

Päivitetty yritysten omistajanvaihdosekosysteemi

8.6.2026

Yritysten omistajanvaihdosekosysteemi rakentuu omistajanvaihdosprosessin päävaiheiden ympärille kootuista omistajanvaihdosten toteuttamiseen liittyvistä keskeisistä tekijöistä ja tahoista. Yrityksen omistajanvaihdos voi tarkoittaa sekä yrityskauppaa että perheyrityksen sukupolvenvaihdosta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun tutkimuksissa ja raporteissa termiä omistajanvaihdosekosysteemi ja sitä havainnollistavia kuvioita on käytetty jo pitkään (esim. Varamäki ym. 2013).

Ekosysteemeissä toimijat ovat keskinäisriippuvaisia. Niiden toiminta muokkaa muiden toimijoiden mahdollisuuksia, rooleja ja kehityssuuntia (ks. esim. Moore, 1993). Luonnossa ekosysteemiin kuuluu myös kilpailua elintilasta. Omistajanvaihdosekosysteemissä näkökulma on toinen. Kiinnostavaa on ennen kaikkea se, miten eri toimijat voivat täydentää toisiaan ja auttaa yrittäjiä toteuttamaan onnistuneita yritysten omistajanvaihdoksia. Ekosysteemin käsite on hyödyllinen juuri siksi, että huomio ei kohdistu vain yksittäisiin palveluihin tai organisaatioihin, vaan myös niiden väliseen yhteistyöhön.

Termi omistajanvaihdosekosysteemi on kestänyt hyvin aikaa, mutta sen sisältöä on vuosien mittaan täydennetty ja päivitetty. Alkuperäiseen versioon on lisätty yritysten tukiorganisaatiot, tutkimus sekä kulttuuri ja asenteet. Ja nyt tuoreimpana, mutta ei vähäisimpänä, koulutus on ansaitusti saanut oman paikkansa ekosysteemissä. Näillä kaikilla on ollut oma keskeinen rooli yritysten onnistuneiden omistajanvaihdosten toteuttamisessa, mutta vasta nyt ne on saatu myös osaksi termin määrittelyä ja omille paikoilleen kuviossa (kuvio 1).



Kuvio 1. Yritysten omistajanvaihdosekosysteemi 2026.

Omistajanvaihdosekosysteemin ytimessä oleva yrityksen omistajanvaihdosprosessi muodostuu kolmesta päävaiheesta: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdosneuvottelut ja omistajanvaihdoksen jälkeen. Omistajanvaihdos toteutuu ostajien ja myyjien välillä. Vastaavasti sukupolvenvaihdoksissa voidaan puhua luopujista ja jatkajista.

Asiantuntijat, rahoitus sekä verotus

Yritysten omistajanvaihdoksessa tarvittava osaaminen poikkeaa useimmiten yrityksen ja liiketoiminnan strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa tarvittavasta osaamisesta. Tämän vuoksi ostajat ja myyjät hyödyntävät ulkopuolisia **asiantuntijoita** omistajanvaihdoksen eri vaiheissa. Yritysneuvojia tarvitaan antamaan matalan kynnyksen neuvontapalveluja, jotka on tarkoitettu yrityksen myymistä, ostamista tai sukupolvenvaihdosta suunnitteleville yrittäjille ja yrittäjyyttä suunnitteleville henkilöille. Tilitoimistojen ja muiden talousasiantuntijoiden osaamista voidaan hyödyntää yrityksen myyntikunnostuksessa. Yritysvälittäjien ydinosaamista on ostajien ja ostokohteiden etsiminen sekä omistajanvaihdosprosessin eri vaiheiden ammattimainen toteuttaminen. Juristit ja muut lakiasiantuntijat auttavat sopimusten laatimisessa.

Rahoitus ja sen järjestyminen on yksi keskeisistä tekijöistä omistajanvaihdosprosessissa. Rahoituspaketin kokoaminen alkaa omarahoitusosuuden kokoamisesta, ja sen lisäksi useimmiten tarvitaan pankkia mukaan. Finnveralla on erityisasema suomalaisessa yritysrahoituksessa, ja se on mukana rahoittajana noin joka kolmannessa yrityskaupassa. Rahoittajien oman säädösympäristön tiukentumisen ja tulevaisuuden yleisen epävarmuuden lisääntymisen myötä myös myyjillä on roolia rahoituksen järjestämisessä.

Verotuksella ja koko säädösympäristöllä on myös oma vaikutuksensa omistajanvaihdosten toteuttamiseen. Vakaa säädösympäristö vähentää osaltaan ostajien ja jatkajien riskejä sekä edistää omistajanvaihdosten toteuttamista. Toisaalta vähäisetkin merkit omistajanvaihdokseen liittyvän verotuksen muutoksesta voivat

väliaikaisesti pysäyttää valtavan määrän omistajanvaihdoksia.

