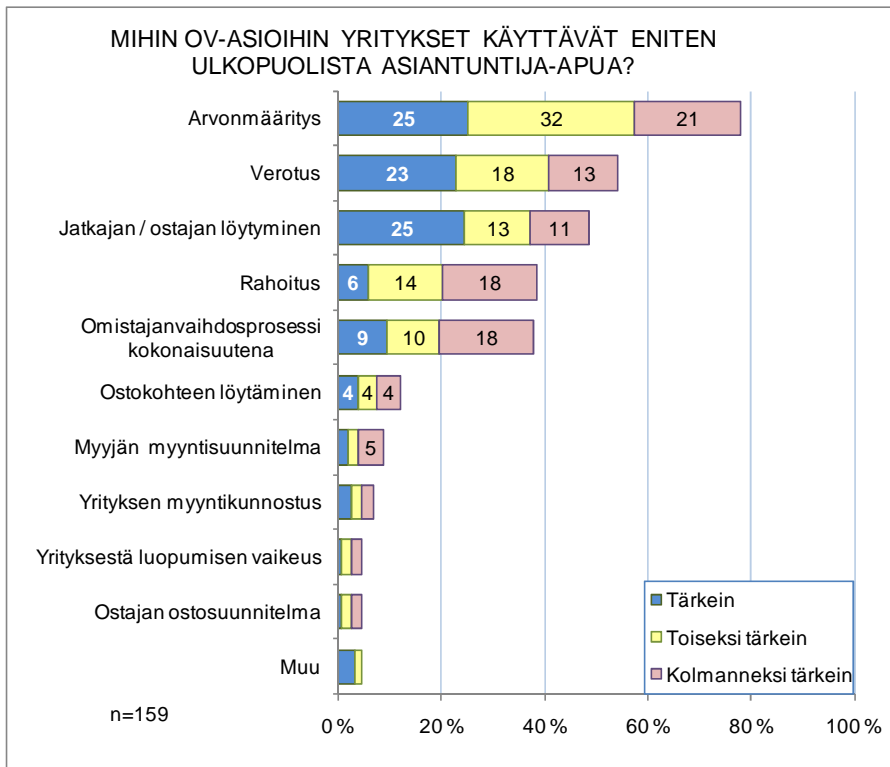
<b>Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksissa (n=158)</b>	1	2	3	4	5	<b>Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ehdottomasti ei 5=ehdottomasti kyllä</b>
	%	%	%	%	%	
Käyttävätkö yritykset riittävän ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdoksessa?	9	43	37	11	1	2,5
Käyttävätkö yritykset riittävästi asiantuntijoita omistajanvaihdoksen toteutuksessa?	16	34	34	16	0	2,5
Käyttävätkö yritykset riittävästi asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa?	24	39	26	10	1	2,2
Ovatko yritykset valmiita riittävästi panostamaan asiantuntijoiden käyttöön omistajanvaihdoksessa?	18	53	24	4	1	2,2
Ottavatko yritykset yhteyttä asiantuntijoihin riittävän ajoissa?	38	42	15	4	1	1,9

Kuvio 18. Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksissa.

Julkiset toimijat (ka 2,8) olivat yksityisiä toimijoita (ka 2,4) enemmän sitä mieltä, että yritykset käyttävät riittävän ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdoksessa ( $p=0,013$ ). Yli 10 työntekijän yrityksiä edustavista vastaajista kukaan ei ollut sitä mieltä, että yritykset käyttävät riittävän ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdoksessa. Vastausten keskiarvo tällä ryhmällä oli 2,1, kun se pienempien yritysten edustajilla oli 2,5 ( $p=0,027$ ).

Asiantuntijat, jotka käyttivät vähintään puolet työpanoksestaan omistajanvaihdosasioiden kanssa työskentelyyn, vastasivat vielä selvemmin "ei" (ka 2,0) kysymykseen, käyttävätkö yritykset riittävästi asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa kuin alle puolet työpanoksestaan näihin asioihin käyttävät (ka 2,4) ( $p=0,024$ ).

Asiantuntijoilta tiedusteltiin kolmea tärkeintä asiaa, mihin heidän mielestään omistajanvaihdosta suunnittelevat ja / tai toteuttavat yritykset (ostajat ja myyjät) käyttävät tällä hetkellä eniten ulkopuolista asiantuntija-apua. Kuviossa 19 on esitetty vastaajien valinnat tärkeimmiksi teemoiksi. Arvonmäärityksen oli valinnut neljäsosa vastanneista tärkeimmäksi asiaksi, mihin yritykset käyttävät ulkopuolista asiantuntija-apua ja lähes 80 % oli valinnut sen kolmen tärkeimmän asian joukkoon. Seuraavaksi eniten vastaajien mielestä yritykset käyttävät ulkopuolisia asiantuntijoita verotukseen liittyvissä kysymyksissä ja kolmanneksi eniten jatkajan ja ostajan löytymiseen. Annetuista vaihtoehdoista yritykset käyttävät vastaajien mielestä vähiten ulkopuolista asiantuntemusta ostajan ostosuunnitelman tekemiseen tai yrityksestä luopumisen vaikeuteen liittyvissä asioissa. Kohtaan muu mahdollinen vastaajat olivat maininneet mm. juridiikka (4 mainintaa), asiakirjojen laadinta (2 mainintaa) ja ostettavan liiketoiminnan riskien arviointi.



Kuvio 19. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksissa.

### 2.3.3 Esteet ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyntämiselle

Suurimpina esteinä sille, etteivät yritykset enempää hyödynnä omistajanvaihdospalvelua vastaajat pitivät sitä, että yritykset ylipäänsä aliarvioivat omistajanvaihdospalvelujen tarvetta. Kuviossa 20 on kuvattu sekä vastausjakaumat että keskiarvot, missä määrin vastaajat pitivät eri asioita esteinä. Taulukkomuodossa on vastausten prosenttijakaumat. Suurin prosenttiosuus eri asioiden suhteen on ympyröity. Lisäksi taulukkorivin perässä on kyseisen asian saama keskiarvo palkkikuviona. Vastaukset on järjestetty keskiarvon mukaiseen tärkeysjärjestykseen sen mukaan, mitä vastaajat pitivät suurimpina esteinä. Toiseksi suurimpana esteenä vastaajat pitivät sitä, että yritykset pitävät asiantuntijapalveluja liian kalliina. Kolmanneksi suurin este vastaajien mielestä on se, etteivät yritykset ole riittävän tietoisia omistajanvaihdosasiiantuntijoista. Annetuista vaihtoehdoista vastaajat pitivät pienimpänä ongelmana sitä, että asiantuntijoita olisi tarjolla liian vähän. Muina mahdollisina esteinä vastaajat toivat esiin seuraavia asioita: ELY-keskuksen tuetut palvelut, epäluulo, itsetietoisuus myös ov-asioissa, liian paljon toimijoita, enemmän sijaa markkinaehtoisuuteen ja –lähtöisyyteen, luotetaan liikaa omaan tilitoimistoon tai pankinjohtajaan, luotetaan liikaa tuttuun pankinjohtajaan tai kirjanpitäjään, perusneuvonta on puutteellista ennen asiantuntijoiden hankintaa, koska perusneuvoja on vähän, tarjontaa on, mutta se on jäsentymätöntä,

tuetut palvelut toimivat huonosti, tuttujen yrittäjien huonot kokemukset omistajanvaihdos-  
 asiantuntijoiden työstä, yrittäjän oma epärealistinen arvonmääritys.

Suurimmat esteet yritysten käyttämien omistajanvaihdospalvelujen hyödyntämisessä (n=159)	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan este 5=erittäin suuri este
yritykset aliarvioivat ov-palvelujen tarvetta	1	5	17	50	27	4,0
yritykset pitävät asiantuntijapalveluita liian kalliina	2	8	25	48	18	3,7
yritykset eivät ole tietoisia omistajanvaihdosasiantuntijoista	2	8	30	47	14	3,6
yritykset eivät halua ulkopuolisia neuvoja	5	23	38	25	9	3,1
omistajanvaihdoksiin liittyvän asiantuntemuksen taso ei ole riittävän	8	29	38	23	3	2,8
omistajanvaihdosasiantuntijoita on tarjolla liian vähän	23	41	28	7	2	2,2

Kuvio 20. Suurimmat esteet omistajanvaihdospalvelujen hyödyntämiseen.

Taustamuuttujittain tarkasteltuna asiantuntijat, jotka käyttävät työpanoksestaan alle puolet ov-asioiden kanssa työskentelyyn kokivat suuremmaksi esteeksi sen (ka 2,4), että omistajanvaihdosasiantuntijoita on tarjolla liian vähän kuin asiantuntijat, jotka käyttävät enemmän aikaa (puolet tai yli puolet) työpanoksestaan ov-asioiden kanssa työskentelyyn (ka 1,9) ( $p=0,003$ ). Samoilla vastaajaryhmillä oli myös tilastollisesti merkitsevää eroa, mutta päinvastaisessa järjestyksessä heidän arvioidessaan, kuinka suuri este on se, että yritykset aliarvioivat ov-palvelujen tarvetta. Alle puolet ov-asioiden kanssa työskentelyyn käytävistä pitivät tätä ongelmaa pienempänä (ka 3,8) kuin vähintään puolet ov-asioihin työajastaan käyttävät (ka 4,3) ( $p=0,007$ ). Vastaavasti vähiten työkokemusta omaavat asiantuntijat (alle 10 vuotta kokemusta ka 4,2) pitivät suurempana esteenä sitä, että yrityksen aliarvioivat ov-palvelujen tarvetta kuin enemmän työkokemusta omaavat asiantuntijat (20 vuotta tai yli kokemusta ka 3,7) ( $p=0,022$ ).

### 2.3.4 Oman maakunnan ov-palveluprosessin arviointi

Omistajanvaihdosasiantuntijoita pyydettiin arvioimaan oman maakuntansa omistajanvaihdosten edistämisen tasoa eri osa-alueilla. Asteikkona oli 1–5, missä 1=välttävä, 2=tyydyttävä, 3=kohtalainen, 4=h hyvä, 5=erinomainen. Eri osa-alueiden saamat arvosanojen keskiarvot vaihtelivat 2,4–3,4 eli tyydyttävän ja kohtalaisen arvosanan välillä (ks. kuvio 21). Kuvion 21 taulukko-osiossa on vastausten prosenttijakaumat. Suurin prosenttiosuus eri asioiden suhteen on ympyröity. Lisäksi taulukkorivin perässä on kyseisen asian saama keskiarvo palkkikuviona. Parhaimman arvosanan vastaajat antoivat yksityisten toimijoiden omistajanvaihdospalveluille ja heidän asiantuntemukselleen (ka 3,4). Toiseksi parhaimman

arvosanan sai julkisten toimijoiden ov-palvelut ja asiantuntemus (ka 3,1). Saman keskiarvon sai myös omistajanvaihdospalvelujen organisointi ja kehittäminen maakunnassa (ka 3,1). Arvosana kohtalainen sai myös yhteistyö eri osapuolten kesken maakunnassa (ka 3,0). Kaikkien muiden osa-alueiden saama arvosana jäi alle kolmen. Heikoimman arvოსanat saivat ostajien herättely (ka 2,4), myyjien herättely (ka 2,5), omistajanvaihdoskoulutus (ka 2,6) sekä yritysten kehittäminen omistajanvaihdosten jälkeen (ka 2,7).

