



Savon Jatki Esiselvitys

**Omistajanvaihdostilanne ja
omistajanvaihdospalvelun tarve
Pohjois-Savossa**

Ninja Vepsäläinen

31.12.2021

SISÄLLYSLUETTELO	1
1. JOHDANTO	3
1.1. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun tavoitteet	4
1.2. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun sisältö 4–12/2021	5
1.3. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun tulokset 4–12/2021	5
2. OMISTAJANVAIHDOKSET SUOMESSA	6
2.1. Valtakunnallinen omistajanvaihdostilanne – haasteet ja kehittäminen	9
2.2. Yrityskaupat Pohjois-Karjalassa 2019–2021	10
2.2.1. Pohjois-Karjalan Jatkis -hankkeen toimenpiteitä ja tuloksia 2019–2021	11
3. POHJOIS-SAVON YRITYSKANTA	13
3.1. Toimialarakenne ja yritysten liikevaihdon kehitys	14
3.2. Yritysten henkilöstömäärä	15
4. OMISTAJANVAIHDOKSET POHJOIS-SAVOSSA 2019-2021	18
4.1. Tehdyt ja suunnittelut omistajanvaihdokset Pohjois-Savossa	18
4.1.1. Koronakyselyt	18
4.1.2. Kysely yrityksen myyneille ja myymistä suunnitteleville	19
4.1.3. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun asiakkaat	21
4.1.4. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun asiakaskokemuksia	23
4.2. Omistajanvaihdosten haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savossa	25
4.3. Omistajanvaihdospalvelun tarve ja kehittäminen Pohjois-Savossa	28
4.4. Asiantuntijaverkosto Pohjois-Savossa	30
4.5. Tulevaisuuden omistajanvaihdospalvelut Pohjois-Savossa	30
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
LÄHDELUETTELO	34
KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO	35

LIITTEET	36
LIITE 1. Haastateltavat	36
LIITE 2. Kysymyspatteristo yritysasiantuntijoille	37
LIITE 3. Kysymyspatteristo Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun asiakkaille	38

1. JOHDANTO

Savon Yrittäjät ry on tarjonnut omistajanvaihdospalvelua useita vuosia. Viimeisin kuntarahoitteinen Osuva-Omistajanvaihdospalvelu toimi 2018–6/2020, jolloin päätettiin alkaa valmisteleman uudenlaista omistajanvaihdospalvelua. Tällöin oli tunnistettu omistajanvaihdoksia edistävän Osuva -palvelun kehittämistarpeet muun muassa yrityksen arvonmäärittämisosalta. Syksyn 2020 aikana Savon Yrittäjät neuvotteli Pohjois-Karjalan Yrittäjien ja Business Joensuu Oy:n kanssa mahdollisuudesta hyödyntää Pohjois-Savossa Pohjois-Karjalan Jatkis -omistajanvaihdoshankkeen palvelumallia. Kahden maakunnan toimijoiden yhteistyön tavoitteena on monipuolistaa omistajanvaihdospalveluja ja yrityskauppoihin tähtäävää palvelutarjontaa Pohjois-Savossa. Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan maakuntien yhteisen palvelun myötä omistajanvaihdosten toiminta-alue yli kaksinkertaistuu sekä potentiaalisten myytävien yritysten että ostajien osalta. Näin toiminta skaalautuu koko Itä-Suomen alueelle.

Pohjois-Savon yrityskanta on toimialoiltaan ja kokoluokiltaan monipuolinen. Monipuolinen yrityskanta on turvannut maakunnan hyvän sijoittumisen maakuntien välisessä elinvoimavertailussa useamman vuoden ajan. Vuonna 2020 kolmannella vuosineljänneksellä Pohjois-Savo oli maakuntien vertailussa kärkisijalla haasteellisesta koronavuodesta huolimatta. Haasteena maakunnassa ovat kuitenkin eläköityvien yrittäjien määrä ja koronan aiheuttamat toimialojen nopeat rakennemuutokset, mistä voi seurata yritystoiminnan alasajoja ja liiketoiminnan kuihtumista pidemmälläkin aikavälillä.

Pohjois-Savon maakuntaohjelman tavoitteena on pohjoissavolaisten kuntien elinvoiman vahvistaminen ja työllisyyden kasvattaminen, joiden avulla säilytetään ja lisätään maakunnan yritysten kilpailukykyä. Yritysten kilpailukykyyn säilyttämisessä tärkeää on yritysten uusiutumisen tukeminen. Monen toimivan yrityksen liiketoiminta on nopeastikin laajennettavissa yritys- ja liiketoimintakauppojen avulla. Kansainvälistyminen, toimialan laajentaminen tai uusien asiakassegmenttien laajennukset saavat usein kasvusysäyksen liiketoimintakaupan seurauksena. Maakunnassa on paljon yrityksiä, joiden perustoiminnasta on irrotettavissa liiketoiminnan osia myytäväksi sellaisenaan, jolloin turvataan kasvukykyisen liiketoiminnan jatkuminen. Monet yritykset tarvitsevatkin ohjausta ja ratkaisuja siihen, millaisiin osiin perusliiketoiminta kannattaa pilkkoa, jotta kasvukykyistä liiketoimintaa voidaan jatkaa. Yritykset tarvitsevat ammattilaisen apua näiden mahdollisuuksien tunnistamiseen, sillä investoinnit ovat olleet alavireisiä maakunnan yrityksissä jo useamman vuoden ajan. (Pk-yritysbarometri 17.2.2021 julkaisu.) Liiketoiminnan strateginen uudistaminen sekä kasvun mahdollistava rahoitus tulee usein uusilta omistajilta. Omistajanvaihdos on siis tehokas ratkaisu yritystoiminnan turvaamiseksi. Elinkelpoisten yritysten toiminta ja kehittyminen turvataan ammattitaitoisella omistajanvaihdospalvelulla kuten Pohjois-Karjalassa on Jatkis -hankkeen myötä huomattu.

Tämä esiselvitys on osa huhtikuussa 2021 käynnistynyttä Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun palvelukokonaisuutta. Esiselvityksestä saadun aineiston avulla rakennetaan paras mahdollinen omistajanvaihdospalvelu niin yrityksen myymisestä kuin ostamisesta kiinnostuneille yrittäjille ja yksityishenkilöille. Esiselvityshanke ja Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelu ovat siirtymävaihe kohti pysyvää omistajanvaihdospalvelumallia Pohjois-Savossa. Esiselvityshankkeen päärahoittaja on Pohjois-Savon liitto (AKKE, alueiden kestävä kasvu ja elinvoiman tukeminen). Hanketta ovat rahoittaneet myös kaikki Pohjois-Savon kunnat sekä Savon Yrittäjät ry.

1.1. Savon Jatkis esiselvityshankkeen ja omistajanvaihdospalvelun tavoitteet

Omistajanvaihdoksella tarkoitetaan perheen ulkopuolisia yritys- ja liiketoimintakauppoja sekä perheen sisällä tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia (esim. SeAMK). Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelulla tuetaan sekä sukupolvenvaihdoksia että perheen ulkopuolisia yrityskauppoja suunnittelevia yrittäjiä ja yksityishenkilöitä. Jatkossa tässä selvityksessä yrityskauppoja ja omistajanvaihdoksia käytetään synonyymeina sukupolvenvaihdokset mukaan lukien.

Esiselvityksessä saadulla tietoaineistolla kehitetään niin omistajanvaihdosprosesseja kuin vahvistetaan ja monipuolistetaan omistajanvaihdospalvelutarjontaa, minkä seurauksena tapahtuu onnistuneita omistajanvaihdoksia. Onnistuneet omistajanvaihdokset turvaavat työllisyyttä sekä mahdollistavat yritysten kansallisen ja kansainvälisen kasvun, jolloin Pohjois-Savon maakunnan elinvoima on turvattu. Yksikin onnistunut yrityskauppa vahvistaa samalla yrityksen alihankinta- ja verkostoketjua, jolloin myös muut toimialat vahvistuvat. Vastaavasti, etenkin pienellä paikkakunnalla, yksikin kannattavan liiketoiminnan alasajo toteutumatta jääneen omistajanvaihdoksen takia voi vaikuttaa merkittävästi seudun palvelutarjontaan ja työllisyyteen.

Esiselvityksessä muodostetaan kuva Pohjois-Savossa toimivien yritysten lähitulevaisuuden omistajanvaihdospalvelutarpeista. Tavoitteena on, että omistajanvaihdospalveluita järjestetään entistä enemmän julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä. Näin ollen asiantuntijayhteistyöverkoston vahvistaminen on olennainen osa niin esiselvitystä kuin Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelua. Esiselvityshankkeessa selvitetään, ketkä alueella tekevät omistajanvaihdostyötä ja millaisilla resursseilla. Hankkeen aikana tiivistetään yhteistyötä pohjoissavolaisten yritysneuvojien kanssa kunkin toimijan resurssien mukaisesti. Lisäksi tavoitteena on lisätä sekä yrittäjien että yrittäjiksi aikovien ja kuntien/kehitysyritysten yritysneuvojien omistajanvaihdoksiin liittyvää osaamista muun muassa järjestämällä kaikille avoimia omistajanvaihdoswebinaareja. Omistajanvaihdosten parissa työskentelevät voivat hyödyntää esiselvityksestä saatavaa tietoa omassa työssään. Ajantasaista tietoa hyödynnetään Pohjois-Savossa pysyvästi toimivan omistajanvaihdospalvelun rakentamisessa.

Esiselvityksestä saadun tiedon ja Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelusta saadun kokemuksen pohjalta kehitetään omistajanvaihdosprosessia ja kootaan pysyvä yhteistyöverkosto, jolla turvataan tasalaatuisten jatkuvien omistajanvaihdospalvelujen tuottaminen. Toisekseen kerätyn tiedon ja kokemusten pohjalta luodaan uudenlaista itäsuomalaista yrityskauppakulttuuria.

Uudenlaisen yrityskauppakulttuurin luominen tarkoittaa asenneilmapiirin muuttamista aikaisempaa yrityskauppamyönteisemmäksi. Tavoitteena on saada yrityskaupat luonnolliseksi osaksi yrityksen elinkaarta. Palvelun konkreettinen tavoite on lisätä omistajanvaihdoksien määrää Pohjois-Savossa (vertailuna Finnveran rahoituspäätökset). Numeerisena tavoitteena on, että palvelulla tavoitetaan vuoden 2021 (huhti–joulukuu) aikana 200–300 yritystä, yrittäjää, ostajaa, myyjää tai yrityskauppoja myöhemmin valmistautuvaa henkilöä. (Tavoite perustuu Pohjois-Karjalan Jatkis -hankkeen lukuihin muun muassa webinaariosallistumisien kautta.)

1.2. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun sisältö 4–12/2021

Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelu on maksuton, käytännönläheinen ja helposti saavutettava omistajanvaihdoksia vauhdittava asiantuntijapalvelu kaikille pohjoissavolaisille yrityksen myymisestä ja yrityksen ostamisesta kiinnostuneille yrittäjille ja yksityishenkilöille sekä sukupolvenvaihdosta suunnitteleville.

Palveluun kuuluu työpajatyöskentelyä, yrityksen arvomäärittämistä sekä yrityskauppaneuvontaa ja asiantuntijawebinaareja. Työpajoihin osallistuminen, arvoanalyysin tekeminen Osuva-arvoanalyysityökalulla ja yritysneuvonnan saaminen edellyttävät palvelutilauksen tekemistä. Webinaarit sen sijaan ovat palvelun oheistuote, joihin voivat osallistua kaikki omistajanvaihdosaiheesta kiinnostuneet. Asiantuntijawebinaareilla lisätään yritystään myyvien ja mahdollisten ostajien sekä yritysneuvojen omistajanvaihdoksiin liittyvää tietoutta. Vuoden 2021 aikana (huhti–joulukuu) järjestetään keskimäärin kaksi webinaaria kuukaudessa, joista kuhunkin tavoitellaan 20 osallistujaa.

Työpajatyöskentelyyn kuuluu yrityksen arvomäärittämiseen liittyvä koulutus, valmennus ja neuvonta. Tavoitteena on järjestää neljä työpajaa, joihin osallistuu yhteensä vähintään 20 yritystä. Muuta yrityskehitystä asiantuntija-apua tarjotaan 10–12 yritykselle – yhteistyöverkoston kuuluvat yksityiset palveluntuottajat (lakimiehet, yrityskauppaneuvojat) ovat sitoutuneet tarjoamaan asiakkaille tunnin mittaisen yrityskauppaneuvonnan asiakkaan erityistarpeen mukaan, esimerkiksi verotukseen liittyen.

Palveluun kuuluvat yritysten arvoanalyysit tehdään sähköisen Osuva-arvoanalyysin avulla. Osuva-arvoanalyysi on Business Joensuu Oy:n ja Pohjois-Karjalan Jatkis -hankkeen yhdessä kehittämä sähköinen työkirja, jonka avulla yrittäjä voi tehdä laaja-alaisen arvoanalyysin yrityksestään. Palvelutilauksen tehnyttä asiakasta neuvotaan arvoanalyysityökalun käyttöön otossa ja arvoanalyysia tehdään yhdessä palvelun projektipäällikön sekä tarpeen mukaan kunnan/kehitysyhtiön yritysneuvojan kanssa. Pohjois-Savon kuntien / kehitysyhtiöiden yritysneuvoja opastetaan sähköisen arvoanalyysin käyttämisessä.

1.3. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun tulokset 4–12/2021

Vuonna 2021 (huhti–joulukuu) palvelu on tavoittanut 139 myymistä, ostamista tai sukupolvenvaihdosta suunnittelevaa yrittäjää tai yksityishenkilöä. Palvelutilauksen tehneitä asiakkaita on lähes kaikista Pohjois-Savon kunnista. Palvelussa on mukana monipuolisesti eri toimialojen yrityksiä, eri yhtiömuotoja sekä henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan erityyppisiä toimijoita.

Kaikkiin palvelutilauksen tehneisiin on oltu puhelinyhteydessä ja heille on tehty alkukartoitus yrityksen tilanteen ja asiakkaan palvelutarpeen selvittämiseksi. Asiakkaat ovat saaneet sekä henkilökohtaista että ryhmässä tapahtuvaa neuvontaa omistajanvaihdosprosessien toteuttamiseen, yrityksen arvomäärittämiseksi, liiketoiminnan kehittämiseksi ja myytävyyden parantamiseksi. Ryhmämuotoisessa arvomäärittämissä työpajassa yrityksen tunnuslukuihin ja arvomäärittämiseen liittyvää koulutusta ja valmennusta on saanut puolenkymmentä asiakasta. Toisin sanoen asiakkaat ovat saaneet lähes poikkeuksetta

kahdenkeskistä henkilökohtaista neuvontaa. Työpajatyöskentelyn kuten kahdenkeskisen työskentelyn tavoitteena on kirkastaa yrittäjille, miten yritystä voi kehittää niin että sen arvo nousee ja myytävyyks paranee.

Palvelussa olennaista on ollut asiakkaiden kanssa tehtävä yrityksen arvonmäärittäminen sähköisellä Osuva-arvoanalyysityökalulla. Asiakkaan tarpeen mukaan arvonmäärittäystä on tehty joko kahden kesken omistajanvaihdosasiiantuntijan (Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun projektipäällikkö) kanssa tai yhteistyössä kunkin kunnan/kehitysyhtiön yritysasiiantuntijan kanssa. Yrityksen arvonmäärittäystä on tehty jo 29 yritykselle. Lisäksi on järjestetty muutamia yrityskauppaneuvontatilaisuuksia yhteistyöverkostoon kuuluvien asianajajien kanssa. Asiakkaat ovat saaneet neuvoja muun muassa osakassopimuksen tekemiseen ja sukupolvenvaihdoksen verotukseen liittyen. Omistajanvaihdosprosessissa on 25 yritystä. Kauppaneuvotteluja on käynnissä neljätoista, joista useat ovat loppusuoralla. Lokakuussa 2021 toteutui ylimaakunnallinen yrityskauppa, kun varkautelainen yritys löysi uuden omistajan Joensuusta. Myös sukupolvenvaihdos on toteutunut palvelun aikana.

Pohjois-Savon alueen yritysneuvojille on järjestetty 3 koulutustilaisuutta (etäyhteyksin) Osuva-arvoanalyysin käytöstä. Koulutuksiin on osallistunut yhteensä nelisenkymmentä yritysneuvojaa. Webinaareja on järjestetty 17, joissa on ollut yhteensä 214 osallistujaa. Webinaarien aiheina ovat olleet muun muassa yrityskauppojen rahoitus Finnveran näkökulmasta, osakeyhtiöiden yrityskaupat, ammattimainen hallitustyöskentely yrityksen kehittämisen ja myyntikunnon ylläpitämisessä (Hallituspartnerit Itä-Suomi ry), sukupolvenvaihdos sekä yrityskaupan verotus. Kaikissa webinaareissa puhujana on ollut palvelun yhteistyöverkostoon kuuluva kunkin aiheen asiantuntija.

Sosiaalisessa mediassa (Facebook, LinkedIn) omistajanvaihdosteemaisia julkaisuja on kertynyt viitisenkymmentä. Syyskuun 2021 Savon YrittäjäSanomien teemana oli omistajanvaihdokset. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelusta on artikkeli myös Varkauden seudun Navitas News -sidosryhmälehdessä. Palvelua on mainostettu Bisnes, Työ -ja Ura -lehdessä sekä TE-live-lähetöksissä. Lisäksi palvelua on esitelty Sisä-Savon kuntien yrittäjätapaamisissa.