Tutkimus, koulutus sekä yritysten tukiorganisaatiot

Tutkimus tuottaa omistajanvaihdosekosysteemille yhteisen tilannekuvan: kuinka paljon omistajanvaihdoksia on tulossa, millaisia esteitä ostajat ja myyjät kohtaavat ja mihin palveluja tulisi kehittää. Säännölliset barometrit kuten SEAMKin jo viisi kertaa toteuttama valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri (esim. Varamäki ym., 2024) ja tilastot eivät vain kuvaa ilmiötä, vaan myös herättelevät yrittäjiä pohtimaan yrityksensä tulevaisuutta ajoissa ja vahvistavat muiden ekosysteemin toimijoiden valmiutta reagoida oikea-aikaisesti. Omistajanvaihdosten edistämisen ja ekosysteemin kehittämisen tulisi olla systemaattista, pitkäjänteistä ja tutkittuun tietoon pohjautuvaa (Tall ym., 2017).

Omistajanvaihdoksiin liittyvä **koulutus** on tärkeä osa toimivaa omistajanvaihdosten ekosysteemiä. Omistajanvaihdoskoulutukseen kuuluu sekä meidän muodolliseen ja viralliseen koulutusjärjestelmäämme ja sen eri asteille sisältyvä koulutus että yrittäjille, yrittäjäksi aikoville, ostajille, myyjille, jatkajille ja luopujille järjestettävä täydennyskoulutus. Virallisessa koulutusjärjestelmässä on tärkeää, että perusopetuksessa, toisella asteella lukioissa ja ammatillisessa koulutuksessa sekä korkeakouluissa yrittäjyyden opetuksessa tuodaan yrityksen perustamisen rinnalle varteenotettavina vaihtoehtoina yrittäjäksi ryhtyminen ostamalla yritys tai liiketoiminta tai jatkamalla perheyritystä sukupolvenvaihdoksen myötä. Samalla tavalla yrityksen orgaanisen kasvattamisen vaihtoehtona on tuotava esiin epäorgaaninen kasvu eli kasvu yritysostojen avulla. Tämän lisäksi hyvässä omistajanvaihdosekosysteemissä on erityisesti ammatillisella toisella asteella sekä korkeakouluissa tarjolla jatkaja- ja ostajakouluja (esim. SEAMK Jatkajakoulu ja SEAMK Ostajakoulu). Edellä mainittujen lisäksi tarvitaan säännöllistä koulutusta yrityksen ostamisesta, jatkamisesta tai myymisestä kiinnostuneille sekä omistajanvaihdosasiantuntijoille. Tätä koulutusta voidaan järjestää sekä kansallisella että alueellisella tasolla.

Yritysten tukiorganisaatiot, kuten esimerkiksi yrittäjäjärjestöt, kunnalliset kehittämisyhtiöt ja elinkeinotoimet sekä uusyrityskeskukset ovat keskeisessä roolissa, kun puhutaan herättelytoimien toteuttamisesta, eri toimijoiden yhteistyön järjestämisestä ja usein myös matalan kynnyksen neuvontapalvelujen tarjoamisesta.

Kulttuuri ja asenteet, yritysmarkkinat sekä herättely

Kulttuuri ja asenteet vaikuttavat siihen, nähdäänkö yrityksen ostaminen, myyminen tai perheyrityksen jatkaminen luontevana osana yrittäjyyttä. Äskettäin julkaistussa Global Entrepreneurship Monitor -raportissa sosiaaliset ja kulttuuriset normit arvioitiin yhdeksi Suomen yrittäjyyden toimintaympäristön heikoimmista osa-alueista (Björk ym., 2026). Toimiva omistajanvaihdosekosysteemi tarvitsee siksi palvelujen, rahoituksen ja asiantuntijoiden rinnalle myös myönteistä puhekulttuuria yrittäjyydestä yleensä ja omistajanvaihdoksista erityisesti. Ilmapiirin pitäisi rohkaista avoimeen keskusteluun yrityksen jatkuvuudesta. Yksi esimerkki kulttuurin

ja asenteiden paranemisesta on, että nykyään yhä useammilla yrityksen perustajilla on jo mielessä ajatus, että myyvät yrityksen sitten joskus, kun itsellä on aika luopua siitä.

Ostajien ja myyjien kohtaamiseksi tarvitaan **yritysmarkkinoita.** Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sähköisiä kauppapaikkoja ja tapahtumia, joissa ostajat ja myyjät voivat löytää toisensa. Taloudelliset olosuhteet ja toimintaympäristön äkilliset muutokset vaikuttavat yritysmarkkinoille tulijoiden määrään. Hyvät talousnäkymät näkyvät kasvuna omistajanvaihdosten määrässä, vaikka omistajanvaihdokset vaativatkin pitkälle tulevaisuuteen ulottuvaa suunnitelmia ja niitä toteutetaan suhdannevaihteluista huolimatta.

Tietoisuuden **herättelyllä** on mahdollista edistää yritysmarkkinoiden toimivuutta tuomalle sinne lisää myyjiä, ostajia ja kaupan kohteita vielä sellaisessa vaiheessa, että liiketoiminta on vireää ja mukana toimintaympäristön kehityksessä. Tavoitteena on myös kiinnittää huomiota yrityksen myyntikuntoon ja sen parantamiseen ennen yrityksen myyntiä tai sukupolvenvaihdosta.