Arvosana oman maakunnan omistajanvaihdosten edistämisestä seuraavilla osa-alueilla (n=154)	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=välttävä 5=erinomainen
Yksityisten toimijoiden ov-palvelut ja asiantuntemus	1	10	47	37	5	3,4
Julkisten toimijoiden ov-palvelut ja asiantuntemus	7	19	35	33	6	3,1
Omistajanvaihdospalvelujen organisointi ja kehittäminen	8	21	36	24	12	3,1
Yhteistyö eri osapuolten (yksityiset ja julkiset ov-asiantuntijat) kesken	10	27	28	27	8	3,0
Omistajanvaihdosten rahoitus	13	24	32	29	3	2,8
Yritysten kehittäminen omistajanvaihdosten jälkeen	12	28	43	16	1	2,7
Omistajanvaihdoskoulutus	11	36	37	14	1	2,6
Myyjien herättely	14	36	36	10	3	2,5
Ostajien herättely	16	42	31	12	0	2,4

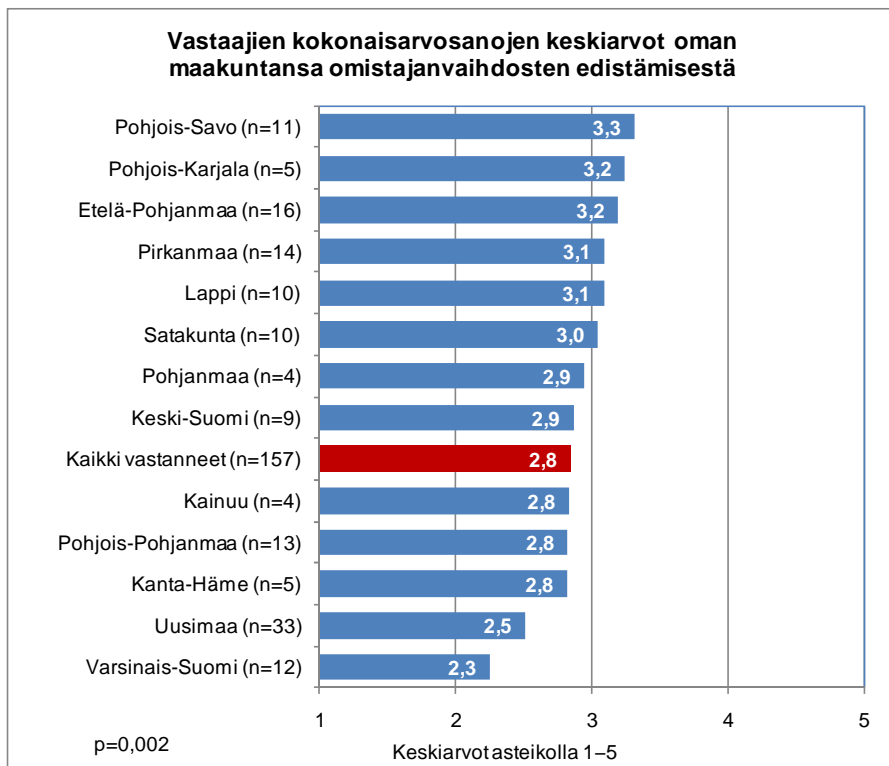
Kuvio 21. Oman maakunnan omistajanvaihdosten edistämisen arviointi eri osa-alueilla (1=välttävä, 2=tydyttävä, 3=kohtalainen, 4=hyvä, 5=erinomainen).

Tarkasteltaessa edellä mainittuja osa-alueita maakunnittain voidaan todeta, että omistajanvaihdospalvelujen organisointiin oltiin tyytyväisimpiä Pohjois-Karjalassa (ka 4,2), yhteistyöhön eri osapuolten kesken Kanta-Hämeessä, Pirkanmaalla, Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa (ka 3,5), julkisten toimijoiden ov-palveluihin Pohjois-Savossa (ka 3,7), yksityisten toimijoiden ov-palveluihin Pohjanmaalla (ka 4,0), omistajanvaihdoskoulutukseen Etelä-Pohjanmaalla (ka 3,2), ostajien herättelyyn Pohjois-Savossa (ka 3,2), myyjien herättelyyn Pohjois-Savossa (ka 3,5), omistajanvaihdosten rahoitukseen Pohjois-Karjalassa (ka 4,0) ja yritysten kehittämissponnisteluihin omistajanvaihdosten jälkeen Lapissa (ka 3,1). Maakunnittaiset keskiarvot eri osa-alueille käyvät tarkemmin ilmi liitteestä 2.

Oman maakunnan omistajanvaihdosten edistämisestä annetut arvოსanat korreloivat hyvin toistensa kanssa. Vastaajat, jotka antoivat hyviä tai erinomaisia arvოსanoja, antoivat niitä yleensä kaikista mainitusta osa-alueista. Toisaalta oli vastaajia, jotka antoivat kaikista osiosta ykkösen tai kakkosen. Tästä syystä muodostettiin uusi muuttuja **Kokonaisarvosana**,

jonka reliabiliteetti on hyvä ( $\alpha = 0,86$ ), ts. uusi muuttuja mittaa hyvin kokonaistyytyväisyyttä maakunnan omistajanvaihdosasioiden edistämiseen. Kaikkien vastanneiden kokonaisarvosanojen keskiarvo oli 2,8 ja vaihteluväli 1,0–4,3 asteikolla 1–5.

Kokonaisarvosanojen keskiarvot poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi vastaajien kotimaakunnan mukaan ( $p=0,002$ ). Parhaimman kokonaisarvosanan sai Pohjois-Savo (ka 3,3), toisella sijalla oli Pohjois-Karjala (ka 3,2) ja kolmantena Etelä-Pohjanmaa (ka 3,2). Heikoimman arvosanan sai Varsinais-Suomi (ka 2,3) ja toiseksi heikoimman Uusimaa (ka 2,5). Seuraavaan kuvioon on otettu mukaan kaikki maakunnat, joista vastaajia oli vähintään 4. Kaikkien vastanneiden keskiarvossa (tarkemmin 2,84) on mukana myös kuviosta puuttuvien maakuntien vastaajat.



Kuvio 22. Kokonaisarvosana maakunnan omistajanvaihdospalveluista.

Naiset olivat keskimäärin tyytyväisempiä maakunnan omistajanvaihdosasioiden edistämiseen kuin miehet. Naisten kokonaisarvosanan keskiarvo oli 3,1, kun se miehillä oli 2,8 ( $p=0,036$ ). Jos tarkastellaan yksittäisiä osa-alueita, on sukupuolten välinen ero tilastollisesti merkitsevä kahdella osa-alueella:

- Naiset antoivat oman maakunnan julkisten toimijoiden ov-palveluista ja asiantunte-muksesta (ka 3,7) paremman arvosanan kuin miehet (ka 3,0) ( $p=0,012$ ).

- Naiset antoivat myös oman maakunnan omistajanvaihdosten rahoituksesta (ka 3,6) paremman arvosanan kuin miehet (ka 2,7) ( $p=0,000$ ).

Julkisella sektorilla toimivat antoivat kaikista osa-alueista keskimäärin korkeammat arvosanat kuin yksityisellä sektorilla toimivat. Lähes kaikki erot yksittäisissä osa-alueissakin olivat tilastollisesti merkitsevät julkisten ja yksityisten asiantuntijoiden välillä.

Edelleen yksityisellä sektorilla kasvuyrityksissä toimivat arvioivat kaikki osa-alueet kriittisemmin kuin muut yrityksissä työskentelevät (joilla joku muu tavoite kuin kasvu). Osa eroista oli pieniä, mutta erot olivat kuitenkin keskimäärin 0,3 numeroa.

## 2.4 Avoimet kommentit

Seuraavassa on sisällönanalyysi-tekniikkaa hyödyntäen analysoitu kyselyn avoimet kysymykset ja niihin saadut vastaukset. Kaikkiaan avoimia kommentteja tuli runsaasti kolmeen eri kysymykseen: (1) Mitä omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi pitäisi ensisijaisesti tehdä koko maassa, (2) mitä omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi pitäisi ensisijaisesti tehdä omassa maakunnassa sekä (3) mitä muuta kyselyn teemaan liittyvää halutaan tuoda esiin.

Koko maata koskevaan avoimeen kysymykseen saatiin 112 vastausta, ja omaa maakuntaa koskevaan kysymykseen tuli yhteensä 97 kommenttia. Suuressa osassa vastauksia mainittiin useita edistämistoimia ja moni oli antanut kumpaankin kohtaan saman vastauksen. Sekä edistämistoimia koskevien ehdotusten määrää (189 kpl) että laatua voidaan pitää erittäin hyvänä. Vastauksista heijastui vastaajien into vastata ja mittava käytännön kokemus kyseessä olevasta teemasta. Varsinaisten edistämisehdotusten lisäksi vastausten joukossa oli runsaasti mielipiteitä ja kommentteja, joista osa on poimittu mukaan tähän raporttiin.

### 2.4.1 Valtakunnalliset omistajanvaihdostoimenpiteet

Valtakunnallisiksi omistajanvaihdostoimenpiteiksi ehdotetuista vastauksista on muodostettu viisi ryhmää. Ryhmät noudattavat Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallisen evaluointiraportin jaottelua (Kangas 2010):

- palvelujen organisointi ja johto (yhteensä 66 kommenttia)
- herättelyvaihe (34 kpl)
- valmistautumisvaihe (25 kpl)
- omistajanvaihdosvaihe (51 kpl)

Lisäksi vastauksissa oli 13 sellaista toimenpide-ehdotusta, jotka eivät sopineet em. pääluokitteluun, vaan jäivät tämän jaottelun ulkopuolelle. Ehdotettujen toimenpiteiden sijoittaminen em. ryhmiin ei ollut yksiselitteistä. Osan ehdotuksista olisi voinut sijoittaa useam-

paankin ryhmään. Tässä raportissa kukin ehdotus on sijoitettu siihen ryhmään, johon se on katsottu ensisijaisesti kuuluvan.

**Palvelujen organisointiin ja johtoon** liittyvät koko maata koskevat ehdotukset omistajavaihdosten vauhdittamiseksi on koottu taulukkoon 7. Ehdotukset on jaettu kuuteen alaryhmään: palvelujen organisointi, koulutus, palvelut, toimijoiden yhteistyö, toimijoiden osaaminen ja muuta. Lisäksi palvelujen organisointi on ryhmitelty kolmeen osaan: julkiset ja yksityiset palvelut sekä muuta. Palvelut on jaettu kahteen osaan: yrityskauppamarkkinat ja muuta.



**Taulukko 7.** Palvelujen organisointiin ja johtoon liittyvät valtakunnalliset omistajanvaihdosten vauhdittamistoimet.

<b>Palvelujen organisointi ja johto</b>	
<b>1. Palvelujen organisointi</b>	
1.1 Julkiset palvelut	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omistusjärjestelyihin panostaminen erityisesti ELY-keskusten kautta (3)</li> <li>• OV-neuvontapiste jokaiseen maakuntaan (3)</li> <li>• Maakunnallisille OV-neuvontapisteille rahoitusta ostajien ja myyjien tarvitsemien asiantuntijapalveluiden osarahoittamiseen (2)</li> <li>• Tuetuista ja kilpailua vääristävistä omistajanvaihdospalveluista tulisi luopua</li> <li>• Alueelliseksi vastuutahoksi elinkeino- ja kehitysyhtiö</li> <li>• Maakunnallinen välimiesverkosto mikro- ja pienten yritysten välittämiseen</li> <li>• Pysyvä budjettirahoitteinen toimintamalli</li> <li>• Hankkeista olisi päästävä eroon</li> <li>• Projekteja, joissa mukana useampia yrityksiä</li> </ul>
1.2 Yksityiset palvelut	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksityisten OV-asiantuntijoiden palvelujen esiin nostaminen</li> <li>• Yritysvälittäjien aseman tukeminen</li> </ul>
1.3 Muuta	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisointi muutettava maakuntatasolta toimialojen suuntaan</li> <li>• Valtakunnallisuus ja erikoisosaaminen yhdistettävä</li> <li>• TEM:n olisi resursoitava Suomen Omistajanvaihdosseura toteuttamaan valtakunnallinen projekti</li> <li>• Yrittäjille yhden kanavan ratkaisujen kehittäminen</li> </ul>
<b>2. Koulutus</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjien koulutus (7)</li> <li>• Luopujien koulutus (3)</li> <li>• Asiantuntijoiden koulutus (2)</li> <li>• Yrittäjyyskasvatusta nuorille (2)</li> </ul>
<b>3. Palvelut</b>	
3.1 Yrityskauppamarkkinat	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityskauppamarkkinoiden kehittäminen (5)</li> <li>• Yrityspörssi, jossa ostajat ja myyjät (3)</li> <li>• Kansainvälinen yrityspörssi</li> <li>• TEM tulisi rakentaa sähköinen palvelu myyjien ja ostajien kohtaamiseen</li> </ul>
3.2 Muuta	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekisteri toteutuneista yrityskaupoista</li> <li>• Sijoittajapörssi</li> </ul>
<b>4. Toimijoiden yhteistyö</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alan toimijoiden todellisen yhteistyön tiivistäminen (5)</li> <li>• Julkisten ja yksityisten palveluntuottajien työnjaon selkeyttäminen (3)</li> </ul>
<b>5. Toimijoiden osaaminen</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijoiden osaamisen kehittäminen (2)</li> <li>• Asiantuntijoiden lukumäärän, taustojen ja taitojen kartoittaminen</li> </ul>
<b>6. Muuta</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omistajanvaihdokset uusien yritysten rinnalle (3)</li> <li>• Rahoitusta julkiseen neuvontaan ja aktivointiin</li> <li>• Uusyrityskeskusten informointi OV-palveluista</li> <li>• Keskityttävä Ay, Ky ja toiminimien vaihdoksiin</li> <li>• Pehmeiden asioiden esille nostaminen ja pehmpalvelujen koordinointi</li> <li>• Omistajanvaihdossysteemin kehittäminen</li> <li>• Mallisopimusten kehittäminen</li> </ul>

Julkisiin omistajanvaihdospalveluihin liittyen oli useita ehdotuksia, joissa toivottiin erityisesti ELY-keskusten panostavan omistusjärjestelyihin, ov-neuvontapistettä jokaiseen maakuntaan ja ov-neuvontapisteille rahoitusta ostajien ja myyjien tarvitsemien asiantuntijapalveluiden osarahoittamiseen.