Lisäksi on tehty oppilaitosyhteistyötä omistajanvaihdosten edistämiseksi Business Center Pohjois-Savon koordinoimassa ”Yrittäjyyden yhteinen oppimisympäristö” -verkostossa, jossa ovat mukana Savonia-ammattikorkeakoulun, Savon ammatti- ja aikuisopisto sekä Itä-Suomen yliopisto. Tavoitteena on ollut lisätä tietoutta yrityksen ostamisen eduista niin että yrittäjyydestä kiinnostuneet opiskelijat näkisivät jo olemassa olevan yrityksen/liiketoiminnan ostamisen varteenotettavana vaihtoehtona uuden yrityksen perustamiselle.

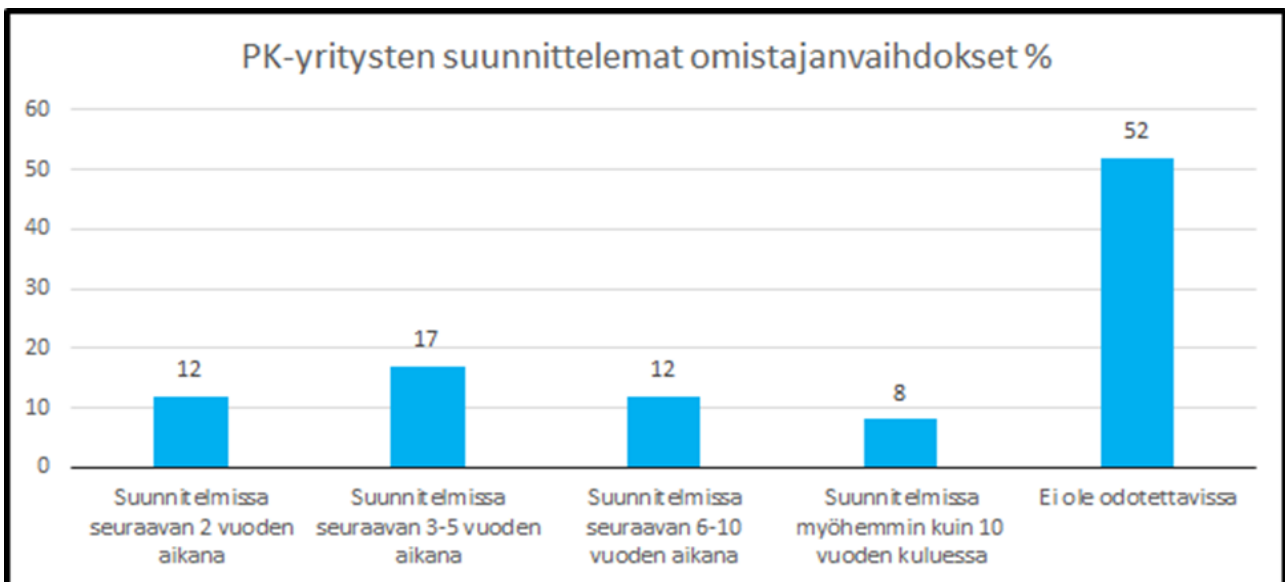
2. OMISTAJANVAIHDOKSET SUOMESSA

Suomessa tehtyjen omistajanvaihdosten lukumääristä on haastava saada tietoa, sillä omistajanvaihdoksissa mukana olevat tahot, kuten paikalliset uusyrityskeskukset, tilastoivat tapahtuneita yrityskauppoja hyvin vaihtelevasti. Suomen Uusyrityskeskukset ry on aloittanut alueellisissa ja paikallisissa uusyrityskeskuksissa tehtyjen omistajanvaihdosten tilastoinnin vasta vuoden 2021 alusta (Suomen Uusyrityskeskukset ry:n

edustaja, puhelinkeskustelu 21.5.2021). Mikään taho ei myöskään kerää tapahtuneita omistajanvaihdoksia tiettyyn tilastotietokantaan. Omistajanvaihdosfoorumin ehdotuksen mukaan Verohallinnon ja Tilastokeskuksen tulisi selvittää yhteisvoimin omistajanvaihdosten todelliset määrät vuosittain (Omistajanvaihdosfoorumi 9.6.2021).

Osviittaa valtakunnan tasolla vuonna 2020 tehdyistä omistajanvaihdoksista saadaan Finnveran vuosikatsauksesta, jonka mukaan Finnvera myönsi vuonna 2020 rahoitusta omistajanvaihdoksiin 141 miljoonaa euroa, ja oli mukana 768:n yrityksen omistajanvaihdoksen toteutumisessa. Vuosittain Finnvera rahoittaa valtakunnan tasolla noin joka kolmatta omistajanvaihdosta. Omistajanvaihdosten rahoittaminen onkin keskeinen painopiste Finnveran strategiassa – Finnveran mukaan omistajanvaihdokset ovat tärkeä osa yritysten rakenneuudistusta. (Finnveran vuosikatsaus ja yritysvastuu 2020; 9, 30, 51.)

Sen sijaan suunnitteilla olevista omistajanvaihdoksista kerätään tietoa systemaattisesti muun muassa Pk-yritysbarometreillä sekä kolmen vuoden välein toteutettavalla valtakunnallisella omistajanvaihdosbarometrillä. Valtakunnallisen Pk-yritysbarometrin (kevät 2021) mukaan seuraavan kahden vuoden aikana omistajanvaihdos on edessä 12 prosentilla yrityksistä, rouhean arvion mukaan siis noin 30 000 pk-yritystä suunnittelee yrityskauppoja vuosien 2021–2023 aikana. Seuraavan kymmenen vuoden aikana lähes 40 prosenttia pk-yrityksistä suunnittelee toteuttavansa omistajanvaihdoksen. Kasvuhaluuden mukaan tarkasteltuna omistajanvaihdoksia suunnitellaan eniten voimakkaasti kasvuhakuisissa yrityksissä: niistä 46 prosenttia suunnittelee omistajanvaihdosta seuraavan 10 vuoden sisällä. Lisäksi 11 prosenttia pk-yrityksistä on kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoiminnan seuraavan kahden vuoden aikana. Ostohalukkaista yrityksistä 78 prosenttia tarvitsee ulkopuolista rahoitusta yritysoston toteuttamiseen. (Pk-yritysbarometri kevät 2021; 5, 41.) Kuvassa 1. Pk-yritysten omistajanvaihdossuunnitelmat; 48 prosenttia suunnittelee omistajanvaihdosta jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta.



Kuva 1. Pk-yritysten suunnittelemat omistajanvaihdokset, %. Lähde: Pk-yritysbarometri, mukailen.

Suomen Uusyrityskeskukset ry:n neuvottelukunnan mukaan omistajanvaihdos on Suomessa lähivuosina ajankohtainen noin 75 000 yritykselle yrittäjien ikääntymisen vuoksi. Osalla näistä yrityksistä on elinkelpoista liiketoimintaa, ja niiden työllisyysvaikutus on merkittävä. Neuvottelukunta muistuttaakin, että onnistuneet omistajanvaihdokset ovat keskeisiä tapahtumia elinvoimaisten liiketoimintojen ja työpaikkojen säilymisessä Suomessa. (Uusyrityskeskus; Omistajanvaihdokset tarvitsevat uusia yrittäjiä - Uusyrityskeskus.)

Valtakunnallinen Omistajanvaihdosbarometri toteutetaan kolmen vuoden välein (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012, 2015, 2018 ja 2021). Valtakunnallisesti omistajanvaihdosnäkymät ovat heikentyneet kolmen vuoden takaisesta omistajanvaihdosbarometrasta: lopettamista suunnittelevien yritysten määrä on lisääntynyt huomattavasti (+3 500) ja vastaavasti omistajanvaihdosta suunnittelevien määrä laskenut (-4 500). Omistajanvaihdosbarometrin 2021 mukaan yli 40 000 ikääntyvää (+55-vuotiaat) yrittäjää pyrkii myymään yrityksensä tai toteuttamaan sukupolvenvaihdoksen seuraavan kymmenen vuoden aikana. Myymistä tavoittelee 32 000 yrittäjää ja sukupolvenvaihdosta 11 000. Yritystoiminnan lopettamista suunnittelee jopa 25 000 yrittäjää. (Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021; 28–29.)

55 prosenttia yli 55-vuotiasta vastaajista arvioi luopuvansa yritystoiminnasta vuosien 2021–2024 aikana ja 31 % vuosien 2025–2028 aikana. Määrällisesti tämä tarkoittaa, että tulevan viiden vuoden aikana yritystoiminnasta suunnittelee luopuvansa 1 107 yrittäjää. Luonnollisesti yrittäjän ikä korreloi luopumisajankohdan kanssa. 66-vuotiaista tai sitä vanhemmista omistajayrittäjistä tai osakasjohtajista 74 % aikoo luopua seuraavan kolmen ja puolen vuoden aikana, 63–65-vuotiaista 76 % ja 59–62-vuotiaista 44 %. Vastaavasti 58-vuotiaista tai sitä nuoremmista seuraavan kolmen ja puolen vuoden aikana arvioi luopuvansa 32 %. Huomattavaa on, että barometriin vastanneista 79 % ilmoitti, ettei koronapandemialla ole ollut vaikutuksia heidän suunnitelmaansa luopumisen ajankohdasta. Toisaalta 11 % ilmoitti, että pandemia on aikaistanut heidän luopumissuunnitelmiaan ja 10 % ilmoitti luopumisajankohdan siirtyneen myöhemmäksi. (Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021; 28–29.)

Luvut omistajanvaihdoksia suunnittelevista kuvaavat yrittäjien odotuksia, jotka eivät välttämättä toteudu. Barometrin mukaan sekä olemassa olevan toiminnan että uuden toiminnan kehittäminen on vähäisempää vuoden 2018 barometriin verrattuna, mikä ennakoii sitä, että kaikille myytäviksi aiotuille yrityksille ei löydy ostajaa. Vain kehittämiseen panostaville yrityksille löytyy jatkaja niin perheen ulkopuolisten yrityskauppojen kuin sukupolvenvaihdosten osalta. Omistajanvaihdosviestinnässä on korostettava, että parasta valmistautumista omistajanvaihdokseen on yrityksen kehittäminen. (Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021; 115–116.)

Omistajanvaihdosnäkyviä voi heikentää myös sukupolvenvaihdoskulttuurin murros: entistä pienempi joukko yrittäjiä toivoo lastensa jatkava yritystoimintaa ja vastaavasti uusi sukupolvi on aiempaa innottomampaa jatkamaan vanhemman/vanhempiensa yritystä. Tämä voi ennakoia sukupolvenvaihdosten osuuden pientymistä omistajanvaihdoksissa. Mikäli näin tapahtuu, yrityskauppakulttuuria tulee kehittää entistä dynaamisemmaksi, jotta yritysten jatkuvuutta voidaan turvata. (Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021; 117.)

Valtakunnallisen omistajavaihdosbarometrin mukaan tähänastiset omistajanvaihdosten edistämistoimet ovat tuottaneet tulosta, sillä entistä useampi yrittäjä aikoo hyödyntää asiantuntijapalveluita ja omaa yritystä osataan tarjota kilpailijoille aktiivisesti. Kuitenkin Suomessa on paljon yrittäjiä, jotka eivät juurikaan valmistaudu yrityksen omistajanvaihdokseen tai valmistautuminen on vähäistä. Omistajanvaihdosviestinnässä on tärkeää tuoda esille, että yrityksen pitää olla myyntikunnossa koko ajan, sillä mahdollisuus myydä yritys voi tulla yllättäen. (Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021; 118.)

Yrittäjien ikääntymisestä johtuvat omistajanvaihdokset ovat merkittävä yhteiskunnallinen ilmiö, jonka vuoksi omistajanvaihdosten edistämiseen ja yrittäjien herättelyyn on panostettava. Omistajanvaihdosten edistämistyötä on tuotava entistä enemmän paikallistasolle eli kuntien elinkeinopalvelujen ja yrittäjien alue- ja paikallisjärjestöjen palveluihin, sillä ko. toimijat tavoittavat viestinnällään alueen yrittäjät tehokkaasti. (Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021; 115–116.)

2.1. Valtakunnallinen omistajanvaihdostilanne – haasteet ja kehittäminen

Valtakunnallisesti omistajanvaihdosasiantuntijoiden näkemyksen mukaan esteenä omistajanvaihdoksille on yritysten huono myyntikunto, jonka seurauksena hintapyynnöt ovat liian korkeita suhteessa kaupan kohteeseen ja sen tulevaisuuden näkymiin. Yrityskauppoja hidastavat myös poliittisen ilmapiirin vaihtelevuus ja mahdollinen verotuksen kiristyminen. Toisaalta yrittäjän vaikeus luopua yrityksestään ja sen myötä liian myöhäinen luopuminen hidastavat omistajanvaihdosten toteutumista. Lisäksi yrityskauppojen toteutumista vaikeuttaa huomattavasti strategiatason suunnittelun puute. Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry:n edustajan arvion mukaan yleisimpiä haasteita omistajanvaihdoksissa voivat olla epäselvä roolijako eri toimijoiden, kuten tilitoimistot, yritysneuvoja ja rahoittajat, välillä. On myös huomioitava palvelun puolueettomuus; neutraali ja objektiivinen asiantuntija-apu sekä avun saaminen prosessin alusta loppuun saakka; asiantuntija, joka kulkee ostajan / myyjän rinnalla läpi omistajanvaihdosprosessin. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020; 91; Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry:n edustaja, puhelinkeskustelu 21.5.2021.)

Matalan kynnyksen omistajanvaihdosneuvontaan toivotaan yhden luukun -periaatetta, jolloin palvelulla on oltava selkeä rooli ja palvelukuvaus. Palvelusta on viestittävä tehokkaasti ja kattavasti. Alustavaa neuvontaa ja ohjausta on tarjottava yhteistyössä yksityisten palveluntuottajien kanssa. Neuvonnassa tulisi korostua herättely – aktivointia tarvitsevat niin myyjät omistajanvaihdosten valmistelun aloittamiseen ajoissa kuin potentiaalisten ostajat. Herättelyn suhteen pitää entistä enemmän panostaa opiskelijoihin eri koulutusasteilla, ts. yrittäjyyskasvatuksessa yrityksen ostaminen tulisi saada nykyistä varteenotettavammaksi vaihtoehdoksi yrityksen perustamisen rinnalle. Viestintää ja markkinointia on kohdennettava sekä jo yrittäjinä toimiville että yksityishenkilöille. Uusyrittäjäkeskusten yritysneuvojen on tuotava esille yrittäjyydestä kiinnostuneille vaihtoehdoksi ostaa jo olemassa oleva yritys. Itse omistajanvaihdosprosessiin tarvitaan selkeitä palvelupolkuja ja -karttoja. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020; 90–92.)

Niin ikään Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry:n neuvottelukunta painottaa, että yrityskaupparakenteiden luomiseksi omistajanvaihdoksia täytyy pitää jatkuvasti esillä – sekä ostajia että myyjäitä pitää herätellä tunnistamaan onnistuneen omistajanvaihdoksen mahdollisuudet ja vaatimukset. Neuvottelukunta korostaa,

että tulevaisuudessa tarvitaan etenkin ostajien herättelyä, mihin tulee suunnata myös resursseja. Omistajanvaihdosten edistämistyötä tulee jatkaa; tarvitaan keinoja, joilla yrittäjyyttä suunnitteleville tuodaan entistä voimakkaammin esille, että yrityksen ostaminen on realistinen ja varteenotettava vaihtoehto ryhtyä yrittäjäksi tai työllistää itsensä. Omistajanvaihdosten edistämisyssä tärkeää on eri toimijoiden alueellinen yhteistyö. (Uusyrityskeskus; Omistajanvaihdokset tarvitsevat uusia yrittäjiä - Uusyrityskeskus.)

Omistajanvaihdosten edistäminen on viime vuosina tullut olennaiseksi osaksi dynaamista kasvupolitiikkaa sekä kansallisesti että EU-tasolla. Suomessa omistajanvaihdosten edistämistyöllä on pitkät perinteet. Edistämistyötä on tehty useimmiten hankkeina, joista varhaisimmat on aloitettu 2000-luvun alussa. Hankkeilla on hyvät puolensa, mutta omistajanvaihdosten edistämistyön tulisi olla jatkuvaa sekä valtakunnallisesti että alueellisesti, sillä omistajanvaihdosprosessit ovat usein hyvin pitkiä; aikaa yrittäjän ensimmäisestä myyntiajatuksesta yrityskaupan toteutumiseen voi kulua useita vuosia. Omistajanvaihdosten edistämistyön tulisi olla vastaavanlaisesti yhtä pitkäjännitteistä, vaikkakin yrittäjiä on kannustettava toimimaan ripeästi. Käytännön omistajanvaihdospalvelujen kehittämisen lisäksi tarvitaan asenneilmapiirin muuttamista yrityskauppamyönteisemmäksi, missä tärkeää on erityisesti yrittäjäksi opiskelevien omistajanvaihdostietouden lisääminen. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020; 5 ja 11; Visio 2030 – Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa, 16 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja; Yritykset 2021:15.)