Herättelytoimien toteuttajina ovat useimmiten yrittäjien toimintaa tukevat organisaatiot. Vaikuttava herättely edellyttää systemaattisuutta, pitkäjänteisyyttä ja keskeisten toimijoiden hyvää yhteistyötä.

Omistajanvaihdosekosysteemin toimivuuden keskeisimmät mittarit

Omistajanvaihdosekosysteemi ei voi olla vain lista organisaatioita ja tekijöitä. Toimiva ekosysteemi syntyy vasta, kun toimijoiden välille muodostuu yhteys, työnjako ja jaettu käsitys siitä, missä ollaan ja mitä ollaan edistämässä. Tarvitaan yhteinen tilannekuva ja tulevaisuuden näkymä. Yrityksen omistajanvaihdos on niin moniulotteinen prosessi, ettei yksikään toimija voi yksin hallita koko kokonaisuutta. Tarvitaan yritysneuvojia, rahoittajia, tilitoimistoja, juristeja, verotuksen osaajia, yritysvälittäjiä, kouluttajia, tutkijoita, kuntien elinkeinotoimijoita ja yrittäjäjärjestöjä. Toimivassa ekosysteemissä nämä toimijat eivät jää irrallisiksi. Niillä on yhteinen tilannekuva, työnjako on riittävän selvä, tieto kulkee toimijoiden välillä ja yrittäjälle muodostuu ymmärrettävä palvelutarjotin.

Ekosysteemin toimivuutta voidaan mitata useilla erilaisilla mittareilla. Mitä paremmin ekosysteemi toimii, siitä paremmassa myyntikunnossa yritykset ovat. Yrittäjät aloittavat ajoissa valmistautumisen yrityksen myyntiin tai sukupolvenvaihdokseen. Dokumentoitujen tai vähintään yrittäjän mielessä olevien omistajanvaihdossuunnitelmien määrä kuvastaa omalta osaltaan omistajanvaihdosekosysteemin toimivuutta. Lisäksi yrittäjyyden aloittamisessa yrityksen ostaminen ja perustaminen nähdään tasavertaisina mahdollisuuksina. Toimivassa ekosysteemissä yrittäjät hyödyntävät aktiivisesti yritysostoja yrityksen kasvun ja kehittämisen keinona.

Toimivan ekosysteemin hyödyt

Hyvässä ekosysteemissä yrittäjän ei tarvitse tietää etukäteen, mikä organisaatio tai asiantuntija ratkaisee minkäkin kysymyksen. Ensimmäinen kontakti osaa ohjata eteenpäin. Yrittäjiä palvelevan ekosysteemin

toimijat soveltavat työssään lähimmän luukun periaatetta. Lähimmän luukun periaatteella tarkoitetaan, että riippumatta kenen toimijan asiakkaaksi tuleva yrittäjä tai nykyinen yrittäjä sattuu ensiksi hakeutumaan, on hänen käytettävissään kaikkien omistajanvaihdostoimijoiden osaaminen (Tall ym., 2015). Toimivan ekosysteemin myötä myyntikuntoiset yritykset vaihtavat onnistuneesti omistajaa. Yritykset kasvavat, kehittyvät, työllistävät ja luovat elinvoimaa. Toimivassa ekosysteemissä kukin osapuoli voi luottaa toistensa rooleihin, tekemiseen ja osaamiseen, ja eri osapuolet ruokkivat toisiaan. Yritysten ohella myös ekosysteemin muut toimijat kehittyvät ja kasvavat, ja ekosysteemi arvioi jatkuvasti omaa tekemistään.

Artikkeli on osa Developing Regional SME Business Transfer Ecosystems (REBTES) -hanketta, joka toteutetaan SEAMKin johdolla ja jota rahoittaa Interreg Europe -ohjelma.

Juha Tall
Asiantuntija, TKI
SEAMK

Anmari Viljamaa
Tutkijayliopettaja
SEAMK

Elina Varamäki
Vararehtori
SEAMK

Lähteet

Björk, P., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Saarela, M., Yeasmin, N., van der Have, R., Kotavaara, O., Varamäki, E., & Muhos, M. (2026). *Global Entrepreneurship Monitor 2025/2026 Finnish Report* (Publications of the University of Oulu Kerttu Saalasti Institute, 4/2026). University of Oulu Kerttu Saalasti Institute. https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202604012418

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review, 71*(3), 75–86.

Tall, J., Sorama, K., & Varamäki, E. (2017). Omistajanvaihdoksen johtaminen maaseutuyrityksissä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 124, s. 10. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.https://www.theseus.fi/handle/10024/129148

Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S., & Katajavirta, M. (2015). *Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101, s. 77. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-11-3

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

Varamäki, E., Tall, J., & Viljamaa, A. (2013). Business Transfers in Finland – Sellers´ Perspective.