*”Jokaiseen maakuntaan ov-neuvontapiste, jolla on tukipotti käytettävissä sekä myyjän että ostajan tarvitsemien asiantuntijapalveluiden osarahoittamiseen.”*

*”Sopiva ”koti” tälle palvelupisteelle voisi vaihdella alueittain. Tärkeintä on, että yrittäjillä olisi mahdollisimman matala kynnyks ottaa yhteyttä palvelupisteeseen.”*

Toisaalta osa halusi, että tuetuista ja kilpailua vääristävistä omistajanvaihdospalveluista tulisi luopua.

*”Julkiset palvelut eivät saa häiritä normaaleja asiantuntijapalvelujen markkinoita esim. luomalla mielikuvaa, että omistajanvaihdos hoituu maksamalla muutamana satasen parin päivän virkamiestyöstä.”*

*”Asiakkaan maksuhaluttomuus ei ole peruste julkisen palvelun tai tuetun palvelun tarjonnalle.”*

Lisäksi vastauksissa toivottiin alueelliseksi vastuutahoksi elinkeino- ja kehitysyhtiötä, maakunnallista välimiesverkostoa mikro- ja pienten yritysten välittämiseen, pysyvää budjettirahoitusta toimintamallia. Yksi halusi päästä hankkeista eroon ja toinen toivoi projekteja, joissa mukana olisi useampia yrityksiä.

*”Hankkeiden tulisi edistää yksityisen palvelutuotannon kasvua ja toimintojen vakiintumista osana toimivaa markkinataloutta.”*

Yksityisten palvelujen osalta ehdotettiin sekä yksityisten ov-asiantuntijoiden palvelujen esiin nostamista että yritysvälittäjien aseman tukemista.

Palvelujen organisointia ehdotettiin muutettavaksi maakuntatasolta toimialojen suuntaan. Myös valtakunnallisuuden ja erikoisosaamisen yhdistäminen sekä yrittäjille yhden kanavan ratkaisujen kehittäminen nousivat esiin. Mukana oli myös ehdotus, että TEM resursoisi Suomen Omistajanvaihdosseuran toteuttamaan valtakunnallisen projektin.

Vastauksissa yrittäjien koulutus nousi vahvasti esiin, mutta kaikkia koulutukseen liittyviä ehdotuksia oli kahdessa tai useammassa vastauksessa. Yrittäjien lisäksi koulutusehdotuksissa mainittiin vielä erikseen luopujat, asiantuntijat ja nuoret.

*”Poliitikot eivät ole kiinnostuneet edistämään yrittäjyyttä ja yrittäjyysasennetta kouluissa, koska sen hedelmät näkyvät vasta vuosikymmenten jälkeen.”*

Palveluista eniten ehdotettiin yrityskaupparakkien kehittämistä ja erikseen useasti mainittiin yrityspörssi ostajille ja myyjille. Lisäksi mainittiin kansainvälinen yrityspörssi ja sähköinen palvelu myyjien ja ostajien kohtaamiseen TEM:n toteuttamana. Muina palveluina kaivattiin rekisteriä toteutuneista yrityskaupoista ja sijoittajapörssiä.

Alan toimijoiden yhteistyön tiivistämistä ehdotti viisi vastaajaa ja julkisten ja yksityisten palveluntuottajien työnjaon selkeyttämistä kolme.

*"Eräät alan yritykset ovat "hirttäneet" asiakkaat vain yhteen yritykseen kiinni."*

Toimijoiden osaamisen kehittämiseen kiinnitti huomioita kaksi vastaajaa. Lisäksi ehdotettiin asiantuntijoiden lukumäärän, taustojen ja taitojen kartoittamista.

Muita palvelujen organisointiin ja johtoon liittyviä ehdotuksia olivat omistajanvaihdosten tuominen uusien yritysten perustamisen rinnalle, rahoituksen kohdentaminen julkiseen neuvontaan ja aktivointiin, uusyrityskeskusten informointi ov-palveluista, keskittyminen Ay, Ky ja toiminimien vaihdoksiin, pehmeiden asioiden esille nostaminen ja pehmopalveluiden koordinointi sekä omistajanvaihdossysteemin ja mallisopimusten kehittäminen.

**Herättelyvaiheeseen** liittyvät ehdotukset omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi on koottu taulukkoon 8 ja ne on jaettu kolmeen alaryhmään: aktivointi, tiedottaminen ja muuta.

**Taulukko 8.** Herättelyvaiheeseen liittyvät valtakunnalliset omistajanvaihdosten vauhdittamistoimet.

<b>Herättelyvaihe</b>
<b>1. Aktivointi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eläköityvien yrittäjien herättely ajoissa (10)</li><li>• Jatkajien aktivointi (3)</li><li>• Eri osapuolten aktivointi (2)</li><li>• Myyjien tietoisuuden kasvattaminen koko prosessista (2)</li><li>• Puhelinmyynti-kampanja yli 55v yrittäjille tarjoamalla maksutonta neuvontapalvelua</li><li>• MBO-kauppojen rohkaiseminen</li><li>• Työssä olevien kannustaminen ostamaan yritys</li></ul>
<b>2. Tiedottaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Omistajanvaihdosasian pitäminen esillä mediassa (9)</li><li>• Yrittäjien aktiivinen ja säännöllinen informointi (3)</li><li>• Puhuttava asiasta enemmän</li></ul>
<b>3. Muuta</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaikki yritykset eivät ole omistajanvaihdos-kelpoisia</li></ul>

Eläköityvien yrittäjien herättely ajoissa sai peräti kymmenen eri mainintaa. Samansuuntaisia ehdotettuja toimia olivat myös jatkajien aktivointi, eri osapuolten aktivointi ja myyjien tietoisuuden kasvattaminen koko prosessista. Lisäksi ehdotettiin puhelinmyynti-kampanjaa yli 55v yrittäjille tarjoamalla maksutonta neuvontapalvelua, MBO-kauppojen rohkaisemista ja työssä olevien kannustamista ostamaan yritys.

*"Eri toimijoiden taholta pitäisi herätellä eläköityviä yrittäjiä yrityksen omistajavaihdokseen riittävän ajoissa."*

*” Yrityksen ostamiseen on kannustettava nykyistä enemmän turvallisena yrittäjäksi ryhtymisen muotona. ”*

Omistajanvaihdosasian pitämistä esillä mediassa ehdotti yhdeksän vastaajaa ja yrittäjien aktiivista ja säännöllistä informointia kolme vastaajaa. Lisäksi asiasta pitäisi ylipäänsä puhua enemmän. Yksi vastaaja huomautti, että kaikki yritykset eivät ole omistajanvaihdoskelpoisia.

*”Julkista keskustelua ja yrittäjien informointia parempaa keinoa ei siihen juurikaan ole tarjolla.”*

**Valmistautumisvaiheen** ehdotukset yritysten omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi on jaettu kolmeen alaryhmään: myyjien ja ostajien kohtaaminen, ELY-keskusten palvelut ja palvelujen markkinointi ja ne on koottu taulukkoon 9.

**Taulukko 9.** Valmistautumisvaiheeseen liittyvät valtakunnalliset omistajanvaihdosten vauhdittamistoimet.

<b>Valmistautumisvaihe</b>
<b>1. Myyjien ja ostajien kohtaaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Myytävät yritykset esille (5)</li><li>• Kohtaamistilaisuuksia ostajille ja myyjille (4)</li></ul>
<b>2. ELY-keskusten palvelut</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ViestinVaihto palvelun jatkaminen (2)</li><li>• ViestinVaihto palvelun kehittäminen</li><li>• ViestinVaihto palvelun lopettaminen</li><li>• ELY-keskusten tuettujen palvelujen poistaminen tai kaikki toimijat niiden piiriin</li></ul>
<b>3. Palvelujen markkinointi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Palvelujen markkinointi yrittäjille (6)</li><li>• Yritysten myyntikunnostukseen huomiota (2)</li><li>• Puhemiespalvelun markkinointi</li><li>• Palveluiden täsmämarkkinointi tuotannollisille yrityksille</li><li>• Ostajien kannustaminen hyödyntämään uusyrityskeskusten palveluja</li></ul>

Useat vastaajista olivat kiinnittäneet huomiota myytävien yritysten esille saamiseen ja kohtaamistilaisuuksiin ostajille ja myyjille.

*” Yrityksiä vaan reippaasti julkiseen myyntiin eri asiantuntijoille ja yrityspörsseihin.”*

ELY-keskusten ViestinVaihto palvelua haluttiin vastauksissa sekä jatkaa, kehittää että lopettaa. Lisäksi yksi ehdotus tuli ELY-keskusten tuettujen palvelujen poistamisesta, elleivät kaikki toimijat pääse niiden piiriin.

*”Jatkettava TEM/ELY-keskusten ViestinVaihto-palvelua ja siihen liitettävä muita asiantuntijapalveluja tarpeen mukaan, mm. ostajien konsultointi ja koulutus omistajanvaihdoksen jälkeen.”*

*” Jokainen luopuminen on omanlaisensa. Ei pidä rakentaa kategorisia malleja toiminnalle. Esim. Viestinvaihto-ohjelma tiukkoine alaotsikkoineen on aikansa elänyt ja pitäisi haudata. Yksittäiset konsultointipäivät - jos yleensäkin on tarvetta julkiselle palvelulle - ovat kustannustehokkainta palvelua.”*

Vastaajista kuusi oli katsonut palvelujen markkinoinnin yrittäjille vauhdittavan omistajanvaihdoksia ja kaksi kiinnitti huomiota yrityksen myyntikunnostukseen. Muita palvelujen markkinointiin liittyviä ehdotuksia olivat puhemiespalvelun markkinointi, palveluiden täsmämarkkinointi tuotannollisille yrityksille ja ostajien kannustaminen hyödyntämään uusyri- tyseskusten palveluja.

**Varsinaiseen omistajanvaihdosvaiheeseen** liittyvät ehdotukset omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi on jaettu neljään alaryhmään: rahoitus, verotus, arvonmääritys ja muut ehdotukset. Omistajanvaihdosvaiheeseen liittyvät omistajanvaihdosten vauhdittamisehdotukset on koottu taulukkoon 10.

**Taulukko 10.** Omistajanvaihdoksen toteuttamiseen liittyvät valtakunnalliset vauhdittamistoimet.

<b>Omistajanvaihdosvaihe</b>
<b>1. Rahoitus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahoituksen kehittäminen (9)</li> <li>• Riskirahoitusjärjestelmän kehittäminen ostajille (4)</li> <li>• Rahoituksen vakuusjärjestelyjen keventäminen (2)</li> <li>• Vakuusajattelun kehittäminen (2)</li> <li>• Lisää rahoitusinstrumentteja</li> <li>• Valtion takausjärjestelmän kehittäminen</li> <li>• MBO-kauppojen rahoituksen helpottaminen</li> </ul>
<b>2. Verotus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verotuksen keventäminen (8)</li> <li>• Ei osinkoveron kiristystä (2)</li> <li>• Goodwillin verovähennysoikeus osakekauppoihin</li> <li>• Huojennussäännösten muuttaminen niin, että välilliset omistajanvaihdokset hyväksytään</li> <li>• EBO-kauppojen verohuojennukset myyjille</li> <li>• Omaisuuden arvon nousun verotus olisi toteutettava vasta myyntivaiheessa</li> </ul>
<b>3. Arvonmääritys</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvonmääritysperiaatteet luopujille paremmin tietoon (6)</li> <li>• Asiantuntijoiden arvomääritysosaamisen kehittäminen (2)</li> <li>• Kassavirtaperusteisen arvon arviointimenetelmän luominen, standardointi, koulutus ja johdonmu- kainen soveltaminen</li> </ul>
<b>4. Muuta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainsäädännön selkeyttäminen (5)</li> <li>• Julkisesti tuettuja asiantuntijapalveluja ostajille</li> <li>• Sosiaaliturvaa heikennettävä</li> <li>• Osaomistusten mahdollisuuksia kehitettävä</li> </ul>

Rahoitukseen liittyviä ehdotuksia tuli yhteensä kaksikymmentä ja näistä nimenomaisesti rahoituksen kehittämistä ehdotti yhdeksän ei vastaajaa.

*"Pitäisi saada rahoittaja tahot löysentämään kriteereitään, tällä hetkellä pikku-yrityksiä ajetaan alas kun ostajalle ei löydy rahoitusta."*

Ostajien riskirahoitusjärjestelmän kehittämistä esitti neljä vastaajaa ja kaksi ehdotusta tuli sekä rahoituksen vakuusjärjestelyjen keventämisestä että vakuusajattelun kehittamisestä.

*"Pienetkin kaupat jäävät toteutumatta rahoituksen puutteen osalta. Asuntoon saa 100 % lainan. Yrityskaupan toteuttamiseen vaaditaan omarahoitus 30-40 %, reaalivakuuksia ja omavelkaisia takauksia."*

Yksittäiset omistajanvaihdosten rahoittamiseen liittyvät vauhdittamisehdotukset olivat rahoitusinstrumenttien lisääminen, valtion takausjärjestelmän kehittäminen ja MBO-kauppojen rahoituksen helpottaminen.