Työ- ja elinkeinoministeriön toimenpide-ehdotuksiin kuuluvat omistajanvaihdospalvelun turvaaminen jatkuvalla rahoituksella sekä omistajanvaihdosten tilastoinnin kehittäminen, jolloin saadaan ajantasaista tietoa ja voidaan arvioida yritysten tilannetta. Toimenpide-ehdotuksiin kuuluu myös maakunnallisten omistajanvaihdosfoorumien perustaminen niihin maakuntiin, joista ne vielä puuttuvat. Tavoitteena on myös kehittää yritysten jatkamiseen liittyvää elinikäisen oppimisen koulutustarjontaa sekä kannustaa nuoria jo perustettujen yritysten jatkajiksi rakentamalla ”Yrittäjäksi yritysostolla” valmennuskoulutusohjelmia. (Visio 2030 – Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa, 16 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja; Yritykset 2021:15.)

Omistajanvaihdosten edistämistyössä pitäisi olla kaksi kantavaa isoa visiota: omistajanvaihdoksista pitää saada luonnollinen osa yritysten toimintaa ja kasvua sekä yrittäjien ajatusmaailmaa, toisaalta Suomessa pitää olla maailman paras omistajanvaihdos ekosysteemi (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020; 118). Toisin sanoen on muutettava ja luotava uusia rakenteita ja palveluita, joilla mahdollistetaan omistajanvaihdosten syntyminen sekä muokattava asenneilmapiiriä omistajanvaihdosmyönteisemmäksi. Käytännön omistajanvaihdostyötä tekemällä ja omistajanvaihdospuhetta ylläpitämällä asenteetkin muuttuvat hiljalleen. Olennaista edistämistyössä ovat kiinteät omistajanvaihdospalvelut.

2.2. Yrityskaupat Pohjois-Karjalassa 2019–2021

Maakunnallista tilastodataa Itä-Suomessa tehdyistä yrityskaupoista ei ole saatavilla, koska omistajanvaihdostyötä tehdään useissa alueellisissa ja paikallisissa organisaatioissa, joissa omistajanvaihdosten tilastointi on vaihtelevaa. Asiaan on kuitenkin tartuttu, ja Suomen Uusyrityskeskukset ry on alkanut systemaattisesti keräämään ja kokoamaan yhteen Suomessa Uusyrityskeskuksen kautta

tapahtuneita omistajanvaihdoksia vuoden 2021 alusta alkaen. (Suomen Uusyrityskeskukset ry:n edustaja, puhelinkeskustelu 21.5.2021.)

Finnveran Itä-Suomen alueen tietojen mukaan Pohjois-Karjalassa rahoitettiin omistajanvaihdoksia 7,7 miljoonalla eurolla vuonna 2020, kun taas vuonna 2019 omistajanvaihdoksia rahoitettiin vain 4,1 miljoonalla eurolla. Yrityskauppojen euromääräinen keskikoko kasvoi kohtuullisen paljon, sillä tehtyjen rahoituspäätösten määrä oli kasvanut ainoastaan noin kymmenen prosenttia. Finnvera rahoitti 44 yrityksen omistajanvaihdosta vuonna 2019 ja 45 vuonna 2020.

2.2.1. Pohjois-Karjalan Jatkis -hankkeen toimenpiteitä ja tuloksia 2019–2021

Pohjois-Karjalan Yrittäjien Jatkis -hanke käynnistyi vuonna 2019. Hankkeessa on otettu käyttöön palvelutilausjärjestelmä kesällä 2021, joten tarkat luvut palvelun piiriin kääntyneistä puuttuu hankkeen kahdelta ensimmäiseltä vuodelta. Muutoin hankkeen toimenpiteistä ja niihin osallistuneista on kattavaa tietoa.

Vuonna 2019 webinaareja ja tilaisuuksia järjestettiin yhdeksän, joihin osallistui vuoden aikana noin 270 henkilöä. Lieksassa järjestettiin tilaisuus yritystään myyville ja yrittäjyydestä kiinnostuneille. Tarkoituksena oli tuoda esille yrittäjyyttä vaihtoehtona palkkatyölle ja mahdollisuutta aloittaa yrittäjänura ostamalla yritys/liiketoimintaa. Vastaavia yrityskauppatapahtumia ”Pienyrityssensejä” järjestettiin useita vuoden 2019 aikana. Pienyrityssenseissä myytävistä yrityksistä esitettiin myyntivideo ja paikalla oli myyjien lisäksi TE-Palvelun starttiraha-asiantuntija, paikallinen yritysneuvoja ja yrittäjäjärjestön edustaja. Tällaiset matalan kynnyksen yrityskauppatilaisuudet voivat vauhdittaa yrityskauppojen syntymistä, sillä eräs mukana olleista hankalasti myytävän yrityksen omistaja sai ostotarjouksen ja yrityskauppaneuvottelut käynnistyivät. Tilaisuuksilla myös lisättiin omistajanvaihdoksiin liittyvää tietoutta. (Jan Kontiainen, Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry, Jatkis -hankkeen väliraportti 12/2019.)

Tilaisuuksien ja webinaarien lisäksi yhteistyöneuvotteluja verkoston kehittämiseksi käytiin noin 70. Yrityskäynnejä tehtiin puolestaan 240. Yrityskohtaista neuvontaa yksi yritys sai keskimäärin 2,5 kertaa. Yrityskäynneillä yrityksen liiketoiminnan sisältöä perattiin niin sanotun due dilligence -analyysin avulla. Analyysillä yritystä myyvä saa paremman käsityksen yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista sekä yrityksen myyntipotentiaalista yrityskauppamarkkinoilla. Yrityksestä tehtiin myös lukuihin perustuva, numeerinen arvio, joka pitää sisällään niin sanotun oikaistun tuloslaskelman yrityksen mahdollisesta kaupp-arvosta. Näistä numeerisista ja tekstimuotoisista liiketoiminnan arvioista ja analyyseista kehitettiin parhaillaan asiakkaiden ja yritysneuvojen käytössä oleva sähköinen Osuva-arvoanalyysi –työkalu. Verkkosovelluksen ylläpidosta vastaa Business Joensuu Oy. Käyttäjätunnusten luominen ja sovelluksen käyttäminen on maksutonta. (Jan Kontiainen, Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry, Jatkis -hankkeen väliraportti 12/2019.) Sovellus on Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon kaikkien yrittäjien, yritysneuvojen ja muiden yrityskauppojen kanssa työskentelevien käytössä. Ensimmäiset käyttäjätunnukset Osuva-arvoanalyysiin otettiin käyttöön helmikuussa 2020. Joulukuun 2020 lopussa käyttäjätunnukset oli tehty 92:lle yrittäjälle ja kahdelletoista yrityskauppojen parissa työskentelevälle. (Jan Kontiainen, Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry, Jatkis -hankkeen väliraportti 12/2020.)

Webinaareja järjestettiin vuoden 2020 aikana kymmenen, joihin osallistui yhteensä 434 henkilöä. Työpajatoimintaan osallistui puolestaan viisikymmentä yritystä. Työpajat toteutettiin etänä verkkosovelluksessa. Työpajoissa tehtiin yhdessä yritysten arvoanalyysseja ja ne toteutettiin kolmen tapaamisen sarjoina. Työskentelyä ylläpidettiin yrittäjän ja yritysneuvojan välisillä välitapaamisilla. Vuoden 2020 lopussa perusteellisia yritysanalyysseja oli tehtynä 32, 14:ssä yrityksessä analyysi on tekeillä, vain viisi yritystä keskeytti työpajatyöskentelyn. (Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry, Jatkis -hankkeen väliraportti 12/2020, Jan Kontiainen.)

Jatkis -hankkeella on onnistuttu lisäämään yrityskauppojen määrää Pohjois-Karjalan maakunnassa. Vuonna 2019 palvelussa mukana olleista 85:stä yrityksestä 17 vaihtoi omistajaa vuoden 2019 aikana. Kauppaneuvottelut olivat puolestaan käynnissä kahdessakymmenessä yrityksessä. Vuoden 2020 aikana toteutui taas 25 yritysjärjestelyä. Vuosina 2019–2020 Jatkis -hankkeen piirissä Pohjois-Karjalassa toteutui siis 42 yritysjärjestelyä, välillisesti todennäköisesti useampiakin. (Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry, Jatkis -hankkeen väliraportti 12/2019 ja 12/2020, Jan Kontiainen.)

Kaiken kaikkiaan kolmevuotisen hankkeen, 2019–2021, aikana on toteutunut 79 yritysjärjestelyä (omistajanvaihdos tai liiketoiminnan hallittu alasajo). Toteutuneista omistajanvaihdoksista 14 % oli sukupolvenvaihdoksia, jolloin jatkaja löytyi perhepiiristä. Muissa perhepiirin ulkopuolisissa omistajanvaihdoksissa jatkaja on löytynyt Osuva-yrityspörssistä/Suomen Yrityspörssistä 15 %, verkostosta 18 %, työntekijä 19 %, muualta 34 %. Yritysjärjestelyn läpikäyneet yritykset työllistävät yhteensä 562 työntekijää ja yhteenlaskettu liikevaihto oli 69 395 000 euroa. Lisäksi meneillään olevia omistajanvaihdosprosesseja on vielä kymmenen. (Jan Kontiainen Yritysjärjestelyjen tilanne -matriisi 11/2021.)

Huomioita omistajanvaihdosprosesseista

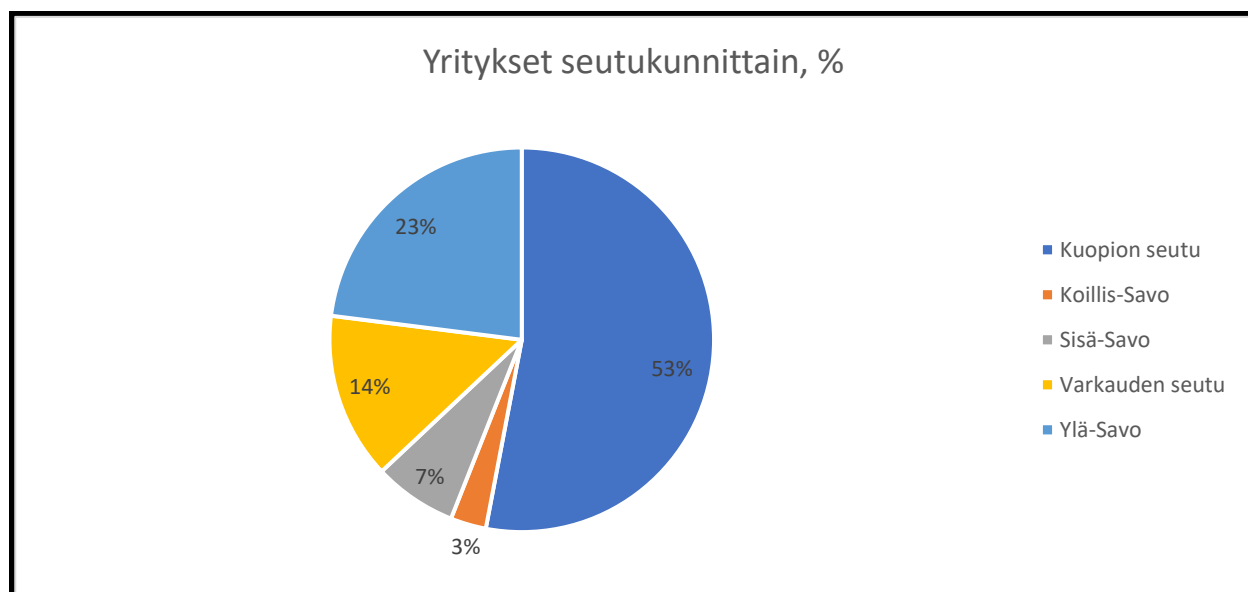
Alkukartoituksella on suuri merkitys onnistuneessa omistajanvaihdoksessa, joten siihen tulee panostaa jatkossakin. Yhteistyö julkisten omistajanvaihdospalvelujen, kuten Business Joensuun Oy:n, kanssa on toimivaa ja tarpeen etenkin alkukartoitusvaiheessa. Yhteistyönä tehtävän alkukartoituksen jälkeen asiakkaan on helpompi koota tiimi omistajanvaihdosprosessin tueksi. Kaupan viimeistelyyn puolestaan löytyy resursseja yksityiseltä sektorilta. Digitaaliset työkalut ja verkkopalvelut tehostavat työskentelyä, koska ne muun muassa poistavat maantieteellisiä rajoja. Verkkosovelluksia on siis kehitettävä ja levitettävä muidenkin alueiden käyttöön. (Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry, Jatkis -hankkeen väliraportti 12/2020, Jan Kontiainen.)

Jatkis -hankkeesta saadun palautteen mukaan arvotyöpajaan osallistuminen auttoi myyntiä suunnittelevaa ymmärtämään ostajan asemaa ja lisäsi arvonmääritysosaamista. Yhteistyö eri toimialojen yrittäjien kanssa koettiin virkistäväksi; näkökulmat laajentuivat ja osallistujat saivat uusia ideoita. Osallistujat kokivat, että ulkopuolinen yritysneuvoja auttoi heitä selkeyttämään ajatuksiaan ja tahtotilaansa. Työpajatoiminnassa tärkeää on luottamuksen luominen, joten ensimmäinen tapaaminen olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä olla kasvokkainen. Työpajassa käytettävä sähköinen Osuva-arvoanalyysi-työkirja koettiin toimivaksi työkaluksi, jota aiotaan käyttää jatkossakin. Toisaalta työkirjan käyttämiseen kaivataan selkeämpiä ohjeita ja infotekstejä. (Pohjois-Karjalan Jatkis -omistajanvaihdospalvelun arvotyöpajojen palautekooste vuodelta 2020.) Osuva-arvoanalyysi-verkkosovellusta kehitetään edelleen entistä käyttäjäystävällisemmäksi. Projektipäällikkö Jan Kontiainen mukaan työpajatyöskentely on tehokas tapa valmentaa yrittäjiä tulevaan omistajanvaihdokseen (Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry, Jatkis -hankkeen väliraportti 12/2020, Jan Kontiainen.)

Omistajanvaihdosprosessit eivät etene lineaarisesti myyntipäätöksen tekemisestä arvonmäärittämiseen ja myyntineuvotteluista kauppakirjan allekirjoittamiseen. Prosessia ei pystytä täysin ennakoimaan ja seuraamaan valmiiksi annettuja muotteja ja käsikirjoitusta. Sen sijaan omistajanvaihdosprosessissa tarvitaan luovia ratkaisuja ja luottamusta luopuvan yrittäjän ja yrityskauppaneuvojan välillä. Luottamuksen myötä mahdollisuudet yrityskaupan toteutumiseen moninkertaistuvat, vaikka yritys ei olisi huippukuntoinen. Keskinäisestä luottamuksesta ja uusista näkemyksistä rakentuva omistajanvaihdosprosessi voi parhaimmillaan vahvistaa yritystä ja johtaa parempiin yrityskauppoihin kuin mitä alun perin oli ajateltu. (Jan Kontiainen, Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry, Jatkis -hankkeen väliraportti 12/2019.)

3. POHJOIS-SAVON YRITYSKANTA

Pohjois-Savossa sijaitsee 3,6 prosenttia kaikista Suomen yrityksistä (Pohjois-Savon liitto; foreSavo Tilastot). Yrityksistä 53 prosenttia sijaitsee Kuopion seudulla, 23 prosenttia Ylä-Savossa, 14 prosenttia Varkauden seudulla, seitsemän prosenttia Sisä-Savossa ja kolme prosenttia Koillis-Savossa (Tilastokeskus). Kuvassa 2. Pohjois-Savossa sijaitsevat yritykset seutukunnittain.



Kuva 2. Pohjois-Savon yrityskanta, %, seutukunnittain, III/2020. Lähde: Tilastokeskus, mukailleen. *Tilasto perustuu Tilastokeskuksen yritysrekisteriin sekä rekisterin lähdeaineistoina käytettävien Verohallinnon rekisteröintitietoihin.

Uusyrittäjäkeskusten tilastojen mukaan korona on vaikuttanut yritysten perustamiseen; koko maassa yrityksiä perustettiin vuoden 2020 aikana 10 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2019. Pohjois-Savon maakunnassa Sisä-Savon seutukunnassa yrityksiä perustettiin tilastojen mukaan 16 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2019. Kuopion seudulla yritysten perustamisessa ei puolestaan ollut muutosta vuoden takaiseen verrattuna. Tilastokeskuksen tietojen mukaan yrityskannan koko näyttäisi kuitenkin hieman kasvaneen Pohjois-Savossa vuoden 2020 aikana. Uusimman vuoden 2020 kolmannen vuosineljänneksen tiedon mukaan yrityksiä oli maakunnassa reilu 15 000 kun taas vuoden 2019 lopulla yrityksiä oli vajaat 14 800. (Aluetaloustilastot keväät

2021; 5.) Yllättäen aloittaneiden yritysten määrä kasvoi Pohjois-Savossa 8 prosenttia tammi–maaliskuussa 2021 verrattuna vuoden 2020 vastaavaan ajankohtaan (Tilastokeskus: Aloittaneet ja lopettaneet yritykset).

