

Yrityksen omistajanvaihdos alkaa herättelystä

7.5.2026

Tämä artikkeli aloittaa alueellisiin yritysten omistajanvaihdosekosysteemeihin keskittyvän kirjoitussarjan, joka pohjautuu kansainvälisen Interreg-rahoitteisen REBTES-hankkeen työhön. REBTES (Developing Regional SME Business Transfer ecosystems) on SEAMKin vetämä Interreg Europe -hanke, jossa kehitetään alueellisia omistajanvaihdosekosysteemejä ja etsitään hyviä käytäntöjä yritysten jatkuvuuden turvaamiseen. Hankkeessa omistajanvaihdosta tarkastellaan laajana aluekehittämisen kysymyksenä. Kyse ei ole vain yksittäisestä yrityskaupasta tai sukupolvenvaihdoksesta, vaan siitä, miten alueen toimijat yhdessä auttavat elinkelpoisia yrityksiä löytämään jatkajia ja kasvuhakuisia yrityksiä kasvamaan ja kehittymään hyödyntämällä yritysostoja. Sarjan ensimmäinen artikkeli käsittelee herättelyä, joka on omistajanvaihdosprosessin varhainen mutta merkittävä vaihe.

Omistajanvaihdos ei ole tapahtuma vaan prosessi

Yrityksen omistajanvaihdos nähdään helposti tapahtumana: päivänä, jolloin kauppakirja allekirjoitetaan, sukupolvenvaihdos toteutetaan tai uusi omistaja astuu yrityksen johtoon. Käytännössä onnistunut omistajanvaihdos alkaa kuitenkin paljon aikaisemmin. Usein se alkaa hetkestä, jolloin yrittäjä pysähtyy ensimmäisen kerran miettimään, mitä yritykselle tapahtuu hänen jälkeensä.

Tätä varhaista vaihetta voidaan kutsua havahtumiseksi, ja toisinaan sen taustalla on aktiivinen herättely. Herättely on toimintaa, jolla yrityksen omistajanvaihdos tehdään näkyväksi ja normalisoidaan puheenaiheena.

Se tarkoittaa tietoisuuden lisäämistä, keskustelun avaamista ja yrittäjän oman ajattelun käynnistämistä ennen kuin varsinainen omistajanvaihdosprosessi alkaa.

Aihe on tärkeä, koska omistajanvaihdokset eivät koske vain yksittäisiä yrittäjiä. Ne liittyvät yritysten jatkuvuuteen, työpaikkoihin, verotuloihin, alueiden elinvoimaan ja yrityskannan uudistumiseen. Aiemmassa eurooppalaisessa tarkastelussa omistajanvaihdokset on nähty osana yritysten kasvua ja talouden dynamiikkaa, ei vain yrittäjän eläköitymiseen liittyvänä kysymyksenä (Viljamaa ym., 2015). Sama näkökulma on vahvistunut myös suomalaisessa omistajanvaihdostutkimuksessa: omistajanvaihdoksissa ei ole kyse vain yrityksen tai liiketoiminnan jatkuvuudesta vaan myös uuden kasvun mahdollisuuksista (Varamäki ym., 2024).

Herättely kuuluu prosessin alkuun

Omistajanvaihdosprosessia voidaan hahmottaa karkeasti kolmen vaiheen kautta: ennen omistajanvaihdosta, itse vaihdoksen aikana ja sen jälkeen. Viljamaa ym. (2015) määrittelevät herättelytoimet (*awareness raising*) ennen kaikkea ostajiin ja myyjiin kohdistuviksi toimiksi omistajanvaihdosprosessin esivaiheessa. Tavoitteena on edistää aikaisempaa suunnittelua ja parantaa yrittäjien valmiutta omistajanvaihdokseen.

Tämä on olennainen ero neuvonnan ja herättelyn välillä. Neuvontaan hakeudutaan usein silloin, kun yrittäjä jo tunnistaa tarpeen. Herättelyn tehtävä on tavoittaa yrittäjä ennen tätä. Se voi tapahtua tapahtuman, yrittäjätarinan, uutiskirjeen, tilitoimistokeskustelun tai alueellisen kampanjan kautta. Myös tutkimuksella voi olla herättelevä rooli. Kyselyyn vastaaminen voi itsessään saada yrittäjän pohtimaan yrityksensä tulevaisuutta, jatkuvuutta ja omistajanvaihdokseen liittyviä vaihtoehtoja (Varamäki ym., 2024).

Hyvä herättely saa yrittäjän hetkeksi tarkastelemaan omaa yritystään tulevaisuuden näkökulmasta ja kysymään itseltään oikeita kysymyksiä: Onko yritykseni jatkamiskelpoinen ilman minua? Milloin minun pitäisi aloittaa valmistautuminen? Kenen kanssa tästä voisi keskustella? Jos joskus luovun yrityksestäni, niin mitä sitten?

Luopuminen ei ole vain juridinen kysymys

Omistajanvaihdos on monelle yrittäjälle poikkeuksellinen tilanne. Se on kerran tai harvoin eteen tuleva muutos. Vain harvat, yrityskaupat kasvustrategiaksi valinneet yrittäjät ovat täysin kotonaan omistajanvaihdosten kanssa; useimmilta puuttuu tietoa ja kokemusta, eikä esimerkiksi yrityksen myyntikuntoon vaikuttavia tekijöitä tunneta.