Verotuksen keventäminen vauhdittaisi omistajanvaihdoksia kahdeksan vastaajan mielestä, ja kahden vastaajan mielestä osinkoverotuksen mahdollinen kiristäminen hidastaisi omistajanvaihdoksia. Yksittäisiä verotukseen liittyviä ehdotuksia vauhdittamistoimiksi olivat goodwill arvon -verovähennysoikeus osakekauppoihin, huojennussäännösten muuttaminen hyväksymään välilliset omistajanvaihdokset, EBO-kauppojen verohuojennukset myyjille ja omaisuuden arvon nousun verotuksen toteuttaminen vasta myyntivaiheessa.

*"Verotus, rahoitus ja muut kannustimet on saatava yrittäjyyteen ja omistajanvaihdoksiin kannustaviksi!"*

Luopujien arvonmäärityksen periaatteiden osaamiseen kiinnitti huomioita kuusi vastaajaa. Asiantuntijoiden arvonmääritysosaamisen kehittämistä ehdotti kaksi vastaajaa. Lisäksi tuli yksi ehdotus kassavirtaperusteisen arvon arviointimenetelmän luomisesta, standardoinnista, koulutuksesta ja johdonmukaisesta soveltamisesta.

*"Arvonmääritykset tehtävä ammattitaidolla: heinälatoja ei pidä arvioida 200.000 euroon."*

Muita omistajanvaihdosvaiheeseen liittyviä ehdotuksia olivat lainsäädännön selkeyttäminen (5), julkisesti tuetut asiantuntijapalvelut ostajille, sosiaaliturvan heikentäminen ja osamistusten mahdollisuuksien kehittäminen.

*"Yritystoiminnalle verotuksen selkeyttä ja pitkäjännitteisyyttä. Riskille verotuksessa jokin painoarvo kuluna."*

Edellä kuvattujen teemojen ulkopuolelle jääneitä muita vastauksia olivat: (omistajanvaihdokset) hoituvat ilman vauhdittamistakin (2 mainintaa), kaikki kilpailua vääristävät hankkeet lopetettava, omistajanvaihdoksista jokapäiväisempiä (3 mainintaa) ja avoimempia, omistajanvaihdos on väline yrittäjien, yritysrakenteen ja liikeideoiden uudistumisessa, yrittäjyyden arvostaminen ammattina, nuorten kannustaminen yrittäjyyteen, henkilökunnan koulutus kuntoon ja lopettamisen edelle, koko perheen ja yksityistalouden huomioiminen omistajanvaihdoksessa.

## 2.4.2 Toimenpiteet omassa maakunnassa

Toimenpide-ehdotuksia omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi omassa maakunnassa tuli kaikista Manner-Suomen maakunnista (18 kpl). Uudeltamaalta vauhdittamistoimia ehdotti 16 vastaajaa, kahdesta maakunnasta oli vain yksi vastaaja ja loppujen osalta vastaajien määrä vaihteli kahdesta kymmeneen. Tähän raporttiin näistä vastauksista on otettu mukaan ne, joissa otetaan kantaa maakunnalliseen omistajanvaihdosten palveluprosessiin tai joissa tulee esiin muuten jotain erityistä, uutta tai mielenkiintoista suhteessa edellä esitettyyn valtakunnalliseen osioon. Lisäksi vain niistä maakunnista on kirjoitettu yhteenvetoa toimenpide-ehdotuksista, joista on ollut vähintään kolme vastaajaa.

### Uusimaa

Uudellamaalla toivottiin tiedottamista, teeman esillä pitämistä ja omistajanvaihdosten aktiivointia useissa vastauksissa. ELY-keskuksen palvelujen parempaa resurssointia ja hyödyntämistä ehdotettiin. Laaja-alaista yhteistyötä ja julkisen sektorin toiminnan parempaa koordinoitua kaivattiin.

*” Tietoisuuden lisääminen yrittäjäkentässä yrityskauppaprosessin monimuotoisuudesta ja asiantuntijoiden käytön tärkeydestä koko prosessin aikana ja jo myyntipäätöstä mietittäessä - joustavuuden lisääminen rahoituspäätöksissä - roolien selkeyttäminen julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä.”*

Kolme vastaajaa nosti esiin rahoitukseen liittyviä ongelmia ja niiden korjaamistarpeita.

*” Pitäisi saada rahoittajatahot löysentämään kriteereitään, tällä hetkellä pikku-yrityksiä ajetaan alas, kun ostajalle ei löydy rahoitusta.”*

Maakuntaan esitettiin myös sertifioitujen konsulttien ringin perustamista ja toivottiin kaikkien palvelujen saamista yhdeltä luukulta.

*”Yhdelle luukulle kaikki mahdollinen: neuvonta, rahoitus, koulutus, tiedotus. Yrittäjävetoiseksi, yrittäjäjärjestöt mukaan veturiksi, viranomaistoiminta vähemmälle.”*

### Etelä-Pohjanmaa

ELY-keskuksen ja muiden julkisin varoin toimivien tahojen tulisi saada yrittäjät ja jatkajakandidaatit liikkeelle ja koulutukseen ja koulutusta toivottiin edelleen lisää. Toisaalta Etelä-Pohjanmaalla toivottiin hankemuotoisen rahoituksen jatkamista omistajanvaihdosneuvonnassa ja toisaalta ehdotettiin julkisen puolen työn vakiinnuttamista hankerahasta vapaaksi. Yksi vastaaja kaipasi vastuutahoa koko palveluprosessin kehittämiselle ja avaintoimijoiden yhteistyölle. Lisäksi ehdotettiin keskittymistä toiminimiin, avoimiin yhtiöihin sekä kommandiittiyhtiöihin sekä hanketta, josta myytäväksi aiottu yritys saisi hakea tukea asiantuntijapalveluihin hinta-arvion laatimiseksi ja muuhun yrityskauppaan liittyvään konsultointiin.

*”Kuntien pitäisi tajuta elinkeinonsa edistämisessä ov-toiminnan merkitys nykyistä selvemmin. Kuntakeskusten palvelut ovat näivettymässä. Maakuntaan pitäisi julkisin varoin palkata heti yksi ov-asiantuntija puolueettomaan ja maksuttomaan perusneuvontaan. Koulutustilaisuuksia pitää olla jatkuvasti tarjolla.”*

## **Kainuu**

Kainuussa kaivattiin koko maan kattavaa yrityspörssiä ostajille ja myyjille, yritysten aktiivointia, yleistä tiedottamista sekä toimijoiden organisoitumista ja yhteistyötä teeman palveluiden kehittämiseksi ja tunnettuuden parantamiseksi.

## **Kanta-Häme**

Kanta-Hämeeseen ehdotetaan tiedottamisen ja yrittäjien tarvitsemien palvelujen lisäämistä sekä yhteistyön rakentamista eri toimijoiden kesken. Ohessa pari maakunnan tuntoja kuvaavaa vastausta.

*”Yrityskauppa- ja sukupolvenvaihdosorganisaation pitäisi ottaa yhteistyökumppaniksi alueen oikeat yrityskaupanasiantuntijat, joille vastuut ja tehtävät voisi ulkoistaa. Yritysvälittäjä ei aina ole liikkeellä pelkästään rahastamassa kauppaa vaan tuomassa asiantuntemusta peliin.”*

*”Pitää saada ikääntyneet yrittäjät ymmärtämään, että jossakin vaiheessa on hyvä lopettaa. Ja se on tehtävä ennen kuin yrittäjän palo on hiipunut ja yritys lähtenyt alamäkeen. Uusien yrittäjien yhdeksi vaihtoehdoksi pitää saada myös toimivan yrityksen jatkaminen. Hintapyynnöt yrityksistä pitää saada realistiseksi.”*

## **Keski-Suomi**

Keski-Suomeen kaivattiin herättelyseminaareja ja omistajanvaihdosten kytkemistä osaksi maakuntastrategiaa ja painopisteklustereiden kehittämistä.

## **Kymenlaakso**

Kaksi kymenlaaksolaista totesi omistajanvaihdosten hoituvan ja yksi toivoi rahoitusta kehittämishankkeelle elinkeino- ja yrittäjyysilmaston parantamiseksi ja yrittäjyysvaikutusten huomioimiseksi kaikessa julkisessa toiminnassa.

## **Lappi**

Lapissa toivottiin ikääntyvien virkamiesten tilalle nuoria innostuneita osaajia, TEM / ELY-keskusten ViestinVaihto-palvelun jatkamista, koulutusta, tiedotusta sekä ELY-keskuksen ja ov-konsulttien yhteistyön jatkamista.

## **Pirkanmaa**

Pirkanmaan vastaukset ovat hieman kahtiajakautuneita. Toisaalta joku toteaa, että asiat ovat varsin hyvin, koordinaatio pelaa ja että ViestinVaihto -palvelun jatkuminen olisi turvattu julkiseksi, maakunnalliseksi perusyrittysneuvonnaksi. Toisaalta toivottiin julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välisen työnjaon selkeyttämistä ja lisää yrittäjille suunnattua tiedotusta tarjolla olevista palveluista ja omistajanvaihdosprosessin käynnistämistavoista. Yksi vastaaja katsoi, että yrittäjät on opetettu ilmaisiin palveluihin, jolloin hintamielikuva asiantuntijapalveluista hämärtyy.



## **Päijät-Häme**

Päijät-Hämeessä kaivataan toimivia yritysmarkkinoita pk-sektorille ja yrityksille laajempia mahdollisuuksia saada tietoa ja valmennusta omistajanvaihdoksesta. ELY-keskuksen ViestinVaihto tulisi saada laajemmin tunnetuksi.

## **Pohjois-Karjala**

Pohjois-Karjalaan ehdotettiin yritysten myyntikunnostustoimia ja maakunnallista ov-palvelupistettä.

## **Pohjois-Pohjanmaa**

Pohjois-Pohjanmaan vastauksissa oli useita yrittäjien aktivointiin ja organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämiseen ja koordinointiin liittyviä ehdotuksia. Lisäksi kaivattiin paria aktiivista toimijaa hoitamaan suoria yhteydenottoja yrityksiin päin.

## **Pohjois-Savo**

Pohjois-Savossa toivottiin useissa vastauksissa nykyisen omistajanvaihdoshankkeen jatkumista. Lisäksi ehdotettiin toimia ikääntyvien yrittäjien aktivoimiseksi ajoissa omistajanvaihdokseen nuorten kannustamista yrittäjyyteen.

## **Satakunta**

Satakuntaan ehdotettiin myyjien ja ostajien aktivointia ja koulutusta sekä kontaktipäiviä yrittäjille ja asiantuntijoille. Maksutonta neuvontapalvelua ehdotettiin jatkettavaksi ja arvonmääritykseen liittyvän asiantuntija-avun saatavuutta pitäisi parantaa.

## **Varsinais-Suomi**

Varsinais-Suomeen kaivataan alan toimijoiden todellista yhteistyön tiivistämistä. ELY:n tulisi aktivoitua yrittäjien neuvonnassa ja herättelyssä. Palvelujen tarjontaa ja niistä informointia tulisi tehostaa. Seuraavan yhden vastaajan kommentti kuvaa vastaajien tunteja Varsinais-Suomessa.

*”Yritysvälittäjien asemaa pitää tukea yritysten omistajanvaihdosprosessissa. Toki julkinen tuki prosessissa on tervetullut, mutta se ei saa vääristää markkinaa siten, että yritykset saavat joltain taholta ilmaiseksi. Markkinoilla on aivan liikaa toimijoita, joista kaikki eivät valitettavasti ole päteviä näihin tehtäviin. Myytäviä yrityksiä ei todellisuudessa ole niin paljon kuin yleisesti luullaan. Yritysten myyjien tulee ymmärtää, että heidän pitää maksaa saamastaan asiantuntija-avusta kunnan korvaus, kuten tilanne on esim. kiinteistönvälityksessä.”*

### **2.4.3 Muut terveiset**

Avoimeen kysymykseen *Mitä muuta kyselyn teemaan liittyvää haluatte tuoda esiin* vastasi kaikkiaan 63 vastaajaa. Seuraavassa on koottu vastauksissa esiin tulleita asioita yhteen eri teemojen alle. Tällaisiksi teemoiksi vastauksista nousivat mm. seuraavat: yleistä omistajanvaihdoksista ja asiantuntijapalveluista, palvelutarjoajien roolit ja palvelujen saatavuus, palvelutarjoajien asiantuntijuus ja osaaminen, asiantuntijapalvelujen rahoitus ja hinnoittelu

sekä yritysten myyntikunto eli teemat ovat aika lailla samoja kuin mitä edellä olleiden avointen kysymysten vastauksissa tuli esiin.