3.1. Toimialarakenne ja yritysten liikevaihdon kehitys

Liikevaihdon mukaan suurimmat toimialat Pohjois-Savossa ovat teollisuus, kauppa ja rakentaminen (Aluetaloustilastus kevät 2021, s.15). Vuosina 2006–2020 liikevaihdon kehitys on ollut Pohjois-Savossa hieman koko maata parempi; liikevaihto on kasvanut keskimäärin 2,3 % vuodessa, kun koko maassa vuotuinen kasvu on ollut 1,6 %. Pohjois-Savon osuus koko maan liikevaihdosta oli 3 % vuonna 2020. Osuus on säilynyt lähes samalla tasolla vuodesta 2006 alkavan seurantakauden ajan. Pohjois-Savon yritysten liikevaihto kääntyi vuonna 2020 laskuun 2010-luvun puolivälistä alkaneen hyvän kasvukauden jälkeen. Liikevaihto laski Pohjois-Savossa 0,4 % ja koko maassa 4,3 %. Seutukunnittain tarkasteltuna liikevaihto laski viime vuonna Kuopion (1,3 %) ja Ylä-Savon seuduilla (3,5 %). Liikevaihto supistui kuitenkin kummallakin seudulla vähemmän kuin koko maassa. Varkauden seudulla, Sisä-Savossa ja Koillis-Savossa liikevaihto kasvoi koronasta huolimatta vuoden 2020 ajan. Varkauden seudulla liikevaihto kasvoi 4,8 %, Sisä-Savossa 1,7 % ja Koillis-Savossa 7,4 %. (Aluetaloustilastus kevät 2021; 9.)

Vuonna 2020 Pohjois-Savon kaikkien toimialojen yhteenlaskettu arvonlisäveron alainen liikevaihto oli 13,4 mrd. €. Liikevaihto supistui vuoden takaisesta 53 miljoonaa euroa. Vertailukohtana Pohjois-Savon liikevaihto romahti yli 1,9 mrd. € vuonna 2009, ja vuoden 2008 liikevaihdon taso saavutettiin uudelleen vasta vuonna 2016. Koko maassa vuoden 2008 taso saavutettiin vuonna 2017. Laskusta huolimatta Pohjois-Savon liikevaihdon arvo oli viime vuonna toiseksi korkein seurantakauden 2006–2020 aikana. Korkeimmillaan maakunnan liikevaihto oli vuonna 2019. Liikevaihdon kehitys vaihteli merkittävästi toimialoittain niin Pohjois-Savossa kuin koko maassa. Pohjois-Savon yritykset näyttävät kuitenkin selvinneen lähes kaikilla toimialoilla koronan iskusta pienemmin vaurioin kuin yritykset koko maassa keskimäärin. Vuonna 2020 seurannassa olevista toimialoista yritysten liikevaihdon kehitys oli Pohjois-Savossa koko maata heikompi ainoastaan koneiden ja laitteiden huollossa sekä tukku- ja vähittäiskaupassa. (Aluetaloustilastus kevät 2021; 11–12.)

Vuonna 2020 Kuopion seudulla koko yritystoiminnan liikevaihto pieneni 1,3 prosenttia. Liikevaihto on kasvanut useimpina vuosina, mutta vuonna 2014 se laski mm. mekaanisen puunjalostuksen tuotannon lakkautusten vuoksi. Ylä-Savossa yritysten liikevaihdon kasvu on vuosina 2006–2020 ollut keskimäärin 2,6 % vuodessa eli koko maan kasvua (1,6 %) parempaa. Seudun liikevaihto on kasvanut pitkällä aikavälillä hyvin, mutta vuonna 2020 Ylä-Savon liikevaihto supistui Pohjois-Savon seuduista eniten, yhteensä 3,5 %. Liikevaihdon laskun taustalla on erityisesti teollisuuden heikko vuosi, sillä Ylä-Savon liikevaihdosta yli 43 % syntyy teollisuuden toimialalla. Alan liikevaihto heikkeni viime vuonna 7,4 %. Seurannassa olevista toimialoista Ylä-Savossa kasvoi vuonna 2020 ainoastaan elintarvikeala ja rakentaminen. (Aluetaloustilastus kevät 2021; 15–20.)

Varkauden seudulla yritysten liikevaihdon vuosikasvu on vuosina 2006–2020 ollut 0,2 %. Seudun liikevaihto pääsi kasvu-uralle 2010-luvun puolivälissä, ja vuonna 2020 kasvua oli koronasta huolimatta 4,8 %. Sellu-, kartonki- ja puutuoteinvestoinnit valmistuivat muutama vuosi sitten, mikä näkyy metalliteollisuuden ja energiateknologian kehityksessä. Sisä-Savon alueella liikevaihto kasvoi viime vuonna 1,7 %. Vuodet 2016–2017 olivat kovan kasvun vuosia, ja pitkän ajan keskimääräinen kasvu on maakunnan paras – 3,3 % vuodessa. Teollisuuden liikevaihto kasvoi 2,2 % vuonna 2020. Teollisuuden kasvu on viime vuosina ollut pääsääntöisesti vahvaa. Teollisuuden painoarvo aluetaloudelle on merkittävä, ja sen osuus kaikkien toimialojen liikevaihdosta

onkin noin 63 prosenttia. Koillis-Savossa kaikkien toimialojen yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi 7,4 % vuonna 2020. Koillis-Savo muodostaa pienen talousalueen, joten yhdenkin yrityksen muutokset voivat heijastua seudun lukuihin voimakkaasti. Koillis-Savon liikevaihto laski huomattavasti vuonna 2019, mutta palasi vuonna 2020 samalle tasolle kuin se oli vuosina 2017–2018. Pitkällä aikavälillä kaikkien toimialojen liikevaihdon kasvu on ollut maltillista, keskimäärin 0,9 % vuodessa. Seurannassa olevista toimialoista liikevaihto laski vuonna 2020 vain teollisuudessa ja matkailussa. Teollisuuden liikevaihto laski viime vuonna 8,4 %. Teollisuuden liikevaihdon trendi on laskeva pitkällä aikavälillä. Keskimäärin alan liikevaihto on laskenut 5,4 % vuodessa. (Aluetalousskatseus kevät 2021; 15–20.)

Pohjois-Savon maakunnan päätoimialojen liikevaihdon suhdannetilanteen vuosimuutos ensimmäisen vuosineljänneksen osalta: kaikki toimialat -0,5, teollisuus -0,8, rakentaminen -7,8 ja muut palvelut -2,8. Vain tukku- ja vähittäiskaupassa muutos oli positiivinen 1,6. Vertailuna Pohjois-Karjalan kaikkien toimialojen vuosimuutos 4,8 ja koko maan vuosimuutos 0,1. Teollisuuden vientiliikevaihdon vuosimuutos oli kuitenkin 1,0. Pohjois-Savon seutukuntien kaikkien toimialojen yhteenlaskettu liikevaihdon vuosimuutos: Kuopion seutukunta 0,2, Koillis-Savo -33,6, Sisä-Savo -2,2, Varkauden seutu -3,6 ja Ylä-Savo 1,8. (Pohjois-Savon liitto; Tilastokeskus; Yritystilastot, suhdannepalvelu.)

3.2. Yritysten henkilöstömäärä

Taloustutkan datan mukaan Pohjois-Savossa on mikroyrityksiä eli (Tilastokeskuksen kokoluokitus) 1–9 työllistävää yritystä 3 723, pieniä 10–49 työllistävää yritystä 560, keskisuuria 50–249 työllistäviä 103 ja suuria, yli 250 henkilöä työllistäviä 15. (Taloustutka; yritysroku.)

Kuopion seutukunnassa mikroyritysten (alle 10 henkilöä työllistävä) määrä on huomattava, jolloin myös tarve matalan kynnyksen palveluille on olemassa, sillä mikroyrityksillä resurssit käyttää puhtaasti yksityisiä palveluntarjoajia ovat vähäiset.

Henkilöstömäärä	Kuopio Toimipaikat, lkm	Siilinjärvi Toimipaikat, lkm
0–4	5356	837
5–9	559	61
10–19	350	44
20–49	234	31
50–99	70	3
100–149	16	1
150–199	11	7
200–249	1	1

Taulukko 1. Kuopion seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan. Lähde: Tilastokeskus: Kunnittainen toimipaikkalaskuri muuttujina Kunta, Toimiala 2008 ja Henkilöstön suuruusluokka.

Varkauden seutukunnassa mikroyritysten lukumäärä on myös huomattava.

Henkilöstömäärä	Joroinen	Leppävirta	Varkaus
	Toimipaikat, lkm	Toimipaikat, lkm	Toimipaikat, lkm
0–4	262	443	871
5–9	15	38	98
10–19	11	27	75
20–49	8	11	41
50–99		7	7
100–149			5
150–199			
200–249			

Taulukko 2. Varkauden seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan. Lähde: Tilastokeskus: Kunnittainen toimipaikkalaskuri muuttujina Kunta, Toimiala 2008 ja Henkilöstön suuruusluokka.

Ylä-Savon seutukunnassa 5–9 henkilöä työllistäviä on yrityksiä Iisalmen, Keiteleen ja Kiuruveden osalta poikkeuksellisesti vähemmän kuin 10–19 henkilöä työllistävää yritystä.

Henkilöstömäärä	Toimipaikat, lkm	Toimipaikat, lkm	Toimipaikat, lkm
	Iisalmi	Keitele	Kiuruvesi
0–4	979	104	475
5–9		1	28
10–19	62	5	13
20–49	52	5	9
50–99	10	1	1
100–149	3	1	
150–199	0	1	
200–249	1		
Henkilöstömäärä	Lapinlahti	Sonkajärvi	Vieremä
	Toimipaikat, lkm	Toimipaikat, lkm	Toimipaikat, lkm
0–4	512	204	193
5–9	25	19	19
10–19	18	6	9
20–49	8	1	5
50–99	1	1	2
100–149			
150–199			
200–249			

Taulukko 3. Ylä-Savon seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan. Lähde: Tilastokeskus: Kunnittainen toimipaikkalaskuri muuttujina Kunta, Toimiala 2008 ja Henkilöstön suuruusluokka.

Koillis-Savossa yritysten toimipaikkojen lukumäärä henkilöstön koon mukaan myötäilee muita Pohjois-Savon seutukuntia: alle 4 henkilöä työllistäviä yrityksiä on huomattavasti enemmän kuin yli 10 henkilöä työllistäviä.

Henkilöstömäärä	Kaavi Toimipaikat, lkm	Rautavaara Toimipaikat, lkm	Tuusniemi Toimipaikat, lkm
0–4	139	77	131
5–9	12	5	6
10–19	7	2	5
20–49	3	1	1
50–99	1		
100–149			
150–199			
200–249			

Taulukko 4. Koillis-Savon seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan. Lähde: Tilastokeskus: Kunnittainen toimipaikkalaskuri muuttujina Kunta, Toimiala 2008 ja Henkilöstön suuruusluokka.

Sisä-Savon seutukunnassa tiedot olivat saatavilla vain Tervon kunnan osalta. Tervossa huomattava määrä on alle neljä henkilöä työllistävää yrityksiä. Niin ikään Tervon kohdalla korostuu yksin- ja pienyrittäjien herättely omistajanvaihdosten äärelle, jotta yrityksille voitaisiin löytää jatkaja. Yritystoiminnan jatkuminen turvaa alueen lähipalvelut, jolloin kunnan on mahdollista säilyttää pitää asukkaansa.

Henkilöstömäärä	Toimipaikat, lkm Tervo
0–4	111
5–9	5
10–19	4
20–49	
50–99	
100–149	
150–199	
200–249	

Taulukko 5. Sisä-Savon seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan. Lähde: Tilastokeskus: Kunnittainen toimipaikkalaskuri muuttujina Kunta, Toimiala 2008 ja Henkilöstön suuruusluokka.

*Rautalampi, Suonenjoki, Vesanto -kunnista ei ole tietoja saatavilla.

*Kohderyhmälaskurin lukumäärät perustuvat Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterin toimipaikka-aineistoon. Aineisto sisältää liiketoiminnasta arvolisäverovelvollisten ja/tai työnantajina toimivien yritysten, yksityisten elinkeinonharjoittajien ja voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen toimipaikat. Maatilataloudesta ovat mukana työnantajina toimivat tilat. (Tilastokeskus; Kaikki toimialat.)

4. OMISTAJANVAIHDOKSET POHJOIS-SAVOSSA 2019-2021

Selvityksessä on jo aiemmin todettu, että tapahtuneiden omistajanvaihdosten määrästä ei ole saatavissa tilastotietoa. Pohjois-Savossa tehdyistä ja suunnitteilla olveista omistajanvaihdoksista saadaan kuitenkin arvio Savon Yrittäjien tekemistä kyselyistä, Pohjois-Savon alueen yritysneuvojien haastatteluista ja Finnveran rahoittamispäätöksistä sekä Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelusta.

Finnvera rahoitti Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa omistajanvaihdoksia 10,6 miljoonalla eurolla vuonna 2019 ja kuudella miljoonalla vuonna 2020. Vuonna 2019 rahoitettiin 58 yrityksen omistajanvaihdosta ja vuonna 2020 45:n. Omistajanvaihdosten euromääräinen osuus Finnveran pk-rahoituksesta oli 20 prosenttia vuonna 2019 ja yhdeksän prosenttia vuonna 2020. Vuoden 2021 ensimmäisellä vuosipuoliskolla Finnvera rahoitti 30:n yrityksen omistajanvaihdosta, kun vuonna 2020 vastaavana ajankohtana rahoitettiin 27 yrityksen omistajanvaihdosta. Euromääräisesti omistajanvaihdoksia rahoitettiin vuoden 2021 ensimmäisellä vuosipuoliskolla neljällä miljoonalla eurolla, kun vastaavana ajankohtana vuotta aikaisemmin omistajanvaihdoksia rahoitettiin 3,1 miljoonalla eurolla. (Finnvera; Omistajanvaihdosten rahoitus Finnverassa, Pohjois-Savo ja Pohjois-Karjala.)

4.1. Tehdyt ja suunnitellut ja omistajanvaihdokset Pohjois-Savossa

Savon Yrittäjien teettämän Webropol-kyselyn mukaan Pohjois-Savon alueella on tehty kuusi yrityskauppaa vuonna 2021, viisi vuonna 2020, yksi vuonna 2019 ja neljä vuosina 2015–2018. Pohjois-Savon kuntien / kehitysyhtiöiden arvioiden mukaan Sisä-Savossa on tehty kahdeksan yrityskauppaa vuonna 2019 ja viisi vuonna 2020, Ylä-Savossa puolestaan tehtiin yhteensä kymmenen yrityskauppaa vuosina 2019–2020. Lisäksi Rautalammilla on paljon ”piileviä” omistajanvaihdostarpeita yrittäjien ikärakenteen vuoksi. Alueella on paljon 50+ ja 60 + ikäisiä yrittäjiä, joita pitäisi valmentaa valmistautumaan yrityksestä luopumiseen niin että yrityksen myyminen olisi varteenotettava vaihtoehto yrityksestä luopumiseen. Suonenjoella omistajanvaihdosta suunnittelee jopa 20–30 yritystä. Keiteleellä tapahtuneita omistajanvaihdoksia ei ole tilastoitu. Myöskään Kuopion osalta tietoja ei ole saatavilla. Tervon ja Vesannon osalta arviot puuttuvat niin ikään mutta tarve omistajanvaihdoksille on tiedossa. (Kunkin seutukunnan yritysneuvojien arviot.)

4.1.1. Koronakyselyt

Savon Yrittäjien tekemän koronakyselyn vastauksista saadaan niin ikään arvioita suunnitelluista omistajanvaihdoksista. Savon Yrittäjien viides koronakysely toteutettiin anonyyminä sähköpostikyselyinä 22.-25.4.2021. Kyselyyn vastasi yhteensä 641 yrittäjää. 636:sta vastaajasta viidesosa kertoo suunnittelevansa yritystoimintansa lopettamista. 125:stä vastaajasta 55 prosenttia ilmoitti syyksi yritystoiminnan lopettamiselle yrittäjän iän/eläkkeelle jäämisen, 34 prosenttia toiminnan kannattamattomuuden ja 34 prosenttia myynnin vähentymisen (sytä pystyi valitsemaan enemmän kuin yhden), viisi prosenttia vastaajista ilmoitti lopettamisen syyksi vaikeuden saada työvoimaa. Huomattavasti suurin syy yritystoiminnan lopettamiseen on kyselyn mukaan yrittäjän eläköityminen. 115:sta vastaajasta yritystoiminnan aikoo lopettaa kahden vuoden aikana 55 prosenttia. 16 prosenttia suunnittelee yritystoiminnan lopettamista vuoden 2021 aikana. Yrityksen myymistä seuraavan kahden vuoden aikana suunnittelee 12 prosenttia ja 3–5 vuoden aikana 17 prosenttia. Yritystoiminnan lopettamista suunnittelevista 71 prosenttia aikoo ajaa

yrittäimien alalla sen sijaan että yrittäisi myydä yritystoimintansa. Toisin sanoen vain 29 prosenttia yrittäjistä pitää tällä hetkellä yrityksen myymistä vaihtoehtona. (Savon Yrittäjien koronakyselyn tulokset I.)

Savon Yrittäjien kuudes koronakysely toteutettiin anonyyminä sähköpostikyselynä marraskuussa 2021. Kyselyyn vastasi 331 yrittäjää. Koronapandemian vaikutusten vuoksi yrityksen liiketoiminnan aikoo myydä kaksi prosenttia vastaajista, vastaavasti liiketoiminnan lopettaa kolme prosenttia vastaajista. Yrityksen alasajoa pandemia vuoksi pohtii 8 prosenttia vastaajista ja myymistä 7 prosenttia. Kaiken kaikkiaan tällä hetkellä yrityksen myymistä pohtii 30 % vastaajista eli noin 100 yrittäjää. Näistä vastaajista 9 prosenttia eli 31 yrittäjää on kiinnostunut saamaan tukea Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelusta. (Savon Yrittäjien koronakyselyn tulokset II.)

