

Myyntikunnostuskoulu valmistaa yritystä omistajanvaihdokseen

14.8.2026

Valtakunnalliset omistajanvaihdosbarometrit ovat toistuvasti osoittaneet, että pk-yritysten yrityskaupat enimmäkseen onnistuvat. Vuoden 2024 barometrissa lähes 80 prosenttia yrityksiä ostaneista ja myyneistä yrittäjistä piti toteuttamaansa yrityskauppaa onnistuneena, ja samansuuntainen oli kuva myös vuosien 2018 ja 2021 barometreissa (Varamäki ym., 2018, 2021, 2024).

Tämä positiivinen havainto voi hieman harhauttaa, sillä onnistumisista kertovat yrityskauppoja tehneet. Toinen vuoden 2024 barometrin tulos on vähemmän rohkaiseva. Lähes puolet myyntiin tulevista yrityksistä ei ollut yrittäjän oman arvion mukaan hyvässä kunnossa (Varamäki ym., 2024).

Yritys ei muutu hyväksi kaupan kohteeksi vain sillä, että omistaja päättää myydä sen. Myyntikuntoa rakennetaan jo ennen varsinaisen yrityskaupan käynnistymistä. Tähän tarpeeseen vastaa SEAMKissa kehitetty Yrityksen myyntikunnostuskoulu eli Yrityksen myyntikunnostus (2 op).

Myyntikunnostus alkaa ennen myynti-ilmoitusta

Yrityksen myyntikunnostuksessa omaa yritystä tarkastellaan hetkeksi ulkopuolisen silmin. Millaisen yrityksen mahdollinen ostaja näkee? Onko liiketoiminta kannattavaa ja sen tulevaisuus uskottava? Onko sopimukset ja keskeiset toimintatavat dokumentoitu riittävän hyvin? Onko yritys liian riippuvainen nykyisestä yrittäjästä? Entä onko kokonaisuus sellainen, että ostajan on mahdollista saada kaupalle rahoitus?

Myyntikunnon kehittämisestä on hyötyä silloinkin, kun yrityksen myynti ei ole ajankohtainen. Ominaisuudet, jotka ovat ostajan näkökulmasta tärkeitä, ovat samalla hyvän ja kestävän liiketoiminnan ominaisuuksia: vaikkapa kannattavuus, selkeä taloustieto, toimivat prosessit ja yrityksen kyky toimia ilman yrittäjän jatkuvaa läsnäoloa. Myyntikunnostuksessa ei siis ole kysymys vain yrityksen laittamisesta myyntiin. Aiemmissa SEAMKin julkaisuissa myyntikunto on yhdistetty muun muassa kannattavuuteen, tulevaisuuden näkymiin, yrittäjäriippuvuuden vähentämiseen ja toiminnan dokumentointiin (Tall & Hemminki, 2024; Tall & Koskipalo, 2024).

Yrityskaupat käyntiin -hankkeessa kehitettiin materiaaleja myyntikunnostukseen

Myyntikunnostuskoulun materiaalit on kehitetty Euroopan unionin osarahoittamassa *Yrityskaupat käyntiin -hankkeessa*. Hankkeessa edistettiin yrityskauppojen toteutumista, yritysten myyntikuntoon saattamista sekä ostajien ja myyjien kohtaamista. Samalla kehitettiin käytännön työkaluja yrityskauppaan valmistautumiseen.

Yksi hankkeessa hyödynnettävistä työkaluista on Yrityksen Ostokatsastus, jonka avulla yritystä tarkastellaan nimenomaan mahdollisen ostajan näkökulmasta. Ostokatsastuksessa kiinnitetään huomiota muun muassa yrittäjään, liiketoiminnan toimivuuteen, taloudelliseen tilanteeseen, henkilöstöön, sopimuksiin ja tulevaisuuden näkymiin (Tall & Hemminki, 2024). Myyntikunnostuskoulussa arviointia laajennetaan yksittäisestä työkalusta kokonaiseksi yrityksen myyntiin valmistautumisen oppimispoluksi.

Kohti toteuttamiskelpoista yrityskauppaa

Kahden opintopisteen opintojaksolla perehdytään ensin yritysten omistajanvaihdosekosysteemiin. Yrityskauppa ei ole vain myyjän ja ostajan välinen tapahtuma, vaan prosessiin voi osallistua esimerkiksi yritysneuvojia, tilitoimistoja, yritysvälittäjiä, rahoittajia ja juridisia asiantuntijoita. Yritysten omistajanvaihdosekosysteemissä asiantuntijat, rahoitus ja koulutus ovat keskeisiä omistajanvaihdosta tukevia elementtejä (Tall ym., 2026).

Tämän jälkeen osallistuja arvioi yrityksen myyntikuntoa ja tunnistaa sen vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Ajatuksena ei ole vain arvioida yrityksen nykytilannetta, vaan pohtia, mitä yrityksessä pitäisi tehdä, jotta siitä tulisi houkuttelevampi, helpommin siirrettävä ja realistisemmin rahoitettava kaupan kohde.