### **Yleistä omistajanvaihdoksista ja asiantuntijapalveluista**

Kymmenen vastaajaa on sitä mieltä, että kyselyn teema on hyvä ja ajankohtainen. Kaksi vastaajaa esittää näkökantanaan, että Suomella ei ole varaa menettää yhtään koeteltua ja kannattavaa yritystä sen vuoksi, ettei löydy jatkajaa. Tosin erään vastaajan mielestä useita vuosia on esitetty, että jatkajia ei löydy. Tämä ei hänen mukaansa kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan hyvien, toimivien yritysten löytäminen ostettavaksi on paljon haastavampaa. Yhden vastaajan mielestä ongelmana on se, ettei yritysostoa vielä ymmärretä vaihtoehtona yrityksen perustamiselle.

Vastaajista kolme oli myös sitä mieltä, että asiaa on liioiteltu ja yhden mielestä konsultit pitävät teemaa esillä saadakseen asiakkaita. Kaksi vastaajaa kokee, ettei asia kiinnosta itse yrittäjiä kovinkaan paljon. Kahden mielestä taas hyvä, elinkelpoinen yritys löytää aina ostajansa.

Vastauksissa yhdessä esitettiin myös, että koko omistajanvaihdosasiassa on keskitytty liikaa isoihin osakeyhtiömuotoisiin yrityksiin. Kahden vastaajan mielestä olisi kuitenkin huomioitava, että pienenkin yrityksen jatkuvuus tuo tasaista verotuloa, kun sen sijaan uusperustannassa verotulot tulevat viiveellä. Toisaalta pienten yritysten omistajanvaihdokset ovat erään vastaajan mielestä suhteellisen helppoja isojen yritysten vaihdoksiin verrattuna - isojen yritysten omistajanvaihdokset vaativat huomattavasti laajempaa asiantuntemusta. Kaksi vastaajista esittää, että palvelutarjontaa on markkinoilla tarjolla niin moninaisesti, että niistä on vaikea päästä selvyteen. Tästä syystä pitäisi olla jokin selkeä toimintamalli ja parempaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

### **Palvelutarjoajien roolit ja palvelujen saatavuus**

Omistajanvaihdosalalla toimii suuri joukko erilaisia toimijoita, tällaisia eräässä vastauksessa luetellaan esimerkiksi konsulttitoimistot, pankkiriilikkeet, KHT- ja HTM -tilintarkastajat, tilintarkastusyhteisöt, tilitoimistot, pääomasijoittajat, yritysvälittäjät jne., jotka tekevät päätoimenaan tai sivutoimisesti omistusjärjestelyjä. Usein omistusjärjestelyt ovat vastaajan mielestä näiden toimijoiden yhteistyötä. Neljä vastaajaa kokee ongelmana sen, että alalla on paljon yksityisiä toimijoita, jotka joutuvat kilpailemaan julkisten ja EU-tuettujen organisaatioiden kanssa. Lisäksi kahdessa vastauksessa esitetään, että kyse ei ole niinkään tekniikasta (sopimuksista, rahoituksesta ja verotuksesta yms.), vaan asiantuntijalta edellytetään myös liiketoimintaosaamista ja liiketoiminnan ymmärrystä hyvän lopputuloksen aikaan saamiseksi. Tällaista osaamista ei heidän mielestään välttämättä kaikilla toimijoilla ole. Ratkaisuksi esitetään, että yhteistyötä toimijoiden välillä tiivistetään ja tietoa kootaan ja keskitetään yhteen paikkaan, jolloin toiminta tehostuisi ja kokonaisuudesta tulisi toimiva. Julkisten palvelujen rooli koetaan muiden toimijoiden toiminnalle ja asiantuntijuuden kehittymiselle ongelmalliseksi monella tapaa. Julkisten toimijoiden hinnoittelun koetaan vääristävän markkinatilannetta. Tämä tulee esiin neljässä vastauksessa. Kaksi vastaajaa viittaa

myös julkisten palvelujen osaamistason heikkouteen. Julkisten toimijoiden tulisi kolmen vastaajan mielestä enemminkin keskittyä informaation jakamiseen, neuvontaan ja rahoitukseen sekä ohjata osapuolia asiantuntijoille kuin itse toimia asiantuntijaroolissa omistajanvaihdoksissa. Kolme vastaajaa tuo esiin myös sellaisen näkökannan, että julkiset toimijat pyrkivät tietyllä tapaa rajoittamaan toimijoiden joukkoa (antamalla tukirahoitusta vain joillekin toimijoille), jolloin vain tällaiset voivat kerryttää osaamistaan ja toiset jäävät tästä mahdollisuudesta paitsi. Yksi vastaaja kokee omistajanvaihdoksiin kytkeytyvät henkilöresurssit kuitenkin kaiken kaikkiaan vielä melko vähäisiksi. Julkisen puolen tehtäväksi ehdotetaan kolmessa vastauksessa asiantuntijapalveluiden tarjoajien koulutusta ja rahoitusta.

### **Asiantuntijuus (auktorisointi) ja osaaminen**

Asiantuntijuus koetaan ongelmallisena. Vastauksissa nostetaan esiin palvelutarjoajien osaamistason heikkous niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella. Yksi vastaaja on sitä mieltä, että asiantuntijuuden auktorisointi ei sinänsä karsi heikkoja toimijoita markkinoilta – kaksi vastaajaa pitää sertifiointeja tai auktorisointeja turhina. Koulutukseen liittyviä mielipiteitä on esimerkiksi se, että vaikka asiaosaaminen on tärkeää, niin kokemus on vielä tärkeämpää. Tästä syystä yhden vastaajan mielestä koulutus sinällään ei vielä ole riittävä tae asiantuntemuksesta, vaan lisäksi olisi oltava myös kokemusta.

Yksittäisiä huomioita vastauksissa tuli myös seuraavista: Asiantuntijuuteen liitetään esimerkiksi erilaisten omistajanvaihdosten tyypit, kuten yrityskauppa, liiketoimintakauppa ja sukupolvenvaihdos ja näiden hallinta. Lisäksi asiantuntijuutta pitäisi olla eri toimialoilta. Perusasioiden (sopimukset, rahoitus, verotus) todetaan olevan kohtuullisen hyvässä kunnossa. Asiantuntijakoulutuksessa ehdotetaan kiinnitettävän huomiota myös kaupan jälkihoitoon ja erityisesti ”pehmeään” puoleen.

### **Rahoitus ja hinnoittelu**

Riskirahoituksen saatavuutta pidetään heikkona. Tällaiseen viittaavaa löytyy neljästä vastauksesta. Yksi vastaajista esittää myös, että sellaista on eri maakunnissa eritavalla saatavissa. Kaksi vastaajaa pitää Finnveraä jossain määrin liian varovaisena, mutta toisaalta koetaan sen rooli merkittäväksi. Ongelmana koetaan myös se, että julkisten toimijoiden myöntämää rahallista tukea saa myös sellaisissa omistajanvaihdostapauksissa, joissa sitä ei tarvittaisi, esimerkiksi tilanteissa, jossa myyjäosapuoli saa yrityskaupoista satojen tuhansien eurojen voitot. Kaksi vastaajaa ehdottaa yhdeksi rahoituspalveluksi jonkinlaista tukea alkukonsultointiin myyjäosapuolelle. Toisaalta yhdessä vastauksessa tulee esiin, että Tekesin valmisteluraha on tällainen ja vastaaja kokee sen hyvänä ratkaisuna, mutta siihen pitäisi saada lisäpanostusta. Vastauksissa esitetään, että yrityksillä, joilla on mahdollisuus löytää jatkaja, on myös taloudelliset edellytykset maksaa palvelusta. Ellei, niin yritys ei ole elinkelpoinen eikä myyntikuntoinen.

Hinnoitteluun liittyen näkemyksenä on kaksi vastaajaa esittänyt, että luopujat pyrkivät hinnoittelemaan yrityksensä perustuen omaan eläkevajeeseensa tai yrityksen velkoihin ja

yritystään myyvät yrittäjät määrittelevät hinnan usein etukäteen, eivätkä ole valmiita tinkimään siitä. Seurauksena tästä on, että myynti pitkittyy, ja yrityksen kunto heikkenee, koska siihen ei myyjä enää panosta kauppaa odottaessaan ja lopulta ei ole enää mitään myytävää.

### **Yritysten myyntikunto**

Kuusi vastaajaa tuo esiin, että vaikka kokonaismäärä omistajanvaihdostarpeista on suuri, valtaosa näistä yrityksistä on jatkamiseen ja/tai myytäväksi kelpaamattomia. Yhden vastaajan mielestä omistajanvaihdoksessa tulisi huomioida onnistuneen vaihdoksen lisäksi myös yritystoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen, jotta jatkajan yritys olisi uudistunut ja kilpailukykyinen. Kaksi vastaajaa on sitä mieltä, että ikääntyneet yrittäjät jatkavat liian pitkään, jolloin yrityksen kehittäminen jää vähäiseksi, eikä siinä lopulta ole enää mitään myytävää. Yksi vastaajista kommentoi, että yritys voi olla myös niin personoitunut yrittäjään, että sitä on vaikea siirtää jatkajalle. Yhdessä vastauksessa ehdotetaan, että yrityksessä tulisi jo hyvissä ajoin panostaa rekrytointiin ja palkata sellaisia henkilöitä, jotka voisivat olla myös yrityksen jatkajia.

Ongelmana koko omistajanvaihdosasiassa saattaa olla, että yrityksen ostoa ei vielä koeta varteenotettavana vaihtoehtona tai sellaista ei edes mietitä vaihtoehtona yrityksen perustamiselle tai yritystoiminnan kasvattamiselle.

Lisäksi edellä mainittujen teemojen lisäksi kaksi vastaajaa nosti esille verotukseen liittyvät asiat ja yleensäkin lainsäädännön tuoman epävarmuuden. Tämä olisi heidän mielestään kiireesti ratkaistava, jotta ikääntyvien yrittäjien yritysten jatko kyettäisiin tältä osin ratkaisemaan.

### 3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään ensin yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Yhteenvedon jälkeen nostetaan tulosten pohjalta esiin toimenpide-ehdotukset omistajanvaihdosasiatuntijuuden kehittämiseksi valtakunnassa sekä toisaalta omistajanvaihdosten yleisen palvelujärjestelmän kehittämiseksi.

#### 3.1 Yhteenveto tuloksista

Tämän selvityksen päätavoitteena oli selvittää omistajanvaihdosasiatuntijuuden, omistajanvaihdoskoulutuksen sekä omistajanvaihdosten palveluprosessin nykytilaa sekä tulevaisuuden tarpeita. Kyselyn kohderyhmä koottiin useista tietolähteistä ja rekistereistä. Keskeisinä omistajanvaihdosasiatuntijoina mukaan otettiin seuraavat tahot: ELY-keskusten ViestinVaihto-yhteyshenkilöt sekä hyväksytyt omistajanvaihdosasiatuntijat (Viestinvaihtokonsultit), pkt-säätiön asiantuntijarekisteristä ([www.asiantuntijahaku.fi](http://www.asiantuntijahaku.fi)) omistajanvaihdoksiin, sukupolvenvaihdoksiin ja yrityskauppoihin erikoistuneet asiantuntijat, Suomen Yritysvälittäjän liiton yritysvälittäjät sekä seudullisten elinkeinotoimijoiden Sekesin jäsenorganisaatioiden johtajat. Selvityksen lopulliseen kohderyhmään kuului 253 asiantuntijaa. Kaikkiin netissä toteutettuun kyselyyn vastasi 161 asiantuntijaa, ja vastausprosentti oli peräti 64%. Vastaajia oli kaikista maakunnista Ahvenanmaata lukuunottamatta. Vastaajista 69% toimi yksityisellä sektorilla ja 31% julkisella sektorilla.

Vastaajien määrän lisäksi voidaan olla myös erittäin tyytyväisiä vastaajien antamien vastausten laatuun. Vastaajat olivat paneutuneet hyvin kysymyksiin, mistä osoituksena oli kattava vastaaminen kaikkiin kysymyksiin sekä toisaalta runsaat vastaukset avoimissa kysymyksissä. Vastaukset kuvastavat vastaajien pitkää kokemusta omistajanvaihdosasiatuntijatyöstä. Keskimäärin vastaajilla oli yhdentoista vuoden kokemus omistajanvaihdosasioiden parissa työskentelystä (viidesosalla oli vähintään 20 vuoden kokemus), ja omistajanvaihdosasiat veivät keskimäärin noin kolmasosan vastaajien työajasta.