Mikä on koronan todellinen vaikutus yrityksen alasajoon tai myyntiin? Näiden vastausten perusteella yrityksen myyntipäätöksen syynä ei suurimmaksi osaksi ole koronan vaikutukset, toki korona on voinut vaikuttaa jo ennen koronaa kyteneisiin yrityksen myyntiaikaisiin. Huolestuttavaa on, että vain 29 prosenttia vastaajista (koronakysely I) ja 7 % (koronakysely II) pitää yrityksen myymistä varteenotettavana vaihtoehtona yritystoiminnan lopettamiselle. Yrittäjien omistajanvaihdostietouden lisäämiselle on siis tarvetta myös Savon Yrittäjien koronakyselyjen tulosten perusteella.

4.1.2. Kysely yrityksensä myyneille ja myymistä suunnitteleville

Webropol-kysely yrityksensä myyneille ja myymistä suunnitteleville pohjoissavolaisille yrittäjille (yrityksen sijaintikunta Pohjois-Savossa) lähetettiin Savon Yrittäjien jäsenille ja sidosryhmille edelleen lähetettäväksi 31.5.2021. Vastauksia saatiin yhteensä 99, joista 81 yrityksensä myymistä suunnittelevilta ja 18 yrityksensä myyneiltä.

Yrityksensä myyntiä suunnittelevat yrittäjät (N 81) toimialoittain: kauppa 30 %, palvelut kuluttajille 20 %, rakentaminen 13 %, palvelut yrityksille 12 %, teollisuus 9 % ja muut 16 %. Yrityksen myyntiä suunnittelevia vastaajia on kaikissa Pohjois-Savon kunnissa Kaavia ja Sonkajärveä lukuun ottamatta. Myydyt yritykset sijaitsivat Sisä-Savon, Ylä-Savon ja Kuopion seutukunnissa. **Toimialat poikkeavat jo myydyistä yrityksistä (N 18);** kyselyyn vastanneista 59 %:a oli myynyt business to business -yrityksen, palvelu kuluttajille -yrityksen 12 %, kaupan alan yrityksen myyneitä oli 11 %, rakentaminen, teollisuus ja muut kutakin 3 % vastaajista.

Yrityksensä myyntiä suunnittelevista vastaajista jopa 80 prosenttia on työnantajayrityksiä. Heistä 60 % työllistää 2–5 henkilöä, 9 % 6–10 ja peräti 10 % työllistää 11–20 henkilöä. Toisin sanoen parhaimmillaan ko. yritykset työllistävät yhteensä noin 500 henkilöä. Loput 20 % ovat yksinyrittäjiä. Jo myytyjen yritysten henkilöstöluvujakauma oli jonkin verran suurempi; 2–5 hlöä 41 %, 35 % työllisti 6–10 henkilöä, 11–20 hlöä 12 %, 21–50 6 % ja yli 50 hlöä 6 %

31 prosenttia vastaajista on **suunnitellut yrityksensä myymistä** alle vuoden, 52 prosenttia 1–2 vuotta, 15 prosenttia vastaajista 3–5 vuotta ja 6 prosenttia kauemmin kuin viisi vuotta. Jopa 20 prosenttia vastaajista on yrittänyt myydä yrityksensä jo aikaisemmin, mutta omistajanvaihdos on jäänyt toteutumatta muun

muassa liian korkea myyntihinnan takia. **Yrityksensä myyneistä** 76 prosentilla yrityskauppaprosessi oli ajallisesti nopea; myyntipäätöksestä kaupan allekirjoittamiseen kului vain alle vuosi. 12 prosentilla vastaajista prosessi kesti yhdestä kahteen vuotta.

67 prosenttia yrityksensä myyntiä suunnittelevista ilmoittaa myymisen syyksi iän/halun siirtyä eläkkeelle. Muita merkittäviä syitä myymiseen ovat henkinen jaksaminen (26 %) sekä halu tehdä jotain muuta työllä (21 %). Toimialan rakennemuutokset olivat syynä 6 %. Yrityksensä jo myyneillä myyntipäätöksen kolme yleisintä syytä olivat tismalleen samat kuin myyntiä suunnittelevilla.

Myyntiä suunnittelevat kokevat myyntiprosessissa haastavimmiksi asioiksi ostajan löytymisen 70 %, yrityksen arvonmäärityksen 48 %, yrityksen laittamisen julkiseen myyntiin 20 %, sopimusjuridiikkaa 17 %. Jopa seitsemän prosenttia vastaajista ei koe myyntiprosessia ennakkoon vaikeaksi. Yrityksensä myyneet kokivat ennakkoon vaikeimpina asioina yrityksen arvonmääritys (40 %), ostajan löytäminen (33 %), asiakkaiden, rahoittajien ja muiden tärkeiden sidosryhmien reagointi (27 %), yrityksen laittaminen julkiseen myyntiin (20 %). (Vastausvaihtoehtoja sai valita useita.)

Yrityksen myyneiden vastaajien mukaan käytännössä vaikeimmiksi asioiksi osoittautuivat kuitenkin perhepiiriin ja oma valmistautuminen yrityksestä luopumiseen (29 %), asiakkaiden, rahoittajien ja muiden tärkeiden sidosryhmien reagointi (24 %) sekä prosessin vaatima kokonaisaika (18 %). Sen sijaan ostajan löytäminen oli ollut hankalaa vain muutamalle, vaikka se koettiin ennakkoon yhdeksi vaikeimmista asioista. Sopimusjuridiikka osoittautui vaikeaksi vain kuudelle prosentille vastaajista.

Lähes puolet yrityksensä myyneistä vastaajista etsi ostajaa omasta verkostosta (kollegat, ystävät, asiakkaat). Ostajan etsinnässä käännyttiin myös kunnan/kehitysyhtiön yritysneuvojan puoleen (6 %), Suomen Yrityskaupat (6 %) sekä yksityisten lakiasiantuntijoiden puoleen (6 %). Omien verkostojen merkitys on korostunut entisestään, sillä 40 prosenttia yrityksen myyntiä suunnittelevista vastaajista aikoo etsiä sopivaa ostajaa omasta verkostosta (kollegat, asiakkaat, ystävät), myös kunnan/kehitysyhtiön yritysneuvojien merkitys on korostunut; 22 % vastaajista kääntyy heidän puoleensa. Peräti 13 prosentilla ostaja on jo tiedossa.

Asiantuntija-apua myyntiprosessin tueksi haettiin ensimmäisenä yksityisiltä asiantuntijoilta / lakiasiantuntijoilta (23 %), kunnan / kehitysyhtiön yritysneuvojilta (12 %) sekä omalta tilitoimistolta (6 %). Yllättävää on, että peräti 29 % vastaajista teki yrityskaupat täysin ilman ulkopuolista asiantuntija-apua. Yllättäen apua ei etsitty omasta verkostosta (asiakkaat, kollegat ja ystävät). Myyntiprosessin eri vaiheissa hyödynnettiin eniten yksityisiä asiantuntijoita / lakiasiantuntijoita (47 %), omaa tilitoimistoa (35 %), kunnan / kehitysyhtiön yritysneuvojaa ja pankkia (12 %), Finnvera ja Suomen Yrityskauppojen puoleen kääntyi kumpaankin 6 prosenttia vastaajista.

Asiantuntija-apua kauppaprosessin tueksi aiotaan hakea ensimmäisenä: 26 % omista verkostoista (kollegat, asiakkaat, ystävät), kunnan / kehitysyhtiön yritysneuvojalta 20 %, omasta tilitoimistosta 26 %, muilta yritysasiantuntijoilta 12 %, Suomen Yrityskaupoista 10 % ja Yrityspörssistä 10 %, pankista 5 %. Vain yksi vastaajista aikoo toteuttaa omistajanvaihdoksen ilman ulkopuolista apua, kun taas jo yrityksen myyneistä

jopa 29 % oli tehnyt yrityskaupat täysin ilman ulkopuolista asiantuntija-apua. 78 prosenttia yrityksen myyntiä suunnittelevista pitää oikean ostajan löytämistä tärkeimpänä asiana myyntiprosessin onnistumisessa ja 35 prosenttia yrityksen valmistelua myyntikuntoon. 35 % vastaajista tunnistaa asiantuntija-avun saamisen tärkeimmäksi asiaksi omistajanvaihdoksen toteuttamisessa.

Se, että omistajanvaihdoksen toteuttamisen tueksi haetaan ulkopuolisen asiantuntijan apua, luo tarvetta omistajanvaihdospalvelulle sekä lisää mahdollisuutta löytää jatkaja liiketoiminnalle niin että omistajanvaihdos tuo parhaat mahdolliset tulokset sekä myyjälle että ostajalle. Se, että yrittäjät kokevat tarpeelliseksi saada tukea omistajanvaihdosprosesseihin ja ymmärtävät tuen merkityksen prosessin lopputuloksessa kertoo osaltaan omistajanvaihdostietouden lisääntymisestä; yrittäjät näkevät, että yritykset on tehty myytäviksi, ja ostettaviksi.

Myyntiä suunnittelevista yrittäjistä 63 % aikoo jäädä eläkkeelle, 16 % aloittaa toisen työnantajan palveluksessa, 15 % aikoo perustaa uuden yrityksen, 14 % olla oloneuvoksena ja 10 % kouluttautua uudelle alalle. Yrityksensä myyneistä vastaajista jopa 29 % on perustanut tai suunnittelee uuden yrityksen perustamista, vain 24 % on eläkkeellä, 12 % toisen työnantajan palveluksessa ja 6 % kouluttautunut uudelle alalle.

Sekä jo yrityksensä myyneet että yrityksensä myyntiä suunnittelevat kokevat tärkeimmäksi asiaksi myyntiprosessin onnistumisessa oikean ostajan löytämisen. Niin ikään sekä yrityksensä myyneet että myyntiä suunnittelevat pitivät ennakkoon yhtenä vaikeimmista asioista ostajan löytymisen, vaikka todellisuudessa ostajan löytäminen osoittautui yhdeksi helpoimmista seikoista omistajanvaihdosprosessissa. Ennako-oletus ostajan löytämisen vaikeudesta kertoo osaltaan tarpeesta muuttaa yrityskauppoja arkisemmaksi tapahtumaksi – siinä missä asunnot ja autot käyvät kaupaksi, kun niitä myydään julkisesti – myös myyntikuntoiset julkisessa myynnissä olevat yritykset löytävät ostajan.

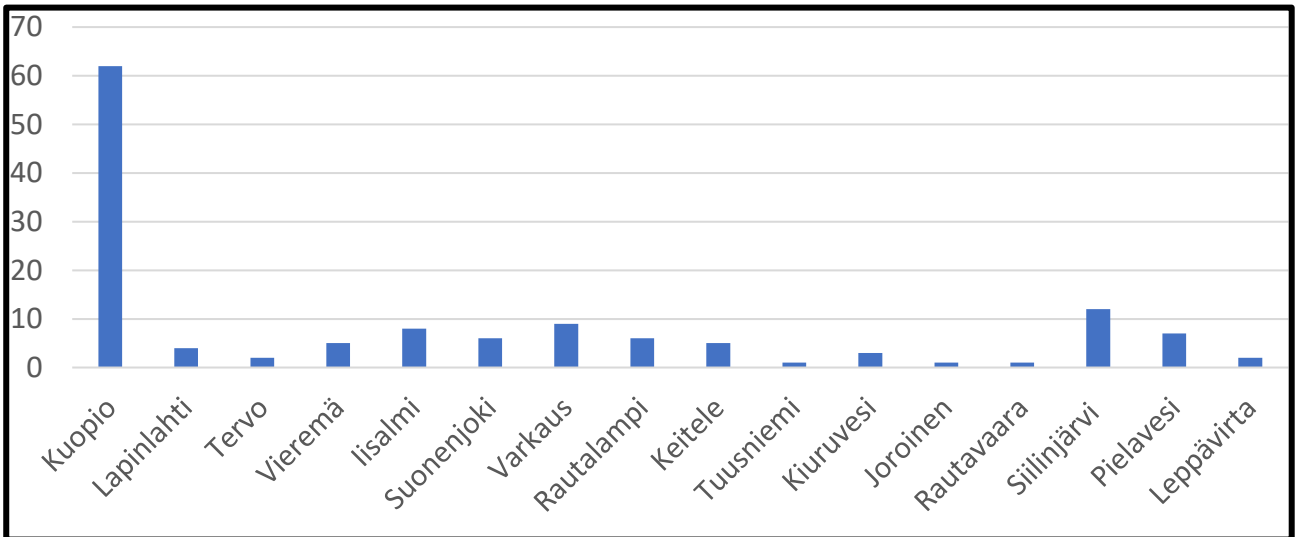
4.1.3. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun asiakkaat

Tietoa meneillään olevista omistajanvaihdoksista saadaan huhtikuussa 2021 käynnistyneestä omistajanvaihdospalvelusta. Omistajanvaihdosta suunnittelevien asiakkaiden suuri määrä kertoo todellisesta hiljaisesti vuosia kyteneestä tarpeesta saada apua omistajanvaihdosten toteuttamiseen.

Joulukuussa 2021 palvelussa on mukana 139 omistajanvaihdosta suunnittelevaa asiakasta (palvelutilauksen tehnyttä). Palvelutilaukset on tehty ajalla 22.4.–31.12.2021. Palvelutilauksen tehneistä 117 etsii yritystoiminnalleen jatkajaa. Heistä vain kymmenen suunnittelee perheensisäistä sukupolvenvaihdosta. Huomattavalle osalle myytävistä yrityksistä etsitään siis perheen ulkopuolista jatkajaa. Yrityksen tai liiketoiminnan ostamista suunnittelee 22 asiakasta. Heistä reilusti yli puolet ovat jo yrittäjäasemassa. Myönteistä on, että alueen yritykset suunnittelevat liiketoiminnan laajentamista. Toisaalta tilanne kuvastaa hyvin haastetta saada ne yrittäjyyttä pohtivat henkilöt ostamaan yritys- tai liiketoimintaa, joilla ei ole entuudestaan yrittäjätaustaa. Tähän haasteeseen vastataan tiivistämällä yhteistyötä koulutusorganisaatioiden kanssa omistajanvaihdostietouden lisäämiseksi opiskelijoiden keskuudessa.

Palvelutilauksen tehneissä myyjissä korostuu yli 55-vuotiaat yrittäjät. Myös kyselyyn yrityksen myyneille ja myymistä suunnittelevien vastanneiden keskuudessa suuremmaksi osaksi syy yrityksen myymiseen oli ikä ja halu siirtyä eläkkeelle. Valtakunnan tason omistajanvaihdosselvityksissä ikä on niin ikään yksi tavanomaisimmista syistä etsiä yritystoiminnalle jatkaja.

Myytäviä yrityksiä on lähes kaikissa Pohjois-Savon kunnissa. Eniten palvelutilauksia on tehty Kuopiossa (62), Siilinjärvellä (12), Varkaudessa (9), Iisalmessa (8), Pielavesi (7) sekä Suonenjoella ja Rautalammilla (molemmissa 6). Palvelutilaukset kunnittain on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Palvelutilaukset kunnittain.

Palvelutilaukset toimialoittain

Myytävien yritysten toimialakirjo on laaja. Myytäviä yrityksiä on muun muassa metalli- ja rakennusalaalta, majoitus- ja matkailualalta, sähkö- ja kuljetusalaalta, tekstiilivalmistusalaalta, kiinteistöalalta ja terveydenhuoltoalalta. Ostettavia yrityksiä etsitään IT- ja sähköalalta, kuljetusalaalta, siivous- ja hyvinvointialalta sekä metalli- ja rakennusalaalta. Alla (taulukko 6) tarkemmin palvelussa mukana olevat yritykset toimialoittain.

Kauppa 11	Palvelut kuluttajille 38
Teollisuus 11	Palvelut yrittäjille 20
Rakentaminen 20	Muut 9

Taulukko 6. Palvelutilauksen tehneet yritykset toimialoittain.

Palvelutilauksen tehneistä yrittäjistä (myyjät) viidesosa on toiminimi- tai henkilöyhtiöitä, loput osakeyhtiöitä. Palvelutilauksen tehneissä korostuvat yksinyrittäjät sekä 2–5 henkilöä työllistävät yritykset. Seuraavaksi eniten palvelutilauksia on tehty 11–20 henkeä työllistävästä yrityksistä. Myös 6–10 henkilöä työllistävät yritykset sekä muutama enemmän kuin 20 henkilöä työllistävä yritys on mukana palvelussa. Palvelussa mukana olevat myytävät yritykset työllistävät vähintään 748 henkilöä. Ostajien löytymisellä näille myytävälle yrityksille on merkittävä työllisyyttä ylläpitävä vaikutus, minkä merkitys levittyy laajempaankin henkilökuntaan. Työpaikkojen menetys koskettaa laajempaa joukkoa kuin vain heitä, jotka tosiasiallisesti jäisivät työttömiksi, jollei myytävälle yrityksille löydettäisi jatkajaa. Asuntokunnan keskikoko vuonna 2020 oli 1,97 (Tilastokeskus). Asuntokunnan keskikokoon suhteutettuna työttömyyden vaikutukset ulottuisivat

keskimäärin 1 474 henkilöön. Tämän lisäksi yritystoiminnan lakkaaminen vaikuttaa alihankinta- ja yhteistyökumppaniverkoston työllisyystilanteeseen ja sitä kautta entistä laajemman joukon työllisyystilanteeseen.