Myyntikunnostuskoulussa tarkastellaan lisäksi yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä sekä yrityskaupan erilaisia toteutustapoja. Myyjän näkemys yrityksen arvosta ei vielä ratkaise sitä, millä hinnalla kauppa voi toteutua. Ostajan on nähtävä yrityksessä riittävä tulevaisuuden tuloksentekokyky, ja rahoittajan on pystyttävä arvioimaan kaupan rahoitettavuutta.

Kokonaisuuteen kuuluvat myös yrityskaupan rahoitus ja myyntineuvottelujen haasteet. Näin yrityksen myyntikunto, arvo, kaupan toteutustapa, rahoitus ja neuvottelut muodostavat yhden yrityskauppaan valmistautumisen kokonaisuuden.

Myyntikunnostuskoulua pilotoidaan syksyllä 2026

Myyntikunnostuskoulu myös täydentää Seinäjoen ammattikorkeakoulun omistajanvaihdoskoulutusten sarjan, johon ennestään kuuluvat Ostajakoulu yritysostosta kiinnostuneille ja Jatkajakoulu perheyritysten jatkajille.

Myyntikunnostuskoulu pilotoidaan SEAMKissa ensimmäisen kerran syksyllä 2026. Tässä vaiheessa ei siksi vielä voida arvioida opintojakson oppimistuloksia tai opiskelijoiden kokemuksia. Pilotoinnin tarkoituksena on kokeilla rakennettua kokonaisuutta käytännössä ja tuottaa kokemuksia sen jatkokehittämiseen.

Keskeisiä opiskelijoiden tuotoksia ovat analyysit yrityksen myyntikunnosta ja sen kehittämistarpeista. Näin opiskelija joutuu yhdistämään yrityksen nykytilan, arvonmuodostuksen, ostajan näkökulman, rahoituksen ja yrityskauppaprosessin samaan tarkasteluun.

Yritysten omistajanvaihdokset kuuluvat yrittäjyyskasvatuksen kokonaisuuteen. Yrityksen koko elinkaaren ymmärtämiseen kuuluu myös se, miten omistajuus aikanaan vaihtuu. Omistajanvaihdokset ovat kuitenkin edelleen suhteellisen vähän esillä yrittäjyyden opetuksessa, vaikka yrittäjäksi voidaan ryhtyä uuden yrityksen perustamisen lisäksi ostamalla olemassa oleva yritys (Viljamaa ym., 2024).

Myyntikunnostuskoulu tuo tähän kokonaisuuteen myyjän näkökulman. Kun opiskelija oppii tarkastelemaan, millainen yritys on ostettavissa, siirrettävissä ja rahoitettavissa, hän oppii samalla tunnistamaan niitä tekijöitä, joista yrityksen jatkuvuus ja arvo rakentuvat.

Myyntikuntoa ei rakenneta viimeisenä päivänä

Yrityksen myyntiä suunnittelevan yrittäjän kannattaa kysyä ajoissa, miltä yritys näyttäisi mahdollisen ostajan silmin. Mitä ostaja haluaisi tietää? Mitä rahoittaja kysyisi? Mitkä asiat pitäisi saada kuntoon ennen kuin ostajaa ryhdytään etsimään?

Myyntikunnostuskoulun perusajatus on yksinkertainen: yrityksen myyntiin kannattaa valmistautua ennen kuin myynti on pakko toteuttaa. Kun yritystä opitaan katsomaan ostajan, rahoittajan ja muiden yrityskaupan osapuolten silmin, omistajanvaihdoksesta tulee pelkän yksittäisen kauppapäivän sijasta valmisteltavissa oleva prosessi, jolloin siinä onnistumisen todennäköisyys kasvaa.

Parhaimmillaan yritys on aina myyntikunnossa, vaikka ei olisikaan myynnissä.

Anmari Viljamaa, Juha Tall, Elina Varamäki ja Aila Hemminki
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

Tall, J., & Hemminki, A. (19.11.2024). Yrityksen ostokatsastus kertoo myyntikunnon. *@SEAMK-verkkolehti*. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024111594306

Tall, J., & Koskipalo, N. (12.8.2024). Myyntikuntoinen yritys tekee tulosta ja käy kaupaksi. *@SEAMK-verkkolehti*. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024081264565

Tall, J., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (8.6.2026). Päivitetty yritysten omistajanvaihdosekosysteemi. @SEAMK-verkkolehti. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2026060864901

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J., & Katajavirta, M. (2018). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018*. Ov-foorumi. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020091569494

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021112456885

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J., & Katajavirta, M. (2024). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2024*. Ov-foorumi. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20241216102855

Viljamaa, A., Varamäki, E., & Tall, J. (2024). Business transfers in entrepreneurship education: A gap covered by Buyer School and Successor School. *Proceedings of the 19th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, *19*(1), 809–816. https://doi.org/10.34190/ecie.19.1.2439