Seuraavassa on tiivistetyt vastaukset johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

*Ovatko omistajanvaihdosasiatuntijat kiinnostuneita lisäkoulutuksesta ja jos ovat, millaiset teemat heitä kiinnostavat?*

Kyselyyn vastanneet ov-asiantuntijat olivat ensinnäkin hankkineet oman nykyisen omistajanvaihdososaamisensa pääasiassa aihealueen kirjallisuutta ja artikkeleita itsenäisesti lukemalla, erillisten lisäkoulutusten ja kurssien kautta sekä käytännön työtehtävien myötä. Osaaminen on siis kertynyt hyvin pirstaleisesti, muodollisella tutkintokoulutuksella on ollut vähäisempi rooli. Ov-asiantuntijat olivat ainakin jossain määrin kiinnostuneita osallistumaan lisäkoulutukseen erilaisten omistajanvaihdosteemojen osalta. Kiinnostus eri ov-teemoja kohtaan sai keskiarvoja 3,0–3,7 välillä asteikolla 1–5 (1=ei lainkaan kiinnostunut,

5=erittäin kiinnostunut). Eniten vastaajat olivat kiinnostuneita yrityksen arvon määrittämisen koulutuksesta sekä koulutuksesta, missä omistajanvaihdosprosessia käsitellään kokonaisuutena. Vähiten kiinnostusta herätti luopujien henkinen valmennus. Eniten kaikenlaisesta ov-lisäkoulutuksesta olivat kiinnostuneet ne, jotka olivat työskennelleet alle 10 vuotta omistajanvaihdosasioiden parissa. Vastaajat olivat valmiita panostamaan lähinnä muutaman työpäivän mittaisiin koulutuksiin.

*Pitäisikö ov-asiantuntijuus auktorisoida / sertifioida?*

Auktorisointia ja sertifiointia koskevaan kysymykseen ov-asiantuntijoilla oli melko polarisoitunut näkemys. Vastaajat olivat sekä puolesta että vastaan, ja vain kymmenesosalla ei ollut oikein mielipidettä asiaan. Päätulos oli kuitenkin se, että lähes 60% kannatti ov-asiantuntijuuden auktorisointia / sertifiointia. Ehdottoman kyllä antoi 16% vastaajista. Eniten auktorisoinnin kannalla olivat alemman koulutustason omaavat, mutta toisaalta myös ne, jotka eniten käyttivät työajastaan omistajanvaihdosasioiden parissa työskentelyyn.

*Tulisiko olla ov-tutkintoon tähtäävää koulutusta?*

Ov-asiantuntijat suhtautuivat positiivisesti myös ov-tutkinnon tarpeeseen. Tässäkin 60% oli sitä mieltä, että Suomeen tarvittaisiin ov-tutkintoon tähtäävää koulutusta. Vajaa 30% ei ollut tällaisen koulutuksen puolesta. Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet eivät pitäneet koulutusta niin tarpeellisenä kuin matalamman koulutustason suorittaneet. Muiden taustamuuttujien suhteen ei vastauksissa ollut eroa. Ov-tutkintoa puoltavat pitivät sopivimpana noin 30 opintopisteen laajuista koulutusta. 30 opintopistettä vastaa noin vuoden opiskelua työn ohessa tai puolen vuoden kokopäiväistä opiskelua. Myös puolta suppeammalla eli 15 opintopisteen laajuisella koulutuksella oli lähestulkoon yhtä paljon kannatusta.

*Pitäisikö ov-asiantuntijapalvelu olla luvanvaraista toimintaa?*

Omistajanvaihdosasiiantuntijuuden luvanvaraistamiseen vastaajat suhtautuivat selkeästi kielteisemmin kuin auktorisointiin. Negatiivisesti asiaan suhtautui lähes 70% vastaajista. Vain 6% oli sitä mieltä, että ov-asiantuntijuus pitäisi ehdottomasti olla luvanvaraista. Asiaan suhtautumisessa oli maakunnittain eroja. Varsinais-Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla luvanvaraistamiseen suhtauduttiin jonkin verran positiivisemmin kuin muualla. Pohjois-Savossa ja Uudellamaalla suhtautuminen oli kielteisintä. Tämä korreloi suoraan sen suhteen, kuinka tyytyväisiä asiantuntijat olivat oman maakuntansa ov-palveluprosessiin. Varsinais-Suomessa oltiin ov-palveluprosessiin tyytymättömiä ja siellä suhtauduttiin positiivisimmin luvanvaraistamiseen; Pohjois-Savossa oltiin tyytyväisimpiä palveluprosessiin ja siellä suhtauduttiin kielteisimmin luvanvaraistamiseen.

*Miten ov-asiantuntijat näkevät yritysten hyödyntävän omistajanvaihdospalveluja ja mitkä ovat keskeisiä pullonkauloja palvelujen hyödyntämisessä?*

Ov-asiantuntijat pitivät omistajanvaihdoksissa tällä hetkellä suurimpina ongelmina jatkajan tai ostajan löytymistä sekä liian korkeita hintapyyntöjä. Nämä kaksi asiaa liittyvät todennäköisesti toisiinsa eli ostajaa ei löydy senkään takia, jos hintapyyntöt ovat liian korkeita. Kolmanneksi suurimpana ongelmana asiantuntijat pitivät yrityksestä luopumisen vaikeutta. Tyypillinen piirre vastauksissa oli, että kokeneemmat asiantuntijat eivät pitäneet ongelmia niin suurina kuin vähemmän kokeneet.

Vastaajat olivat kauttaaltaan sitä mieltä, että yritykset eivät käytä riittävästi asiantuntijoita eivätkä ainakaan ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kaikkein tyytymättöimpiä vastaajat olivat siihen, että yritykset eivät ota riittävän ajoissa asiantuntijoihin. Julkisella sektorilla toimivat asiantuntijat olivat jonkin verran tyytyväisempiä yritysten tapaan hyödyntää asiantuntijoita kuin yksityisellä sektorilla toimivat. Asiantuntijoiden näkemys oli, että yritykset käyttävät ulkopuolista asiantuntemusta eniten arvonmäärittämisessä, verotukseen liittyvissä kysymyksissä sekä jatkajan ja ostajan etsimisessä. Suurimpina pullonkauloina yritysten käyttämille ov-asiantuntijapalveluille asiantuntijat pitivät sitä, että yritykset ylipäänsä aliarvioivat ov-palvelujen tarvetta ja että toisaalta he pitävät asiantuntijapalveluja liian kalliina tai eivät ole tietoisia ov-asiantuntijoista.

*Miten ov-asiantuntijat arvioivat oman maakuntansa omistajanvaihdosten palveluprosessia julkisten ja yksityisten toimijoiden osalta?*

Maakuntien saamat arvosanat omistajanvaihdoksen palveluprosessista joko kokonaisuutena tai eri osa-alueiden mukaan tarkastellen vaihtelivat tyydyttävän ja kohtalaisen välillä. Parhaimman kokonaisarvosanan oman maakuntansa omistajanvaihdosten edistämisestä antoivat Pohjois-Savon ov-asiantuntijat. Toisella sijalla oli Pohjois-Karjala ja kolmantena Etelä-Pohjanmaa. Heikoimman arvosanan sai Varsinais-Suomi ja toiseksi heikoimman Uusimaa. Yksittäisistä osa-alueista vastaajat antoivat parhaimman arvosanan yksityisten toimijoiden ov-palveluille ja heidän asiantuntemukselleen. Heikoimman arvosanan saivat ostajien herättely, myyjien herättely, omistajanvaihdoskoulutus sekä yritysten kehittäminen omistajanvaihdosten jälkeen. Naiset ja julkisella sektorilla työskentelevät antoivat keskimäärin parempia arvosanoja oman maakuntansa palveluprosessista.

*Miten ov-asiantuntijat kokonaisuutena näkevät tällä hetkellä yritysten omistajanvaihdostilanteen?*

Omistajanvaihdosten todellisista määräistä on asiantuntijoiden keskuudessa erilaisia näkemyksiä. Suurimmiksi ongelmiksi nähdään ostajien / jatkajien löytäminen ja liian korkeat hintapyyntöt. Yhteys asiantuntijoihin otetaan liian myöhään ja yrittäjät aliarvioivat omistajanvaihdospalvelujen tarvetta. Yksikään maakunta ei saa hyvää arvosanaa omistajanvaihdosten palveluprosessista.

dosten edistämisessä. Maakuntien saamat kokonaisarvosanat vaihtelevat 2,3–3,3 välillä (1=välttävä, 2=tyydyttävä, 3=kohtalainen, 4=hyvä, 5=erinomainen). Teemoittain heikoimmat arvosanat saavat ostajien (2,4) ja myyjien herättely (2,5). Maakunnallisia omistajanvaihdosten neuvontajärjestelmiä tulisi kehittää. Yrityskauppamarkkinoita pidetään kehittämättöminä ja eri toimijoiden yhteistyötä tarvitaan jatkossa aikaisempaa enemmän. Omistajanvaihdosten rahoitusjärjestelmässä on puutteita ja yritysten arvomääritysosaamista pitäisi lisätä.

### **3.2 Toimenpide-ehdotukset**

Nostamme toimenpide-ehdotusten alkuun kolme peruskysymystä, jotka selvitykselle oli asetettu eli onko omistajanvaihdosasiantuntijoiden näkemyksen mukaan tarvetta ov-tutkintoihin tähtäävään koulutukseen ja ov-palvelujen auktorisoinnille sekä pitäisikö ov-asiantuntijuus luvanvaraistaa.

#### **1. Omistajanvaihdostutkintoihin tähtäävä koulutus**

Selvityksen tulokset antavat kannatusta 15 tai 30 opintopisteen laajuisten omistajanvaihdostutkintoon tähtäävän koulutuksen suunnitteluun ja pilotointiin. Omistajanvaihdosasiantuntijoiden oman positiivisen suhtautumisen lisäksi ov-tutkintoa ja siihen tähtäävää koulutusta puoltaa myös se tutkimuksesta esiin tuleva seikka, että mitä enemmän ov-asiantuntijalla on kokemusta omistajanvaihdoksista, sitä vähemmän hän näkee omistajanvaihdosprosessissa ongelmia.

Kysyttäessä suurimpia esteitä yritysten käyttämien omistajanvaihdospalvelujen hyödyntämisessä nousi esiin näkemyksiä, joiden mukaan omistajanvaihdospalvelujen kenttä on sekava, yrittäjät luottavat liikaa omaan tilitoimistoon tai pankinjohtajaan ja yrittäjien lähipiirissä on huonoja kokemuksia omistajanvaihdospalveluista. Ilmeisesti alalla toimii myös tahoja, joiden ammattitaito ei riitä toteuttamaan omistajanvaihdoksia onnistuneesti. Omistajanvaihdosasioiden kanssa työskentelyn osuus työajasta oli 60%:lla vastaajista alle 40%, ja vain 15% vastaajista työskenteli omistajanvaihdosten parissa 80–100% työajasta. Omistajanvaihdospalvelujen ammattimaisuus todennäköisesti nousisi ov--osuuden kasvaessa.

Tähänkin kyselyyn vastanneiden ov-asiantuntijoiden keskimääräinen ikä oli melko korkea. Vastaajista neljäsosa oli alle 45-vuotiaita. Ov-asiantuntijaksi kehittyminen edellyttää koulutuksen lisäksi myös työkokemusta ja tämä selittää osaltaan nuorten vähäistä osuutta. Ammattimaisia ov-asiantuntijoita tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän ja toisaalta paremmilla kouluttautumismahdollisuuksilla ja muodollisilla tutkinnoilla pystytään nopeuttamaan uusien ov-asiantuntijoiden pätevoitymistä ja toisaalta myös nykyistenkin asiantuntijoiden täydennyskouluttautumista.



*Toimenpide-ehdotus: Omistajanvaihdososaamisen kehittymisen nopeuttamiseksi sekä asiantuntijuuden ammattimaistamiseksi tulee kehittää ja tuoda markkinoille 15–30 opintopisteen laajuiseen vaativaan omistajanvaihdostutkintoon tähtäävä koulutus. Ov-tutkinto voisi muistuttaa esim. tilitoimistoalan ammattilaisten KLT-tutkintoa. Ov-tutkintoon tähtäävää koulutusta on syytä pilotoida 1–2 alueella Suomessa.*

*Toimenpide-ehdotus: Nykyisille omistajanvaihdosasiantuntijoille on järjestettävä muutaman päivän kestoista ammatillista täydennyskoulutusta, jonka sisältönä on mm. liiketoiminnan arvonmääritys ja /tai omistajanvaihdosprosessin kokonaisuus.*

## **2. Omistajanvaihdosasiantuntijuuden auktorisointi / sertifiointi**

Selvityksen tulokset puoltavat myös sitä, että omistajanvaihdosasiantuntijuuden auktorisointia ja sertifiointia lähdetään selvittämään pidemmälle. Enemmistö ov-asiantuntijoista suhtautui positiivisesti auktorisointiin / sertifiointiin ja lisäksi erityisesti avoimissa vastauksissa tuli esiin, että omistajanvaihdosasiantuntijoina toimii myös sellaisia tahoja, joilla osaaminen ja ammattitaito eivät riitä. Huonot kokemukset heikentävät entisestään ov-asiantuntijoiden hyödyntämistä omistajanvaihdosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Auktorisointi ja ensimmäisessä kohdassa mainittu ov-tutkinto liittyvät luontevasti myös yhteen.