4.1.4. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun asiakaskokemuksia

Omistajanvaihdospalvelun edelleen kehittämiseksi tärkeää on palvelussa mukana olleiden kokemusten kerääminen. Asiakaskokemuksia on kerätty Webropolilla toteutetulla palautekyselyllä, joka on lähetetty sähköpostilla palvelutilauksen tehneille asiakkaille. Lisäksi marras–joulukuussa on haastateltu palvelun myötä omistajanvaihdoksen toteuttaneita yrittäjiä. Palvelun tärkeyttä heidän omistajanvaihdosprosessissaan käydään läpi esimerkinomaisesti, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy.

Yrittäjä, jonka omistajanvaihdosprosessi päättyi onnistuneesti yrityskauppaan:

Luottamus yrityskaupan liimana

Ajatus yrityksen myymisestä oli kytenyt yrittäjän mielessä jo muutaman vuoden. Tavoitteena oli jatkajan löytäminen hyvissä ajoin ennen eläkeikää, jolloin eläkepäiviä voi viettää rauhallisin mielin, talous turvattuna. Yrittäjä sai tietää Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelusta Savon Yrittäjien uutiskirjeestä, jolloin ajatus yrityksen myymisestä muuttui konkreettiseksi. Omistajanvaihdosprosessissaan etukäteen yrittäjää mietitytti sopivan ostajan löytyminen ja hintataso. Ostajaehdokas (kaksikin) kuitenkin löytyi vaivattomasti omistajanvaihdospalvelun kautta. Hintaluokkakin oli sama kuin mitä yrittäjä oli ajatellut. Tarjous kaikkienensa oli kelvollinen, joten tarvetta neuvotteluille ei juuri ollut. Myyntikriteerinä ei alun perinkään ollut hinta ja myyntivoiton saaminen, vaan liiketoiminnan jatkuminen. Yrittäjälle oli ensisijaista löytää jatkaja, joka jakaa hänen arvonsa ja sitoutuu yrityksen arvoihin. Yrittäjä halusi turvata toiminnan jatkumisen niin että asiakkaat saavat lähipalvelua ja henkilökunnan työsuhteet säilyvät.

Yrittäjälle myyntiprosessin onnistumisessa tärkeää olivat kelvolliset kaupan ehdot, reilu vastuunjako, henkilökemiat ja luottamuksen syntyminen ostajan kanssa. Asiakas koki, että prosessi eteni hänen tahtiinsa. Yrityskaupprosessin yrittäjä koki selkeäksi, mikä johtunee osaltaan kaupan osapuolten ammatillisista taustoista. Yllätyksenä tuli prosessin nopeus: kaupat syntyivät kuukaudessa. ”Syöksysynnytyks” johtui hyvästä suunnittelusta ja täsmäpalvelusta: Savon Jatkis käynnisti prosessin, palvelun kautta löytyi ostaja eikä muita asiantuntijoita tarvinnut käyttää. Ilman Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelua yrityskauppa olisi todennäköisesti jäänyt tekemättä: yritysvälittäjät olivat ottaneet yrittäjään yhteyttä, mutta yhteistyön käynnistäminen heidän kanssaan ei ollut tuntunut luontevalta. Savon Jatkis omistajanvaihdospalvelu puolestaan oli yksityinen ja henkilökohtainen palvelu – luottamus omistajanvaihdosasiantuntijaan syntyi ensikontaktista. Luottamuksellinen ilmapiiri toi turvallisuuden tunteen ja palvelun henkilöstö ylläpiti prosessia. Yrittäjä on tyytyväinen lopputulokseen: niin yrityksen toiminta kuin oma tulevaisuus on turvattu.

Yrittäjän mukaan tieto siitä, että omistajanvaihdokseen on saatavilla apua, saa yrittäjät ryhtymään konkreettisiin toimiin. Tiedottaminen omistajanvaihdospalvelusta on oltava jatkuvaa, yrittäjä toteaa. Yrittäjä on tunnistanut saman haasteen kuin alueen yritysneuvojat; Pohjois-Savossa on liikaa iäkkäitä yrittäjiä, jotka pitkittävät jatkajan etsimistä. Tällöin yrityksen myytävyyden huononee eikä yrittäjälle lopulta jää taloudellista turvaa eläkepäiviä varten. Tiedottamista omistajanvaihdospalveluista tuleekin kohdistaa ikääntyviin yrittäjiin. Tiedon lisäämisessä tärkeää on palvelua saaneiden yrittäjien kokemusten jakaminen.

Yrittäjä, jonka omistajanvaihdosprosessi päättyi onnistuneesti sukupolvenvaihdokseen:

Suunnitelmallisuus ja avoimuus sukupolvenvaihdoksessa

Yrittäjä sai tietää Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelusta Savon Yrittäjien tekemästä koronakyselystä huhtikuussa 2021. Muutoin hänellä ei ollut ollut tietoa, kenen puoleen olisi kääntynyt sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi, vaikka päätös sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta oli tehty ja kirjattu yrityksen strategiaan pari vuotta aikaisemmin. Henkilöstöä oli valmisteltu toimitusjohtajan vaihdokseen siitä asti. Henkilökohtaiset keskustelut omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa kirkastivat prosessin, jolloin prosessi oli lopulta selkeämpi kuin mitä yrittäjä oli etukäteen ajatellut. *”Ammattitaitoisen asiantuntijan kanssa sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen vaihtoehdot aukenivat.”* Tukena prosessissa oli yrityksen tilintarkastaja, jonka kanssa yhteistyö oli aikaisempaa vaivattomampaa, koska omistajanvaihdostermit olivat tulleet tutuiksi omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa käydyissä keskusteluissa.

Yrittäjälle tärkeintä Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelussa oli kokonaisvaltainen palvelu, jossa otettiin huomioon taloudellisten ja juridisten näkökulmien lisäksi emotionaalinen puoli – sukupolvenvaihdokseen kun liittyy ristiriitaisia tunteita. Sukupolvenvaihdoksesta jäi turvallinen ja vakaa olo, koska oli koko ajan ymmärrys, mitä ollaan tekemässä, myös jatkotoimenpiteet ovat selvät. Yrittäjän mukaan sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa tärkeää on suunnitelmallisuus sekä avoimuus ja luottamus; henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien pitää tietää, mitä yrityksessä tapahtuu. Avoin viestintä vähentää myös yrittäjien henkistä kuormaa. Yrittäjä kannustaa asteittaiseen sukupolvenvaihdokseen, jossa vastuita jatkajalle siirretään pala kerrallaan. Tällä varmistetaan tietotaidon siirtyminen jatkajalle ja osaamisen säilyminen yrityksessä.

Palautekyselyn tuloksia

Palautekysely toteutettiin Webropol-kyselynä, joka lähetettiin sähköpostitse palvelutilauksen tehneille 24.11.2021. Eniten vastauksi saatiin (45 %) 2–5 henkilöä työllistävistä yrityksistä, mikä korreloi palvelutilausten tehneiden yrityskoon kanssa. Suurin osa (63 %) vastaajista oli saanut tietää palvelusta Savon Yrittäjien uutiskirjeestä, kunnan/kehitysyhtiön rooli oli niin ikään merkittävä; 26 % vastaajista oli saanut tiedon sitä kautta. Palveluun pääsemisen matalasta kynnyksestä kertoo se, että 95 % vastaajista koki palveluun ilmoittautumisen helpoksi tai erittäin helpoksi. 58 % vastaajista kokee, että palvelu on vastannut heidän tarpeitaan hyvin tai erittäin hyvin.

Puolet vastaajista kokee omistajanvaihdosprosessin haastavimmaksi asiaksi yrityksen arvonmäärityksen, yrityksen laittaminen julkiseen myyntiin ja myyntihinnan määrittäminen on haastavaa 33 %:lle vastaajista. Kolmanneksi eniten (28 %) huolta aiheutti omistajanvaihdosprosessin vaatima kokonaisaika. 17 % vastaajista ei koe prosessia lainkaan haastavaksi. 33 % vastaajista ei ole ollut omistajanvaihdosprosessissa mukana muita kuin Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun henkilökunta. 33 % prosessissa on ollut mukana yrityksen tilitoimisto ja 22 % kunnan/kehitysyhtiön yritysneuvoja. Yritykselle jo ostajan löytäneet olivat löytäneet ostajan omasta verkostosta (sukulaiset, ystävät, kollegat) 33 % ja Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun kautta 22 %.

Tärkeintä palvelussa on ollut ostajan löytyminen myytävälle yritykselle (50 %), myytävän yrityksen arvonmääritys (44 %) sekä henkilökohtaiset keskustelut omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa (39 %). Omistajanvaihdospalvelu on koettu myös asiantuntevaksi 4, ystävälliseksi 4, ajantasaiseksi 4, oikea-aikaiseksi 4 ja riittäväksi. Em. ominaisuuksia kysyttiin asteikolla 1–5 (vähän–erittäin paljon) ja tulokset on ilmoitettu vastausten keskiarvona. Muutama vastaaja esitti kehittämiskohteeksi ripeämmän ja aktiivisemmän yhteydenpidon sekä toivoi selkeyttä prosessiin. Fyysinen vierailu yrityksessä, kattavampi arvonmääritys sekä

tuki kaupan jälkeiseen aikaan nousivat esiin palvelun edelleen kehittämiseksi. Parasta palvelussa puolestaan on *”asiakasta arvostava, hyvin käytännönläheinen ja selkeä keskustelutapa. Tunnepuolen huomiointi perheen sisäisessä kaupassa.”* *”Helppous, palvelu on lähellä.”* *”Aina löytyi joku, joka osasi vastata kysymyksiin.”* Noin 83 % vastanneista suosittelisi palvelua muille todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti.

Kyselyyn vastasi 24 palvelussa mukana olevaa/ollutta asiakasta. Pienestä otannasta huolimatta tuloksia voidaan pitää luotettavana kuvauksena palvelun tarpeellisuudesta, sen onnistumisesta, vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Tuloksia hyödynnetään palvelun kehittämisessä.

Yhteenveto

Omistajanvaihdosteeman nostaminen ja esillä pitäminen julkisessa keskustelussa sekä omistajanvaihdospalvelun mainostaminen on olennaista omistajanvaihdosten edistämässä. Omistajanvaihdospalvelun tarjoaminen aktivoi kytevää kysyntää ja palveluntarvetta. Omistajanvaihdosten yhteiskunnallinen merkitys on muun muassa lähipalveluiden ja työpaikkojen säilyttäminen. Käsitellyt omistajanvaihdostarinat kiteyttävät Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun toiminta-ajatuksen ja tarkoituksen – Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelu on henkilökohtainen luottamukseen perustuva matalan kynnyksen palvelu, jolla edistetään sujuvia omistajanvaihdoksia lähipalveluiden ja työpaikkojen säilyttämiseksi koko Pohjois-Savon maakunnassa. Savon Jatkis omistajanvaihdospalvelu on syväluotaava toimijoiden keskinäiseen luottamukseen perustuva asiantuntijapalvelu, jossa korostuu maakuntien julkisen-, yksityisen- ja kolmannen sektorin yritysasiantuntijoiden osaaminen ja yhteistyö.

4.2. Omistajanvaihdosten haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savossa

Seutukuntaakohtaisten omistajanvaihdostilanteiden kartoittamisessa ovat auttaneet kuntien ja kehitysyhtiöiden yritysneuvojat, elinkeinoasiat ja kunnanjohtajat (ks. liite 1), joilta on kysytty (ks. liite 2) sähköpostitse ja suullisesti arvioita alueella vuosina 2019–2020 tehdyistä ja tiedossa olevista tulevista omistajanvaihdoksista sekä mietteitä omistajanvaihdosprosessien haasteita ja mahdollisuuksista. Kyseessä olevien asiantuntijoiden kokemuksiin perustuvat näkemykset auttavat kehittämään asianmukaisia ja tarpeeseen perustuvia omistajanvaihdospalveluita ja ymmärtämään seutukuntien tilanteita.

Kuopion seutukunta (Kuopio ja Siilinjärvi)

Omistajanvaihdoksia hidastaa kohtaanto-ongelma eli kysynnän ja tarjonnan epäsuhta. Myyjien ja ostajien yhteen saattaminen on hankalaa, koska yritystä myyvät ovat arkoja ilmoittamaan julkisesti myyntiaikeistaan julkisiin myynti-ilmoituslustoisiin kuten Yrityspörssiin. Omistajanvaihdoksia syntyisi enemmän, jos myyjät ja ostajat olisivat tietoisia toisistaan. Yrityksen ostamisesta kiinnostuneille olisi helpompi esitellä myytäviä yrityksiä, jos myytävät yritykset olisivat reilusti näytillä ja näkyvillä. Myynti-ilmoitusten tulee olla informatiivisia ja visuaalisia. Ostajan mielenkiinnon herättäminen on oleellista. Yrittäjille on tärkeää tuoda esille, että myyminen on useimmiten positiivinen asia, jolla halutaan varmistaa, että yrityksen toiminta jatkuu, jolloin alueen palvelut ja työpaikat säilyvät. Toisaalta yrityksen ostaminen on saatava tasavertaiseksi vaihtoehdoksi yrityksen perustamisen rinnalle. Omistajanvaihdosprosessit olisivat sujuvampia, jos aihe saataisiin de mystifioitua – yrityskaupoista tulisi yhtä tavanomaisia kuin asunto- tai autokaupasta. (Kuopion seudun uusyrittäjäkeskuksen yritysneuvojat ja Siilinjärven elinkeinoasiamies.)

Yrittäjien pyrkimys omistajanvaihdosprosessin kuluja minimointiin tee se itse -mentaliteetilla vaikeuttaa omistajanvaihdosten syntymistä. Yksin- ja pienyrittäjät käyttävät harvoin maksullisia yritysvälittäjiä (Suomen Yrityskaupat) palvelun korkeiden kustannusten takia, vastaavasti yritysvälittäjät eivät tarjoa aktiivisesti palvelujaan mikroyrittäjille, vaan keskittyvät ennemminkin suurien yritysten yrityskauppoihin. Omistajanvaihdoksissa on myös kunta- ja toimialakohtaisia eroja: pienillä paikkakunnilla esimerkiksi sähkö- ja lvi-alan yrityksille ja kauneudenhoitopalveluille on kysyntää, kun taas erikoismyymälöille ei niinkään. Toimialasta riippuen osaamisen siirtäminen voi olla hankalaa, jolloin liiketoimintaa on vaikea myydä. Lisäksi toimintaympäristön muutokset vaikuttavat mahdollisuuksiin myydä yritys, ts. mikäli liiketoiminta; palvelut ja tuotteet eivät ole ajan tasalla, yritystä on vaikea saada myytyä. (Kuopion seudun uusyrityskeskukseen yritysneuvojat ja Siilinjärven elinkeinoasiamies.)

Verotus ja rahoitusasiat ovat harvemmin esteenä yrityskauppojen syntymiselle, kun yrityksen arvonmääritys ja kauppahinta ovat realistisia. Rahoituksen puuttumisen takia yrityskaupat jäävät syntymättä lähinnä, kun yrityksen arvonmääritys on pielessä. Haasteina yrityskaupoissa onkin usein liian suuri pyyntihinta, joka perustuu ontuneeseen arvonmääritykseen. Arvonmääritystä pitäisi tehdä alusta alkaen tosissaan ja miettiä hintahaarukka, jonka välillä myyjä on valmis tekemään kaupat. Arvonmäärityksen tulee perustua laskelmiin, sillä olennaista yrityksen myymisessä on kertoa ostajalle, mihin hintapyyntö perustuu. Myyjän haasteena arvonmäärityksessä on tunteiden sekoittuminen faktoihin, myyjän pitäisi osata asettaa ostajan ja rahoittajan asemaan myyntihintaa miettiessä. Myyjän on hyvä muistaa, että ostaja pohtii aina vaihtoehtokustannuksia; mikä on valmiin asiakaskunnan arvo suhteessa uuden yrityksen markkinointikuluihin. Omistajanvaihdoksissa on selkeä tarve puolueettomalle ammattitaitoiselle asiantuntijalle, joka määrittää yrityksen arvoa, vaikkakaan absoluuttista totuutta yrityksen arvosta on mahdoton tehdä. Myös rahoittajat tulisi ottaa mukaan jo alkuvaiheessa, jotta voidaan verrata pyyntihintaa ostajan neuvottelemaan rahoituspakettiin. Yhteistyötä yksityisten ja julkisten omistajanvaihdostyötä tekevien osaajien kanssa täytyy ehdottomasti tiivistää. (Kuopion seudun uusyrityskeskukseen yritysneuvojat ja Siilinjärven elinkeinoasiamies.)

Yrityskauppoihin liittyy vahvoja tunteita, joten luottamuksella sekä myyjän ja ostajan välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys yrityskauppojen syntymiseen. On tapauksia, joissa yrityskaupat ovat jääneet tekemättä ostajan ja myyjän arvostuserojen takia. Mielenkiintoista onkin se, kuinka paljon eitaloudellisilla seikoilla lopulta on merkitystä omistajanvaihdosten syntymisessä.

Koillis-Savo (Kaavi ja Rautavaara)

Koillis-Savossa haasteissa korostuvat alueelliset näkökulmat "Ostajaa ei syrjäseudulle löydy". Liiketoiminta voi olla taantuvalla alueella ja alalla, jolloin se ei ole riittävän kannattavaa. Etenkin toiminimiyrityksillä voi olla tilanne, ettei mitään myytävää ole, koska osaamista on vaikea siirtää ja liiketoiminta voi olla vahvasti henkilöitynyttä. Tällöin yrityksen alas ajaminen on varteenotettavampi vaihtoehto kuin liiketoiminnan myyminen. Omistajanvaihdoskulttuurinen puuttuminen näkyy käytännössä tilanteissa, joissa yrittäjä mieluummin lopettaa koko yritystoiminnan kuin yrittää julkisesti tai edes hiljaisesti löytää jatkajaa yritykselle. Haasteita omistajanvaihdoksissa ovat tiedonsaanti, yritysten virheelliset arvostustasot, ostajan omarahoituksen riittämättömyys sekä riittämätön hiljaisen tiedon siirtäminen jatkajalle. Omistajanvaihdosprosesseista saataisiin sujuvampia, kun olisi käytössä analyysityökalu yrityksen arvon määrittämiseksi. Lisäksi omistajanvaihdoksia koskevista asioista on tiedotettava jatkuvasti.