Herättelyä tarvitaan myös siksi, että omistajanvaihdokseen liittyy usein tunneperäisiä kysymyksiä. Yritys voi olla yrittäjän elämäntyö ja osa identiteettiä. Luopuminen ei siis ole vain juridinen tai taloudellinen kysymys. Se voi olla myös henkisesti vaikea päätös. Mitä myöhemmäksi pohdinta lykkääntyy, sitä vähemmän vaihtoehtoja yleensä jää.

Tämä näkyy myös käytännön asiantuntijatyössä. Tallin ja Katajavirran (2025) tilitoimistotutkimuksessa todettiin, että vaikka tilitoimistot ovat lähellä yritysasiakkaitaan ja tuntevat usein asiakkaidensa taloudellisen tilanteen hyvin, vain harva tilitoimisto ottaa puheeksi omistajanvaihdokseen liittyviä asioita. Juuri tilitoimisto

voisi olla monelle pienelle yritykselle ensimmäinen luonteva taho, joka ottaa omistajanvaihdoksen puheeksi.

Herättely ei siis ole vain yrittäjille suunnattua kampanjointia. Se koskee koko omistajanvaihdosekosysteemiä: yritysneuvojia, tilitoimistoja, rahoittajia, yritysvälittäjiä, kuntien elinkeinotoimijoita, yrittäjäjärjestöjä, oppilaitoksia ja mediaa. Kaikilla näillä voi olla mahdollisuus vaikuttaa yksittäisen yrittäjän havahtumiseen.

Herättely normalisoi omistajanvaihdoksen

Yksi herättelyn tärkeimmistä tehtävistä on normalisointi. Omistajanvaihdos ei saisi näyttäytyä epäonnistumisena, viimeisenä keinona tai vain eläköityvän yrittäjän ongelmana. Se voi olla myös strateginen ratkaisu: yrittäjä voi myydä yrityksen, ostamalla voi ryhtyä yrittäjäksi valmiin liiketoiminnan avulla ja olemassa oleva yritys voi kasvaa ostamalla toisen yrityksen.

Tämä ajattelutavan muutos on erityisen tärkeä mikro- ja pienyrityksissä. Niissä omistajanvaihdos henkilöityy usein vahvasti yrittäjään. Jos yritys on rakennettu liian riippuvaiseksi nykyisestä yrittäjästä, sen siirtäminen seuraavalle omistajalle vaikeutuu. Herättelyn tehtävä onkin tuoda valmistautuminen riittävän varhain osaksi yrityksen arkea: yrityksen pitää olla johdettavissa ja siirrettävissä silloin, kun omistaja vaihtuu.

REBTES-hankkeen kartoituksessa todettiin, että Etelä-Pohjanmaalla omistajanvaihdosten herättelyä tehdään monen toimijan yhteistyönä. Keinoina ovat muun muassa omistajanvaihdosfoorumit, hankkeiden viestintä, omistajanvaihdosmarkkinat, ostajien ja myyjien kohtaamistilaisuudet, yritysaamiaiset sekä yrittäjätarinat alueellisessa ja paikallisessa mediassa. Tämä kertoo, että herättely ei ole yksittäinen toimenpide vaan toistuvaa työtä.

Samalla kartoitus muistuttaa, että työ ei ole valmis. Vaikka Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosekosysteemi on monin tavoin kehittynyt, pienet yritykset tulevat edelleen usein markkinoille liian myöhään, valmistautumattomina ja myyntikunnossakin on toivomisen varaa. Herättelyn tarve ei siis ole poistunut. Jos keskustelu alkaa vasta siinä vaiheessa, kun luopujalla on jo toinen käsi ovenkahvalla, ei jää riittävästi aikaa yrityksen myyntikunnon, ostajien kiinnostuksen ja rahoitusratkaisujen rakentamiselle.

Toimivassa ekosysteemissä keskustelu alkaa ajoissa

Omistajanvaihdosten edistämisessä puhutaan usein palveluista, rahoituksesta, välittäjistä, markkinapaikoista ja verotuksesta. Ne kaikki ovat tärkeitä. Ne eivät kuitenkaan auta, jos yrittäjä ei ajoissa tunnista omistajanvaihdosta omaksi asiakseen.

Siksi herättely on toimivan omistajanvaihdosekosysteemin kulmakivi. Se ei yksinään ratkaise omistajanvaihdosten onnistumista, mutta sen myötä valmistautuminen omistajanvaihdokseen voi alkaa ajoissa. Kun keskustelu käynnistyy riittävän ajoissa, on huomattavasti paremmat mahdollisuudet ratkaista muut eteen tulevat kysymykset ja valmistella päätökset.

Maakunnan näkökulmasta herättely on sekä aluekehittämistä että käytännön yrityspalveluja. Kyse on siitä, että elinkelpoiset yritykset eivät katoa vain siksi, että jatkoa ei ehditty suunnitella. Omistajanvaihdos alkaa harvoin kauppakirjasta. Useimmiten se alkaa siitä, että joku kysyy ajoissa: mitä yrityksellesi tapahtuu seuraavaksi?

Anmari Viljamaa
Tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Juha Tall
Asiantuntija, TKI
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Tiina Nieminen
Aluekehittäjä
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

Tall, J., & Katajavirta, M. (2025). *Tilitoimistot yritysten omistajanvaihdosten ytimessä 2025* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 196). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7515-90-7

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., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S., & Durst, S. (toim.). (2015). *Business transfer ecosystems and awareness raising activities: Situation analysis of five European countries* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 108). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-33-5