*Toimenpide-ehdotus: Omistajanvaihdosasiantuntijuuden auktorisointia ja sertifiointia lähdetään selvittämään pidemmälle. Auktorisoidulla ov-asiantuntijayrityksellä tulisi olla töissä esim. vähintään yksi ov-tutkinnon suorittanut henkilö.*

## **3. Omistajanvaihdosasiantuntijuuden luvanvaraistaminen**

*Toimenpide-ehdotus: Selvityksen tulosten perusteella ov-asiantuntijuuden luvanvaraistaminen kannattaa unohtaa ainakin tässä vaiheessa.*

Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi omistajanvaihdosasiantuntijuutta kehittää se, että teemaa pidetään jatkuvasti julkisuudessa valtakunnan, maakuntien sekä ammattilehtien sivuilla ja muissa medioissa. Esilläolo ja positiivisten esimerkkien esilletuonti edistää asian tärkeyden oivaltamista ja muistamista myymistä ja ostamista suunnittelevien yrittäjien keskuudessa. Tämä puolestaan edistää ylipäänsä ulkopuolisen asiantuntija-avun hyödyntämistä.

Vastaajien esittämät yleiset ehdotukset omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi ja palveluprosessin kehittämiseksi on esitelty jo luvussa 2. Tässä yhteydessä nostetaan esiin muutamia keskeisimpiä johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia.

## **4. Maakunnallinen omistajanvaihdosten palveluprosessi**

Tuettujen omistajanvaihdospalvelujen suhteen ollaan puolesta ja vastaan. Sama tilanne on hankkeiden ja projektien suhteen. Toisaalta yksikään maakunta ei saa hyvää arvosanaa oman maakunnan omistajanvaihdosten edistämisestä kokonaisuutena.

*Toimenpide-ehdotus: Jokaiseen maakuntaan pitää perustaa (ellei jo ole) yritysten omistajanvaihdosten neuvontapiste. Ensimmäisenä askeleena voi olla esimerkiksi omistajanvaihdosfoorumin kokoaminen maakunnan avaintoimijoista. Vastuutaho voi vaihdella eri maakunnissa (esim. yrittäjäjärjestö, ELY-keskus, uusyrityskeskus tai kehittämissyhtiö). Neuvontapiste toimii minimissään yhden henkilön työpanoksella, mikäli ympärille rakennetaan samalla tiivis julkisten ja yksityisten ov-asiantuntijoiden verkosto. Neuvontapisteen rahallinen resurssointi pitäisi saada muuksi kuin hankeperusteiseksi, koska toiminnan pitkäjännitteisyys ja uskottavuus kärsivät oleellisesti, mikäli toiminta loppuu kokonaan tai keskeytyy hankerahan päättyessä.*

*Toimenpide-ehdotus: Julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyötä maakunnissa on lisättävä ja monipuolistettava esim. omistajanvaihdosfoorumin muodossa.*

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut niin, että omistajanvaihdosten palveluprosessin kehittämistarpeita tulee tarkastella entistä enemmän liiketoimintaa kehittävien ja kasvattavien yrittäjien näkökulmasta. Tämä uusi näkökulma tuo mukanaan monia uusia haasteita niin tutkimukseen, koulutukseen, kehittämiseen kuin koko omistajanvaihdoksen palveluprosessiin. Huomiota tulee kiinnittää yritysten strategisen johtamisen uudistamiseen niin, että yritysostot vakiinnuttavat asemansa osana yritysten toimintaa.

*Toimenpide-ehdotus: Omistajanvaihdosten palveluprosessia täytyy entistä enemmän suunnitella ostajien ja jatkajien näkökulmasta.*

## **5. Yritysmarkkinat**

Lukuisat kyselyyn vastanneet kokeneet asiantuntijat eivät ilmeisestikään tienneet Yrityspörssin viimeaikaisista kehitysvaiheista ja tämä ilmeni mm. ehdotuksina yrityskauppa-markkinoiden kehittämiseksi, yrityspörssin luomiseksi ostajille ja myyjille ja kaipauksena sähköisestä palvelusta ostajille ja myyjille.

*Toimenpide-ehdotus: Yrityspörssin markkinointia tulisi tehostaa.*

## **6. Rahoitus**

Rahoituksen toimivuuden kehittämiseen tuli erittäin paljon ehdotuksia (20 kpl) avoimissa vastauksissa ja tämä on sikäli hieman yllättävä, että vaihtoehtokysymyksissä rahoitukseen liittyvät ongelmat ja haasteet sijoituivat keskivaiheille. Tutkimustulosten valossa yritysten käytössä olevat rahoituspalvelut eivät vastaa riittävästi käytännön tarpeita.

*Toimenpide-ehdotus: Rahoitusmarkkinoille tarvitaan uusia pienten yritysten omistajanvaihdostilanteisiin suunniteltuja riskirahoituspalveluja.*

*Toimenpide-ehdotus: Rahoitusinstrumentteja, vakuusjärjestelyjä ja -ajattelua on kehitettävä soveltumaan nykyistä paremmin pienten yritysten omistajanvaihdoksiin.*

## **7. Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkimuksessa, kuten lukuisissa aikaisemmissakin (ks. esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010), jatkajan tai ostajan löytyminen nousi yleisimmäksi ongelmaksi omistajanvaihdoksissa. Käsillä olevan selvityksen mukaan toiseksi yleisin ongelma on liian korkeat hintapyynnöt. Nämä kaksi haastetta yhdistämällä voidaan esittää seuraavat kysymykset:

- Johtuvatko nämä ongelmat myyjistä? Tuovatko myyjät yrityksensä riittävän ajoissa ja määrätietoisesti yrityskauppamarkkinoille? Ovatko myyjien hintamielikuvat epärealistisia?
- Johtuvatko nämä ongelmat myyjien käyttämistä asiantuntijoista? Puuttuuko asiantuntijoilta yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa, joka johtaa siihen, ettei sopivista ostajista saada tietoa?
- Johtuvatko nämä ongelmat ostajien puutteesta? Eikö ostajia kerta kaikkiaan ole? Ja jos ei ole, niin mikä tahansa hintapyyntö on liian korkea?

*Toimenpide-ehdotus: Jatkotutkimusta tarvitaan kahden suurimman omistajanvaihdosprosesseihin liittyvän ongelman eli jatkajien ja ostajien puuttumisen sekä toisaalta liian korkeiden hintapyyntöjen välisen suhteen syvällisempään selvittämiseen.*

Kuten edellä mainittiin, yritysten toimintaympäristö on muuttunut ja omistajanvaihdosten palveluprosessin kehittämistarpeita tulee tarkastella entistä enemmän liiketoimintaa kehittävien ja kasvattavien yrittäjien näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että myös omistajanvaihdostutkimuksen täytyy entistä paremmin huomioida potentiaalisessa ostajajäissä olevat yrittäjät.

*Toimenpide-ehdotus: Omistajanvaihdostutkimuksen kohderyhmäksi tulee ottaa myös potentiaalisessa ostajajäissä (30–50v) olevat yrittäjät.*

## LÄHTEET

- Euroopan komissio 2006a. Kasvua ja työllisyyttä edistävän Lissabonin ohjelman täytäntöönpano. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. KOM(2006) 117 lopullinen. Bryssel 14.03.2006
- Euroopan komissio 2006b. Luovutettavien yritysten markkinat. Avointen yrityskauppa-markkinoiden edistäminen Euroopassa. Euroopan komissio, Yritys- ja teollisuusosaston pääosasto. Yksikkö E.1.
- Kangas, E. 2010. Omistajanvaihdospalveluiden valtakunnallinen evaluointi. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.4.2010]. Saatavana: [http://www.tem.fi/files/26527/Palveluprosessi\\_2010\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/26527/Palveluprosessi_2010_netti.pdf)
- Varamäki, E. Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45.

## LIITE 1.

### Kyselylomake.

#### A. VASTAAJAN JA YRITYKSEN / ORGANISAATION TIEDOT

1) Mikä on syntymävuotenne \_\_\_\_\_

2) Kuinka monta vuotta olette toiminut yrittäjänä tai asiantuntijana nykyisessä tai vastaavassa tehtävässä?  
\_\_\_\_\_ vuotta

3) Mikä on sukupuolenne  1 Nainen  2 Mies

#### 4) Koulutus

a) Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne?

- 1 Kansakoulu / keskikoulu / peruskoulu
- 2 Lukio / ylioppilastutkinto
- 3 Kouluasteen ammatillinen tutkinto
- 4 Opistoasteen ammatillinen tutkinto
- 5 Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu
- 6 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

b) Mikä on tutkintonimikkeenne (esim. KTM, DI jne)? \_\_\_\_\_

#### 5) Kokemus omistajanvaihdoksista

a) Kuinka pitkä kokemus teillä on omistajanvaihdosten parissa työskentelystä? \_\_\_\_\_ vuotta

b) Kuinka suuren osan työpanoksestanne keskimäärin käytätte omistajanvaihdosasioiden kanssa työskentelyyn (0-100%)? \_\_\_\_\_ %

6) Mikä on yrityksenne tai organisaationne kotimaakunta? \_\_\_\_\_

#### 7) Mitä alaa yrityksenne / organisaationne edustaa?

- 1 tilintarkastus
- 2 tilitoimisto tai taloushallinnon konsultointi
- 3 lakiasiantointimisto
- 4 liikkeenjohdon konsultointi
- 5 yritysvälittäjä
- 6 kunnallinen elinkeinotoimi
- 7 valtio
- 8 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

8) Mikä on yrityksenne koko (montako kokopäiväistä henkilöä yrityksenne työllistää yrittäjä itse mukaan lukien)?  
(vain yrityksessä työskentelevät vastaavat)

- 1 työntekijä
- 2 – 4 työntekijää
- 5 – 10 työntekijää
- Yli 10 työntekijää

9) Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet tulevaisuudessa? Rastittakaa vain tärkein tavoite. (vain yrityksessä työskentelevät vastaavat)

- 1 Toiminnan supistaminen
- 2 Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla
- 3 Kasvu
- 4 Yrityksen myyminen tai lopettaminen
- 5 Muu tavoite, mikä \_\_\_\_\_

## B. OMISTAJANVAIHDOSASIAANTUNTIJUUS JA SEN KEHITTÄMINEN

10) Mistä olette hankkinut oman omistajanvaihdososaamisenne? Valitkaa korkeintaan kolme tärkeintä merkittävällä tärkeimmän kohdalle 1, toiseksi tärkeimmän kohdalle 2 ja kolmanneksi tärkeimmän kohdalle 3.

- 1 Ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon kautta
- 2 Tieteellisen jatkokutkinnon (lisensiaatin tai tohtoritutkinto) kautta
- 3 Erillisten lisäkoulutusten ja kurssien kautta, mitä koulutuksia nämä ovat olleet (1-3 tärkeintä)
- 4 Lukemalla aihealueen kirjallisuutta ja artikkeleita
- 5 Käytännön työtehtävien myötä
- 6 Muu mikä? \_\_\_\_\_

11) Oletteko kiinnostunut lisäkoulutuksesta seuraavien omistajanvaihdosteemojen osalta?

1=en ole lainkaan kiinnostunut, 5=olen erittäin kiinnostunut

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 verotus   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 yrityksen arvon määrittäminen                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 omistajanvaihdoksen tekniset tavat (sis. ov-juridiikka)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 yrityksen myyntikunnostus                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 rahoitusvaihtoehdot                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 omistajanvaihdoksen osapuolten henkinen valmennus         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 omistajanvaihdoksen haltuunotto ja sen toteuttaminen      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 omistajanvaihdoksen jälkeinen liiketoiminnan kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 muu, mikä _____  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12) Mikäli olette kiinnostuneet em. teemojen osalta koulutuksesta, kuinka paljon olisitte valmis käyttämään koulutukseen omaa aikaanne?

- 1 noin yhden työpäivän
- 2 noin muutaman työpäivän
- 3 noin pari viikkoa
- 4 enemmän kuin pari viikkoa

13) Pitäisikö omistajanvaihdosasiatuntijuus auktorisoida / sertifioida

- 1 ehdottomasti ei
- 2 ehkä ei
- 3 samantekevää
- 4 kyllä ehkä
- 5 ehdottomasti kyllä

14) Omistajanvaihdostutkintoon tähtäävä koulutus

a) Pitäisikö Suomessa olla tarjolla omistajanvaihdostutkintoon tähtäävää koulutusta?

- 1 ehdottomasti ei
- 2 ehkä ei
- 3 samantekevää
- 4 kyllä ehkä
- 5 ehdottomasti kyllä

b) Mikäli olet sitä mieltä, että ov-tutkintoon tähtäävää koulutusta tarvitaan, mikä tulisi olla koulutuksen laajuus?