Sisä-Savo (Rautalampi ja Suonenjoki)

Omistajanvaihdoksia vaikeuttavat rahoitusjärjestelyt, erityisesti pankkien/rahoittajien vakuusvaatimukset sekä ostajien löytäminen. Toisaalta kauppoja jää syntymättä, koska ostaja ja myyjä eivät pääse yksimielisyyteen kauppahinnasta. Myyjä ajattelee usein lunastavansa yrityskaupalla palkkion elämäntyöstään, mikä on useimmiten mahdotonta. Toisinaan ostaja ei myöskään näe yrityksessä samanlaisia kehitysnäkymiä kuin myyjä. Selkeitä haasteita omistajanvaihdosprosesseissa ovat liian myöhään aloitettu valmistautuminen yrityksen myyntiin, yrityksen myyntikuntoon laittaminen, hinnanmääritys sekä alueiden yritysneuvojen resurssien puute. Omistajanvaihdosprosessit voisivat olla sujuvampia ja kauppoja syntyä enemmän, jos hinnanmääritys olisi realistisempi. Yrityksen myymistä suunnittelevat tarvitsevat selkeän palvelun hinnanmääritykseen ja asiantuntija-apua koko yrityskauppaprosessiin.

Omistajanvaihdosprosesseista saataisiin sujuvampia tarjoamalla omistajanvaihdospalvelua, jossa omistajanvaihdosasiantuntijalla on aikaa ja mahdollisuus henkilökohtaisiin tapaamisiin asiakkaiden kanssa. Tällainen palvelumalli, jossa yritysneuvoja, yrittäjä ja omistajanvaihdosasiantuntija käyvät omistajanvaihdosasioita yhdessä läpi tukee niin yritystään myyvää kuin yritysasiantuntijaa työssään. Tärkeä huomio on, että tarjonta luo kysyntää: ”kun omistajanvaihdospalvelua on tarjolla, myös kysyntä palveluille kasvaa”. Omistajanvaihdoksissa tärkeää on henkilökohtainen kanssakäyminen ja riittävä aika asiantuntijan ja myyjän/ostajan välillä.

Ylä-Savo (Iisalmi, Keitele, Lapinlahti)

Haasteita omistajanvaihdoksissa ovat potentiaalisten ostajien vähäisyys, riittämätön omapääoma tai epäkiinnostavat myytävänä olevat yritykset (lähinnä toimiala) tai ylipäättään yrittäjyys ei kiinnosta riittävästi. Toisinaan yrityksen myyminen on hankalaa, koska yrityksiä ei haluta myydä julkisesti, jolloin potentiaaliset ostajat eivät saa kattavaa tietoa myytävistä yrityksistä. Joskus yritys ei ole pysynyt alan kehityksessä mukana, eikä houkuttele ostajia maineen tai varaston takia, ts. yrityksessä ei ole oikeastaan mitään myytävää. Pullonkauloja yrityskaupoissa ovat epärealistiset hintapyynnöt, myyjän kiire ”ei ymmärretä, että onnistunut yrityskauppa vaatii aikaa” sekä passiivinen myyntityö; liian usein yritystä yritetään pyydä hiljaisesti. Myös yritystoiminta, joka on rakentunut omistajan osaamisen, maineen ja persoonan ympärille, on vaikea myydä.

Ylä-Savon yritysneuvojen mukaan omistajanvaihdosprosessit ovat sujuvampia, kun saadaan kattava asiantuntijaverkosto, joka auttaa yrittäjää yrityskauppaprosessissa alusta loppuun saakka, sillä yrittäjät todella tarvitsevat asiantuntija-apua omistajanvaihdosprosesseihin. Omistajanvaihdosasioista pitäisi informoida laajemmin – yrittäjät tarvitsevat lisää tietoa yrityskaupan vaiheista, mitä kaikkea käytännössä liittyy yrityskauppaprosessiin, kuten verotus, hinnoittelu, myyntiprosessi. Jatkajien löytymistä helpottaisi, mikäli pk-yrittäjät kannustaisivat, kouluttaisivat ja sitouttaisivat omaa henkilökuntaansa yritystoimintaan. Yrityksen myyntikunnossa pitäminen ja valmistautuminen hyvissä ajoin omistajanvaihdokseen lisää mahdollisuutta löytää toiminnalle jatkaja.

Keiteleellä omistajanvaihdostarpeita on hankala ottaa esille yrittäjien kanssa. Alueen yrittäjien kannalta tärkeää on tiedottaminen tarjolla olevista omistajanvaihdospalveluista, jolloin omistajanvaihdoksista olisi helpompi keskustella yrittäjien kanssa. Yrittäjiä voisi rohkaista aloittamaan myyntiprosessin julkaisemalla

juttuja onnistuneista omistajanvaihdoksista. Omistajanvaihdosprosesseista saataisiin sujuvampia tiedottamalla omistajanvaihdosprosessin vaiheista.

Yhteenveto

Pohjois-Savon alueen kuntien ja kehitysyhtiöiden yritysneuvojen pohdinnoissa toistuvat samat seikat, vaikka kuntakohtaisia sävyerojakin on. Omistajanvaihdosten haasteet ja mahdollisuudet ovat kuta kuinkin yhteisiä. Alle on koottu (taulukko 7.) TOP5 -taulukko omistajanvaihdosten hidasteista ja vauhdittajista.

Omistajanvaihdoksia hidastaa:	Omistajanvaihdoksia edistää:
Liian myöhään aloitettu ov-prosessi	Tiedottaminen ov-prosesseista
Henkilöitynyt yritystoiminta	Valmistautuminen hyvissä ajoin
Ontuva arvonmääritys	Ammattimainen arvonmääritys
Asiantuntija-avun puute	Riittävä asiantuntijatuki
Ei-julkinen myyminen	Avoin yrityskauppakulttuuri

Taulukko 7. Omistajanvaihdosten hidasteet ja vauhdittajat.

Omistajanvaihdoksia edistää avoin yrityskauppakulttuuri, jolloin omistajanvaihdos nähdään osana liiketoimintaa ja yrityksen elinkaarta sekä realistiset ammattilaisen tekemään arvonmääritykseen pohjautuvat hintapyynnöt. Omistajanvaihdoksia hidastaa sekä maantieteelliseen sijaintiin että osaamisesta johtuvat kohtaanto-ongelmat. Myös omistajanvaihdosprosessin aloittamisen viivyttäminen heikentää mahdollisuuksia löytää jatkaja. Yrityksen tuotteistaminen ja myynti-ilmoitusten hioiminen potentiaalisten ostajien kiinnostuksen herättämiseksi ovat puolestaan keinoja jatkan löytämiseksi. Tasalaatuiset kiinteät omistajanvaihdospalvelut lisäävät omistajanvaihdosten määrää.

Kuten yritysneuvojen haastatteluista ilmenee, omistajanvaihdostilanne on haastava maaseutualueilla. Omistajanvaihdosten merkitys työllisyyteen, verotuloihin sekä alueiden elin- ja vetovoimaan korostuu maaseudulla kuten Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissäkin (2021; 116–117) on tuotu esiin. Maaseudulla omistajanvaihdosten edistämiseen kytketty laajemmin aluekehittäminen kuten paikkakunnan vetovoimaisuuden lisääminen brändäämällä paikkakuntaa ja houkuttelemalla paluumuuttajia rittäjiksi lapsuuden- ja nuoruudenmaisemiin. Useassa Pohjois-Savon kunnassa brändityöskentelyyn on panostettu ja kunnilla on ajantasaiset, toimivat brändit, joita voi hyödyntää omistajanvaihdosten edistämistyössä.

4.3. Omistajanvaihdospalvelun tarve ja kehittäminen Pohjois-Savossa

Korona- ja omistajanvaihdoskyselyn (yrityksen myyneet ja myyntiä suunnittelevat) tulokset korreloivat hyvin palvelutilausten määrän kanssa. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalveluun on tehty 139 palvelutilausta ajalla 22.4.-31.12.2021. Palvelutilauksen tehneistä 22 on kiinnostunut yritys- tai liiketoiminnan ostamisesta ja 117 haluaa alkaa valmistautumaan yrityksensä myymiseen. Ammattimaiselle, matalan kynnyksen maksuttomalle omistajanvaihdospalvelulle on tarvetta. Omistajanvaihdosprosessit ovat ajallisesti pitkiä, jonka vuoksi omistajanvaihdospalvelujen tulee olla pysyvä osa kuntien palvelutarjontaa. Näin hyvin alkaneet omistajanvaihdosprosessit viedään mahdollisimman pitkälle kohti toteutuvia yritysjärjestelyjä.

Yrityksen ostamisesta kiinnostuneita on palvelussa tällä hetkellä vain 22, vaikka vahvoja viitteitä siitä, että yrittäjyys, etenkin nuorten keskuudessa, on tavoiteltu status ja osa urasuunnittelua. Tämä on huomattu esimerkiksi Pohjois-Savon TE-toimistossa, jonne yrittäjyyttä suunnittelevat ottavat yhteyttä viikoittain (TE-palvelun aloittavien yrittäjien starttiraha-asiantuntijoiden näkemys kesäkuussa 2021). Omistajanvaihdospalvelua onkin hyvä markkinoida jatkossa enenevässä määrin muun muassa yrittäjyyttä opiskeleville eri koulutustasoilla, jotta opintojen loppuvaiheessa olevat opiskelijat voisivat siirtyä suoraan opinnoista yrittäjäksi ostamalla aloittavalle yrittäjälle sopivan yritys- tai liiketoiminnan. Valtakunnan tasolla yrittäjyyskasvatukseen halutaan sisällyttää ”yrityskaupat” -osa-alue. Tällöin yrityskaupat osana yrityksen elinkaarta niin oman yrityksen myyminen kuin yrittäjäksi ryhtyminen ostamalla yritys- tai liiketoimintaa tulee vartenotettavaksi vaihtoehdoksi jo opiskeluaikana. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020, s.87.) Yrittäjyyskasvatus on osa myös Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelua: oppilaitosyhteistyö on käynnistetty Itä-Suomen yliopiston, Savonia-ammattikorkeakoulun ja Savon ammatti- ja aikuisopiston kanssa ”yrittäjyyden yhteinen oppimisympäristö” -verkostossa. Oppilaitosyhteistyötä tiivistetään tulevaisuudessa.

Lisäksi Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelulla ja esiselvityshankkeella tartutaan valtakunnan tason huomioon, jonka mukaan omistajanvaihdoksien edistämisessä keskeistä on omistajanvaihdosasiantuntijoiden kouluttaminen (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020; 87). Kunnan ja kehitysyhtiöiden yritysneuvojilla on mahdollisuus täydentää yrityksen arvonmääritykseen liittyvää osaamistaan ja ottaa asiakastyössä käyttöön sähköinen Osuvarvoanalyysityökalu sekä osallistua omistajanvaihdosteemaisiin webinaareihin. Työparityöskentely yhdessä omistajanvaihdospalvelun asiantuntijan ja palvelussa mukana olevien asiakkaiden kanssa kehittää yritysneuvojien omistajanvaihdososaamista.

Pohjois-Savossa omistajanvaihdoksia edistää, kuten valtakunnankin tasolla, tiedottaminen omistajanvaihdospalveluista ja eläköityvien yrittäjien herättely yrityksen kehittämiseen ennen yrityksen myyntiä. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020; 68–69.) Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelussa on panostettu tiedottamiseen. Palvelua on markkinoitu intensiivisesti sekä ennen palvelun käytännön käynnistymistä että palvelun aikana; mediaosumia on kertynyt useita kymmeniä. Markkinointikanavista käytössä ovat muun muassa Savon Yrittäjien Sanomat ja uutiskirjeet, nettisivut sekä Facebook ja LinkedIn. Lisäksi sidosryhmille on pidetty lukuisia infotilaisuuksia. Palvelua on mainostettu myös TE-livellähetyksissä. Jatkuva tiedottaminen omistajanvaihdospalvelusta eri foorumeilla ja eri formaateissa on tärkeää, jotta palvelun piiriin saadaan kaikki potentiaaliset omistajanvaihdoksia suunnittelevat yrittäjät ja yrittäjäksi aikovat. (Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun toimintasuunnitelma -muistio.)

Tulevaisuudessa keskeistä ovat toimijoiden välisen yhteistyön tiivistäminen ja matalan kynnyksen neuvontapalvelujen turvaaminen (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020; 68–69). Yhteistyö maakuntien yritysasiantuntijoiden kanssa on tärkeää tasalaatuisen ja jatkuvan omistajanvaihdospalvelun kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Palvelun jatkuvuuden ja alueellisen kattavuuden turvaamiseksi tarvitaan ministeriötasolta jatkuva rahoitus. Omistajanvaihdosten systemaattinen tilastointi auttaa tunnistamaan alueen omistajanvaihdostilannetta ja -tarpeita. Tällöin voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin viipymättä. Omistajanvaihdosfoorumi onkin esittänyt, että Verohallinto ja Tilastokeskus yhdessä tilastoisivat omistajanvaihdokset vuosittain. Yritysneuvojien haastatteluissa kehittämiskohteiksi nousivat täsmäapu arvonmääritykseen, yrityksen myyntikuntoon valmistelu ja ylläpitäminen, kattava asiantuntijaverkosto, johon kuuluvat yksityiset, julkiset ja 3. sektorin toimijat, joka tukee yrittäjää kauppaprosessin eri vaiheissa. Huomionarvoista on myös yrityksen

tuotteistaminen, joka on olennainen osa myyntiprosessia. Tulevaisuudessa omistajanvaihdospalvelussa voitaisiin tarjota selkeämmin yrityksen tuotteistamiseen liittyvää koulutusta ja neuvontaa. Keskeistä on asenneilmapiirin muuttaminen myönteisemmäksi yrityksen julkista myyntiä kohtaan.

4.4. Asiantuntijaverkosto Pohjois-Savossa

Pohjois-Savon kuntien ja kehittämissyhtiöiden yritysneuvojat ovat luonnollinen yhteistyökumppani omistajanvaihdospalveluiden toteuttajina, sillä heillä on paljon tietotaitoa yritystoiminnasta, he tuntevat alueellisen toimintaympäristön ja paikalliset yrittäjät. Yritysneuvojat ovat tunnistaneet tarpeen jatkuville tasaisesti koko Pohjois-Savon maakunnan alueella tarjottaville omistajanvaihdospalveluille. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun projektipäällikkö Jan Kontiainen ja projektikoordinaattori Ninja Vepsäläinen tapasivat kesäkuussa 2021 alueen kuntien/kehitysyhtiöiden yritysneuvoja. Tapaamisissa käytiin läpi kunkin alueen yrityskantaa, edellytyksiä yritystoiminnalle sekä omistajanvaihdostarpeita. Tapaamisissa hiottiin Savon Jatkisen ja yritysneuvojen yhteistyötä kunkin alueen tarpeiden ja resurssien pohjalta. Sittemmin yritysneuvojat ovat osallistuneet Savon Jatkis Omistajanvaihdospalveluun kuuluvan Osuva-arvoanalyysin käyttökoulutuksiin sekä omistajanvaihdoswebinaareihin. Lisäksi he ovat osallistuneet aktiivisesti palvelun markkinointiin ja asiakastyöhön.

Myös yksityisiä palveluntuottajia, kuten lakiasiantuntijoita sekä yritysvalittajia on saatu mukaan yhteistyöverkoston. Yhteensä kahden maakunnan, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon, alueella yksityisiä yrityskauppa-asiantuntijoita on mukana jo toistakymmentä. Yhteistyöverkosta tullaan laajentamaan tilitoimistoyrityksiin. Yhteistyöverkoston on hakeuduttu aktiivisesti. Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun projektipäällikkö Jan Kontiainen haastattelee yhteistyöverkoston mukaan haluavat asiantuntijat, jolloin varmistetaan, että henkilön kokemus ja ajantasainen tietotaito omistajanvaihdoksista on riittävä. Näin asiantuntijaverkosto pysyy korkeatasoisena, ja asiakkaat saavat laadukasta, ajantasaiseen osaamiseen perustuvaa palvelua.

4.5. Tulevaisuuden omistajanvaihdospalvelut Pohjois-Savossa

Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelua on vuonna 2021 toteutettu ylimaakunnallisena yhteistyönä Savon Yrittäjien, Pohjois-Karjalan Yrittäjien ja Business Joensuu Oy:n kanssa. Pohjois-Karjalassa vuodesta 2019 käytössä ollut palvelumalli on otettu onnistuneesti käyttöön Pohjois-Savossa; vuoden 2021 aikana omistajanvaihdospalvelut on onnistuttu yhdistämään kahden maakunnan yhteiseksi koko Savo-Karjalan kattavaksi palveluksi. Ylimaakunnallinen omistajanvaihdospalvelu on tuonut lisävolyymia maakunnan omistajanvaihdoksiin jo vuoden 2021 aikana. Maakuntien välisestä yhteistyöstä on saatu niin uusia hyviä kokemuksia kuin konkreettisia maakuntien välisiä omistajanvaihdoksia. Tuloksia ja kokemuksia hyödynnetään omistajanvaihdospalvelun ja -prosessin edelleen kehittämisessä vastaamaan alueen yrittäjien muuttuvia tarpeita.

Alla kuvatuilla toiminnoilla rakennetaan uudenlaista aiempaa avoimempaa yrityskauppakulttuuria, jossa yritysten myyminen ja ostaminen nähdään entistä arkisempänä tapahtumana. Tällöin omistajanvaihdos nähdään luonnollisena osana yritysten elinkaarta, johon aletaan valmistautumaan jo yrityksen perustamisvaiheessa tai yritystä ostettaessa. Tämän asennemuutoksen myötä yritykset ovat myyntikuntoisia ja potentiaaliset yrittäjät tietoisempia mahdollisuudesta ostaa yritys, jolloin myytävälle yrityksille löydetään helpommin jatkaja. Lisäksi alueen yritysneuvontaorganisaatioilla on ajantasainen osaaminen ja sujuvat prosessit omistajanvaihdosten toteuttamiseen aikaisempaa nopeammin ja varhaisemmassa vaiheessa. Yritysneuvojilla on käytössään digitaalinen arvoanalyysityökalu, jonka hyödyntäminen on olennaista yrityksen arvonmäärityksessä ja myyntihinnan määrittelyssä. Yritysneuvontaverkostolla on riittävät valmiudet vaativien omistajanvaihdosprosessien toteuttamiseen yhteistyössä yksityisten palveluntarjoajien kanssa.

Uutta toimintaa:

- 1) Yrityskaupan osapuolten verkkokohtaamisten kehittäminen
- 2) Työpajojen toimintaprosessien ja vastuunjaon hiominen
- 3) Verkkotyökalujen rakentaminen omistajanvaihdosten tueksi
- 4) Kasvuyritysten ostoprosessien kehittäminen ja pilotoinnit
- 5) Hallitustyöskentelyn kytkeminen myyntikunnon valmisteluun
- 6) Yrityksen tuotteistamiseen liittyvä koulutus ja neuvonta
- 7) Finnveran kevytanalyysi yrityksen ostajalle
- 8) Yritysneuvonta kaupan jälkeen myyjälle ja ostajalle.

Alla kuvataan uutta toimintaa seikkaperäisemmin.

Omistajanvaihdoksen jälkihuolto

Palvelutilauksen tehneiden yrittäjien ja yhteistyökumppaneiden kanssa käydyissä keskusteluissa on tullut ilmi tarve saada tukea omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Ostaja/jatkaja tarvitsee tukea ostamansa yrityksen haltuunottoon kuten siihen, miten sulauttaa yhteen uusi ja vanha toiminta. Tarve korostuu tapauksissa, joissa yrittäjä on laajentanut olemassa olevaa yritystoimintaa osake- tai liiketoimintakaupalla. Mahdollisuutta tarjota tällaista yrityskaupan jälkihuoltopalvelua osana omistajanvaihdospalvelua pohditaan parhaillaan. Mahdollinen yhteistyökumppani on jo tiedossa.

Työpajatoimintamallin kehittäminen

Toimintaprosessien hiominen ja toiminnan tehostaminen sekä vastuunjaon uudelleen arviointi.

Verkkotyökalujen rakentaminen omistajanvaihdosten tueksi

Kehitetään omistajanvaihdosprosesseja tukevaa digi-, etäneuvonta- ja etäkontaktiosaamista vastaamaan 2020-luvun yritysten omistajanvaihdosten tarpeita. Neuvotteluhuoneet verkkopalvelussa.

Arvoanalyysityökalun kehittäminen

Arvoanalyysillä testataan ostettavia ja myytäviä yrityksiä tunnuslukujen avulla. Jatkokehitetään työkalua ja lisätään simulointiosio; miltä yrityksen tilanne näyttää yrityskaupan jälkeen. Lisäksi Itä-Suomen alueen Finnveran kanssa on keskusteltu Finnveran mahdollisuudesta tarjota omistajanvaihdospalvelun asiakkaille kevytanalyysia yrityksen taloudellisesta tilanteesta rahoittajan näkökulmasta. Tällöin yrityksen ostamista harkitseva saa entistä kattavamman kuvan ostokohteesta. Tarkoituksena on tehdä kevytanalyysi ostokohteesta rahoitusmahdollisuuksien arvioimista varten.

Omistajanvaihdosfoorumien kokoaminen

Yritysneuvontaorganisaatioiden ja yksityisten palveluntarjoajien edustajien kokoaminen ja ylläpitäminen. Edustajia kaikista Pohjois-Savon maakunnan kunnista sekä Pohjois-Karjalan maakunnasta.

Yksilöllisten palvelupolkujen kehittäminen

Kaikkia prosesseja ja toimintatapoja kehitetään käyttäjälähtöisesti kohderyhmän valmiudet huomioon ottaen. Työstetään selkeät palveluprosessit, jotka muotoutuvat asiakkaan (palvelutilauksen) tehneen tarpeiden mukaiseksi. Omistajanvaihdospalvelu on siis entistä kohdennetumpaa. Laaditaan prosessikuvaukset kaikista palvelupoluista toiminnoista: a) yritystä myyvän prosessi b) ostajan prosessi c) sukupolvenvaihdosprosessi.

Webinaarit

Järjestämme omistajanvaihdosteemaa eri näkökulmista käsitteleviä ajantasaiseen tietoon ja osaamiseen perustuvia asiantuntijawebinaareja yhteistyöverkostomme voimin. Webinaarit ovat kaikille pohjoissavolaisille avoimia ja maksuttomia, millä varmistetaan, että kaikilla omistajanvaihdosteemasta kiinnostuneilla on mahdollisuus oppia asiasta uutta. Webinaarit tukevat tavoitetta lisätä omistajanvaihdosten määrää, sillä tiedon lisääminen madaltaa kynnystä ryhtyä toimiin yrityksen myymiseksi ja ostamiseksi.

Sidosryhmien kouluttaminen

Webinaareilla, työpajoilla ja valmennuksilla lisätään kuntien/kehitysyhtiöiden yritysneuvojen sekä yksityisten palveluntarjoajien kuten tilitoimistojen henkilökunnan osaamista omistajanvaihdosprosesseista. Usein tilitoimisto on taho, johon yrittäjä ottaa ensimmäiseksi yhteyttä, kun alkaa suunnitella omistajanvaihdosta. Tilitoimiston kirjanpitäjä on yrittäjän luottohenkilö, jonka osaamiseen ja näkemyksiin muun muassa yrityksen arvosta luotetaan. Tilitoimiston henkilökunnan kouluttaminen omistajanvaihdosprosessiin, erityisesti arvonmäärityksen osalta, on olennaista omistajanvaihdosten toteutumisessa. Koulutuksessa painottuu arvonmääritysosaaminen, sillä se on keskeistä omistajanvaihdosten toteutumisessa. Palvelun toteuttamiseen kytketään entistä tiiviimmin yksityiset palveluntuottajat sekä kuntien/kehitysyhtiöiden yritysneuvojat.

Edellä kuvatuilla toimenpiteillä luodaan omistajanvaihdospalvelu, joka on kiinteä osa alueen elinkeinopalvelutarjontaa. Tällöin omistajanvaihdoksia tapahtuu sujuvasti alueen yritysasiantuntijoiden ja muiden omistajanvaihdosasiantuntijoiden tukemana.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä esiselvityksessä on kuvattu valtakunnallista sekä Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon maakunnan omistajanvaihdostilannetta ja omistajanvaihdospalvelun tarvetta sekä luotu pohjaa uudenlaisen itäsuomalaisen yrityskauppakulttuurin syntyemiselle.

Millaisia ovat tulevaisuuden omistajanvaihdokset ja yrityskauppakulttuuri? Tulevaisuudessa omistajanvaihdokset nähdään luonnollisena osana yritysten elinkaarta, jolloin yritykset pidetään myyntikuntoisina, omistajanvaihdoksiin valmistaudutaan aiempaa varhaisemmassa vaiheessa ja myyntiaikeista kerrotaan avoimemmin. Kun yrittäjä jo yrityksen perustamis- tai ostovaiheessa mieltää, että yritys on tehty myytäväksi, hän pitää yrityksensä myyntikuntoisena koko ajan. Tulevaisuudessa yrittäjyyttä harkitsevat kokevat jo olemassa olevan yrityksen tai liiketoiminnan ostamisen tasavertaisena vaihtoehtona yrityksen perustamiselle. Avoimen yrityskauppakulttuurin myötä omistajanvaihdoksia tehdään enemmän ja ne ovat hallittuja ja sujuvia.

Omistajanvaihdospalvelulla lisätään yrittäjien, yrittäjyyttä suunnittelevien sekä yritysneuvojen omistajanvaihdoksiin liittyvää tietoa ja menetelmäosaamista, mikä näkyy omistajanvaihdostapahtumien lisääntymisenä myös pitkällä tähtäimellä. Omistajanvaihdospalvelu on yrittäjyyttä tukeva elinkeinopalvelu – tukemalla aktiivisesti omistajanvaihdoksia, vahvistetaan Pohjois-Savon yrityskantaa sekä ylläpidetään ja lisätään työllisyyttä. Omistajanvaihdospalvelulla turvataan elinkelpoisten yritysten toiminnan jatkuminen, kun yrittäjät ja yrittäjiksi aikovat saavat vahvaan osaamiseen perustuvia asiantuntijapalveluja omistajanvaihdosprosessiin. Onnistuneilla omistajanvaihdoksilla estetään Pohjois-Savon maakuntaan kertyneen osaamisen ja taloudellisen pääoman menetykset sekä varmistetaan alueen asukkaiden lähipalvelut. Omistajanvaihdospalvelulla uudistetaan, täydennetään ja vahvistetaan alueen yritystoimintaa, jolloin maakunnan elinvoima vahvistuu.

Pitkällä tähtäimellä Pohjois-Savon maakunta profiloituu entistä yritysmyönteisemmäksi maakunnaksi, jossa yrittäjät ja sellaiseksi aikovat saavat tarvitsemaansa tukea. Tällöin Pohjois-Savo nähdään houkuttelevana alueena, jonne yritykset haluavat sijoittua. Yritysmyönteinen maakunta -imago lisää alueen vetovoimaa niin yrityssijoittajien kuin potentiaalisten asukkaiden keskuudessa, sillä siellä missä on yrityksiä, on myös palveluita. Omistajanvaihdospalvelulla vahvistetaan pohjoissavolaista elinkeinoelämää, sen monialaisuutta ja yrityskannan alueellista tasapainoa (yrityksiä koko maakunnan alueella). Omistajanvaihdospalvelulla nostetaan työllisyysastetta, vahvistetaan alueen kilpailukykyä ja väestön hyvinvointia. Onnistuneilla omistajanvaihdoksilla tuetaan Pohjois-Savon maakunnan vireyttä, minkä myötä koko Itä-Suomen alue kehittyy.

LÄHDELUETTELO

Finnvera; Omistajanvaihdosten rahoitus Finnverassa, Pohjois-Savo ja Pohjois-Karjala. Power Point.

Finnveran vuosikatsaus ja yritysvastuu 2020, s.9, 30, 51. Viitattu 21.5.2021. Saatavana: Finnvera_Vuosikatsaus_ ja_ yritysvastuu_2020.pdf.

Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2020. Viitattu 14.5.2021. Saatavana: Omistajanvaihdospalvelujen_valtakunnallinen_ ja_ alueellinen_ evaluointi_2020.pdf (ov-foorumi.fi).

Omistajanvaihdosfoorumi 9.6.2021. Viitattu 22.6.2021. Saatavana: Ov ajankohtaiskatsaus_Mika Haavisto.pdf.

PK-yritysbarometri kevät 2021, s. 5, 41. Viitattu 12.5.2021. Saatavana: Pk-yritysbarometri, kevät 2021 (yrittajat.fi).

Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry, Jatkis -hankkeen väliraportti 12/2020, Jan Kontiainen.

Pohjois-Savon liitto; Tilastokeskus; Yritystilastot, suhdannepalvelu; suhdanteet 2021 Q1.

Pohjois-Savon liitto; foreSavo Tilastot. Viitattu 28.5.2021. Saatavana: foreSavo | Tilastot.

Pohjois-Savon liitto, Pohjois-Savon aluetalouskatsaus kevät 2021. Viitattu 22.6.2021. Saatavana: ALUETALOUSKATSAUS_2021kevat_FINAL.pdf (foresavo.fi).

Pohjois-Savon liitto, Pohjois-Savon aluetalouskatsaus syyskuu 2020. Viitattu 12.5.2021. Saatavana: ALUETALOUSKATSAUS_2020syyskuu_final.pdf (foresavo.fi).

Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun toimintasuunnitelma -muistio.

Taloustutka. Viitattu 27.7.2021 Yrityshaku | Taloustutka.

Tilastokeskus: Suomen virallinen tilasto (SVT): Aloittaneet ja lopettaneet yritykset [verkkajulkaisu]. ISSN=1797-0660. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 12.5.2021. Saatavana: <http://www.stat.fi/til/aly/meta.html>.

Tilastokeskus: Suomen virallinen tilasto (SVT): Asunnot ja asuinolot [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-6745. 2020. Helsinki: Liitetaulukko 1. Asuntokunnat koon mukaan ja asuntokuntien keskikoko 1960–2020. Viitattu 30.9.2021. Saatavana: http://www.stat.fi/til/asas/2020/asas_2020_2021-05-20_tau_001_fi.html.

Tilastokeskus: Kaikki toimialat. Viitattu 4.10.2021. Saatavana: PK-yritys | Käsitteet | Tilastokeskus (stat.fi).

Tilastokeskus: Kunnittainen toimipaikkalaskuri muuttujina Kunta, Toimiala 2008 ja Henkilöstön suuruusluokka. Viitattu 4.10.2021. Saatavana: Kunnittainen toimipaikkalaskuri muuttujina Kunta, Toimiala2008 ja Henkilöstön suuruusluokka. PxWeb (stat.fi).

Uusyrittäjäkeskus; Omistajanvaihdokset tarvitsevat uusia yrittäjiä - Uusyrittäjäkeskus, viitattu 12.5.2021. Saatavana: Omistajanvaihdokset tarvitsevat uusia yrittäjiä - Uusyrittäjäkeskus.

Visio 2030 – Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa. 16 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Yritykset 2021:15. Viitattu 25.5.2021. Saatavana: Visio 2030. Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa (valtioneuvosto.fi).

Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021. Viitattu 6.12.2021. Saatavana: Untitled-1 (ov-foorumi.fi).

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Pk-yritysten suunnittelemat omistajanvaihdokset, %.

Kuva 2. Pohjois-Savon yrityskanta, %, seutukunnittain, III/2020.

Kuva 3. Palvelutilaukset kunnittain.

Taulukko 1. Kuopion seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan.

Taulukko 2. Varkauden seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan.

Taulukko 3. Ylä-Savon seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan.

Taulukko 4. Koillis-Savon seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan.

Taulukko 5. Sisä-Savon seutukunnan pk-yritysten toimipaikat henkilöstön koon mukaan.

Taulukko 6. Palvelutilaukset toimialoittain.

Taulukko 7. Omistajanvaihdosten hidasteet ja vauhdittajat.

LIITE 1. Haastateltavat

Finnvera Oyj, Itä-Suomen alueen rahoituspäällikkö

Iisalmen kaupunki, yritysasiantuntijat

Kaavin kunta, kunnanjohtaja

Kehitysyhtiö Savogrow Oy, elinkeinoasiamiehet

Keiteleen kunta, elinkeinoasiamies

Kuopion seudun uusyrityskeskus, yritysneuvojat

Rautavaaran kunta, elinkeinokoordinaattori

Siilinjärven kunta, elinkeinoasiamies

Suomen Uusyrityskeskukset ry, toimitusjohtaja

Suomen Yrittäjät, omistajanvaihdospalvelun projektipäällikkö

Tervon ja Vesannon kunnat, elinkeinoasiamies

Varkauden seudun Navitas Yrityspalvelut Oy, yritysneuvojat

LIITE 2. Kysymyspatteristo yritysneuvojille

Kuinka monta omistajanvaihdosta toiminta-alueella on tehty vuosina 2019–2020?

Millaisia esteitä näette yrityskauppojen toteutumisessa?

Mitkä ovat yleisiä syitä yrityksen myymiselle / ostamiselle?

Minkä vuoksi yrityskauppoja ei synny?

Mitä haasteita omistajanvaihdoksiin liittyy?

Miten omistajanvaihdosprosesseista saataisiin sujuvampia?

Mitä asioita omistajanvaihdoksissa pitäisi ottaa enemmän huomioon?

Millaisia pullonkauloja yrityskauppaprosesseihin liittyy?

Mitä erityispiirteitä alueesi yrityskentässä/toimintaympäristössä on,

Mitä pitäisi ottaa huomioon omistajanvaihdoksiin liittyen?

LIITE 3. Kysymyspatteristo Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun asiakkaille

Missä asioissa saitte apua?

Mikäli oli hankalaa, mikä helppoa?

Mitä yllätyksiä prosessissa tuli vastaan?

Mitä muita asiantuntijoita käytitte omistajanvaihdospalvelun henkilökunnan lisäksi?

Miten palvelua voisi muuttaa?

Muuttuivatko ajatukset prosessin aikana?

Miten näet Savon Jatkis Omistajanvaihdospalvelun merkityksen prosessissa?