- 1 15 opintopistettä (1 opintopiste vastaa noin 26 tuntia opiskelua)
- 2 30 opintopistettä
- 3 60 opintopistettä
- 4 joku muu laajuus, mikä \_\_\_\_\_

**15) Pitäisikö omistajanvaihdosasiantuntijana toimiminen olla mielestäsi luvanvaraista toimintaa?**

- 1 ehdottomasti ei  
 2 ehkä ei  
 3 samantekevää  
 4 kyllä ehkä  
 5 ehdottomasti kyllä

**C. OMISTAJANVAIHDOSTEN EDISTÄMINEN**

**16) Missä määrin seuraavat asiat ovat ongelmia omistajanvaihdoksissa tällä hetkellä? (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma)**

1	Jatkajan / ostajan löytyminen	1	2	3	4	5
2	Myytävän yrityksen / ostokohteen löytyminen	1	2	3	4	5
3	Rahoitus	1	2	3	4	5
4	Verotus	1	2	3	4	5
5	Arvonmäärittäminen	1	2	3	4	5
6	Liian korkeat hintapyynnöt	1	2	3	4	5
7	Yrityksen myyntikunnostus	1	2	3	4	5
8	Yrityksoston suunnittelemattomuus	1	2	3	4	5
9	Omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena	1	2	3	4	5
10	Yrityksestä luopumisen vaikeus	1	2	3	4	5
11	Osaamisen siirtäminen jatkajalle	1	2	3	4	5
12	Lasten tasapuolinen kohtelu	1	2	3	4	5
13	Myytävässä yrityksissä ei ole mitään myytävää	1	2	3	4	5
14	Ostajien liikkeenjohdolliset valmiudet	1	2	3	4	5
15	Muu, mikä? _____	1	2	3	4	5

**17) Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksessa (1=ehdottomasti ei ... 5=ehdottomasti kyllä)**

- a) Käyttävätkö yritykset mielestänne riittävästi asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa? 1 2 3 4 5
- b) Käyttävätkö yritykset mielestänne riittävästi asiantuntijoita omistajanvaihdoksen toteutuksessa? 1 2 3 4 5
- c) Ottavatko yritykset yhteyttä asiantuntijoihin riittävän ajoissa? 1 2 3 4 5
- d) Ovatko yritykset valmiita riittävästi panostamaan asiantuntijoiden käyttöön omistajanvaihdoksessa? 1 2 3 4 5
- e) Käyttävätkö yritykset riittävän ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdoksessa? 1 2 3 4 5

**18) Mihin asioihin omistajanvaihdosvaihdosta suunnittelevat ja / tai toteuttavat yritykset (ostajat ja myyjät) mielestäsi käyttävät tällä hetkellä eniten ulkopuolista asiantuntija-apua? Valitkaa korkeintaan kolme tärkeintä merkittävällä tärkeimmän kohdalle 1, toiseksi tärkeimmän kohdalle 2 ja kolmanneksi tärkeimmän kohdalle 3.**

- \_\_\_ 1 Jatkajan / ostajan löytyminen  
\_\_\_ 2 Ostokohteen löytäminen  
\_\_\_ 3 Rahoitus  
\_\_\_ 4 Verotus  
\_\_\_ 5 Arvonmäärittäminen  
\_\_\_ 6 Yrityksen myyntikunnostus  
\_\_\_ 7 Myyjän myyntisuunnitelma  
\_\_\_ 8 Ostajan ostosuunnitelma  
\_\_\_ 9 Omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena  
\_\_\_ 10 Yrityksestä luopumisen vaikeus  
\_\_\_ 11 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**19) Mitä pidätte suurimpana esteenä yritysten käyttämien omistajanvaihdosasiantuntijapalvelujen hyödyntämisessä?**

(1= ei lainkaan este, 5=erittäin suuri este)

1 omistajanvaihdosasiantuntijoita on tarjolla liian vähän	1	2	3	4	5
2 omistajanvaihdoksiin liittyvän asiantuntemuksen taso ei ole riittävän korkea	1	2	3	4	5
3 yritykset pitävät asiantuntijapalveluita liian kalliina	1	2	3	4	5
4 yritykset eivät halua ulkopuolisia neuvoja	1	2	3	4	5
5 yritykset eivät ole tietoisia omistajanvaihdosasiantuntijoista	1	2	3	4	5
6 yritykset aliarvioivat ov-palvelujen tarvetta	1	2	3	4	5
6 muu syy, mikä _____	1	2	3	4	5

**20) Minkä arvosanan (1-5) antaisitte oman maakuntanne omistajanvaihdosten edistämisestä seuraavilla osa-alueille? 1=välttävä, 2=tydyttävä, 3=kohtalainen, 4=hyvä, 5=erinomainen)**

1 Omistajanvaihdospalvelujen organisointi ja kehittäminen	1	2	3	4	5
2 Yhteistyö eri osapuolten (yksityiset ja julkiset ov-asiantuntijat) kesken	1	2	3	4	5
3 Julkisten toimijoiden ov-palvelut ja asiantuntemus (ELY-keskus, verottaja, Finnvera, yrittäjäjärjestöt)	1	2	3	4	5
4 Yksityisten toimijoiden ov-palvelut ja asiantuntemus (tilitoimistot, tilintarkastajat, konsultit, juristit, pankit)	1	2	3	4	5
5 Omistajanvaihdoskoulutus (asiantuntijoille, ostajille, myyjille)	1	2	3	4	5
6 Ostajien herättely	1	2	3	4	5
7 Myyjien herättely	1	2	3	4	5
8 Omistajanvaihdosten rahoitus	1	2	3	4	5
9 Yritysten kehittäminen omistajanvaihdosten jälkeen	1	2	3	4	5

**21) Edistämistoimenpiteet jatkossa**

**a) Mitä omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi pitäisi ensisijaisesti tehdä koko maassa?**

---

---

---

---

**b) Mitä omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi pitäisi ensisijaisesti tehdä omassa maakunnassanne?**

---

---

---

---

**22) Mitä muuta kyselyn teemaan liittyvää haluatte tuoda esiin?**

---



## LIITE 2.

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli maakunnittain.

Kotimaakunta	Nainen	Mies	Yhteensä
Uusimaa	5	31	36
Etelä-Pohjanmaa	1	14	15
Pirkanmaa		13	13
Pohjois-Pohjanmaa	3	9	12
Varsinais-Suomi	1	11	12
Pohjois-Savo	2	9	11
Lappi	2	8	10
Satakunta	1	9	10
Keski-Suomi	2	7	9
Kanta-Häme		5	5
Pohjois-Karjala		5	5
Kainuu	1	3	4
Pohjanmaa	1	3	4
Kymenlaakso		3	3
Päijät-Häme		3	3
Etelä-Karjala		2	2
Keski-Pohjanmaa		2	2
Etelä-Savo	1		1
Ahvenanmaa			0
	20	137	157

Taulukko 2. Vastaajien taustoja ristiintaulukoituna.

	Julkinen (n=50)	Yksityinen (n=111)	p-arvo
	Keskiarvo (v)	Keskiarvo (v)	
Vastaajan ikä	49	53	0,003
Kuinka monta vuotta on toiminut yrittäjänä tai asiantuntijana?	12	17	0,011
Kuinka pitkä kokemus on omistajanvaihdosten parissa työskentelystä?	7	13	0,000
	%	%	
Kuinka suuren osan (%) työpanoksesta keskimäärin käyttää OV-asioiden parissa työskentelyyn?	23	34	0,046

Taulukko 3. Työkokemus vs. kiinnostus lisäkoulutukseen.

Kiinnostunut lisäkoulutuksesta Keskiarvot asteikolla 1 - 5	Toimiminen yrittäjänä			p-arvo
	alle 10 v. (n=54)	10-19 v. (n=43)	20 v. tai yli (n=55)	
omistajanvaihdoksen osapuolten henkinen valmennus	3,3	3,1	2,7	0,019
omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena	3,7	3,8	3,2	0,044

Taulukko 4. Julkisten ja yksityisten toimijoiden kiinnostus lisäkoulutukseen.

Kiinnostunut lisäkoulutuksesta Keskiarvot asteikolla 1 - 5	Julkinen toimija (n=49)	Yksityinen toimija (n=105)	p-arvo
omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena	4,0	3,4	0,003
yrittäjien myyntikunnostus	3,8	3,4	0,029
omistajanvaihdoksen osapuolten henkinen valmennus	3,4	2,9	0,009

Taulukko 5. Asiantuntijoiden hyödyntämisen esteet eri vastaajaryhmissä.

Kuinka suurena esteenä kokee sen, että yritykset aliarvioivat ov-palvelujen tarvetta?		
Toimiminen yrittäjänä	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan este 5=erittäin suuri este	p-arvo
alle 10 vuotta	4,2	0,022
10 - 19 vuotta	4,0	
20 vuotta tai yli	3,7	
Kuinka suuren osan työpanoksesta käyttää ov-asioiden kanssa työskentelyyn?	Keskiarvo	p-arvo
alle 50 %	3,8	0,007
50 % tai yli	4,3	
Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa	Keskiarvo	p-arvo
Kasvu	4,2	0,010
Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla, supistaminen tai lopettaminen	3,7	
Kuinka suurena esteenä kokee sen, että omistajanvaihdosasiiantuntijoita on tarjolla liian vähän		
Kuinka suuren osan työpanoksesta käyttää ov-asioiden kanssa työskentelyyn?	Keskiarvo	p-arvo
alle 50 %	2,4	0,003
50 % tai yli	1,9	

Taulukko 6. Oman maakunnan omistajanvaihdospalvelujen kokonaisarvosana taustamuuttujittain.

Kokonaisarvosanojen keskiarvot asteikolla 1–5		
Yrityksen tai organisaation kotimaakunta	Keskiarvo	p-arvo
Pohjois-Savo (n=11)	3,3	0,002
Pohjois-Karjala (n=5)	3,2	
Etelä-Pohjanmaa (n=16)	3,2	
Pirkanmaa (n=14)	3,1	
Lappi (n=10)	3,1	
Satakunta (n=10)	3,0	
Pohjanmaa (n=4)	2,9	
Keski-Suomi (n=9)	2,9	
Kaikki vastanneet (n=157)	2,8	
Kainuu (n=4)	2,8	
Pohjois-Pohjanmaa (n=13)	2,8	
Kanta-Häme (n=5)	2,8	
Uusimaa (n=33)	2,5	
Varsinais-Suomi (n=12)	2,3	
<b>Sukupuoli</b>	<b>Keskiarvo</b>	
Nainen (n=20)	3,1	0,036
Mies (n=134)	2,8	
<b>Ala</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>p-arvo</b>
Julkinen (n=49)	3,2	0,000
Yksityinen (n=108)	2,7	
<b>Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>p-arvo</b>
Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla, supistaminen tai lopettaminen (n=44)	2,9	0,008
Kasvu (n=69)	2,6	

Taulukko 7. Maakuntien keskiarvot ov-palveluprosessin eri osa-alueilla.

Yrityksen tai organisaation kotimaakunta	Omistajanvaihd ospanvelujen organisointi ja kehittämisen	Yhteistyö eri osapuolten (yksityiset ja julkiset ov-asiiantuntijat) kesken	Julkisten toimijoiden ov-palvelut ja asiiantuntemus	Yksityisten toimijoiden ov-palvelut ja asiiantuntemus	Omistajanvaihd oskoulutus	Ostajien herättely	Myyjien herättely	Omistajanvaihd osten rahoitus	Yritysten kehittäminen omistajanvaihd osten jälkeä
Etelä-Pohjanmaa	3,5	3,3	3,3	3,8	3,2	3,1	3,3	2,7	2,7
Kainuu	3,0	2,5	3,0	3,3	2,5	2,3	2,3	4,0	2,8
Kanta-Häme	3,6	3,5	3,2	3,0	2,6	1,8	2,2	3,0	2,6
Keski-Suomi	3,1	3,3	3,2	3,2	2,3	2,6	2,6	3,0	2,6
Lappi	3,7	3,3	3,6	3,5	2,8	2,2	2,3	3,3	3,1
Pirkanmaa	3,6	3,5	3,3	3,6	2,8	2,9	2,6	2,9	2,6
Pohjanmaa	3,3	3,5	3,0	4,0	2,0	2,3	3,0	3,0	2,5
Pohjois-Karjala	4,2	3,4	3,2	3,4	2,4	2,2	3,0	4,0	3,4
Pohjois-Pohjanmaa	2,8	2,7	3,5	3,6	2,3	2,2	2,3	2,8	3,1
Pohjois-Savo	3,9	3,5	3,7	3,4	3,1	3,2	3,5	2,9	2,6
Satakunta	3,3	3,4	3,5	3,6	2,6	2,5	2,4	3,4	2,7
Uusimaa	2,5	2,3	2,6	3,0	2,5	2,0	2,3	2,5	2,6
Varsinais-Suomi	2,3	2,2	2,4	2,9	2,3	1,9	1,8	2,3	2,2
Yhteensä	3,1	3,0	3,1	3,4	2,6	2,4	2,5	2,9	2,7



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



**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2007–2013



**Euroopan unioni**  
**Euroopan sosiaalirahasto**

# Omistajanvaihdosasiatuntijuus ja sen kehittäminen

Paino: Kopio Niini Finland Oy, 2011

ISBN 978-952-257-259-2 painettu

ISBN 978-952-257-260-8 verkkojulkaisu