

Yritysten omistajanvaihdosten herättelyn hyvät käytännöt Euroopassa

13.5.2026

Tämä artikkeli jatkaa REBTES-hankkeen ekosysteemikartoituksiin pohjautuvaa kirjoitussarjaa. Sarjan ensimmäisessä artikkelissa tarkasteltiin, mitä omistajanvaihdosten herättely tarkoittaa ja miksi se on tärkeää yritysten jatkuvuuden kannalta. Tässä artikkelissa siirrytään vertailevaan näkökulmaan. REBTES-hankkeen ekosysteemikartoituksissa tarkasteltiin Etelä-Pohjanmaan lisäksi Flanderia Belgiassa, Kroatiaa, Sloveniaa, Ivano-Frankivskin aluetta Ukrainassa sekä Utrechtin aluetta Alankomaissa.

Herättely ei ole kaikkialla sama asia

Omistajanvaihdosten herättelyllä tarkoitetaan toimia, joilla yrittäjiä ja muita ekosysteemin toimijoita herätellään ajattelemaan omistajanvaihdosta ajoissa. Tavoitteena on, että yrityksen jatkoa ei mietitä vasta silloin, kun yrittäjä on jo kiireellä luopumassa, vaan että valmistelu alkaa riittävän varhain.

REBTES-kartoitukset osoittavat, että herättely voi olla esimerkiksi kampanjointia, yrittäjätapahtumia, neuvonnan näkyväksi tekemistä, tutkimustulosten viestintää, mediajuttuja, yrittäjille lähetettäviä kirjeitä tai yritysaamiaisia. Erot alueiden ekosysteemien välillä liittyvät erityisesti siihen, onko toiminta jatkuvaa vai hankekohtaista, onko sillä selkeä vastuutaho ja mitataanko vaikutuksia.

Etelä-Pohjanmaalla herättely on osa pitkäjänteistä ekosysteemityötä

Etelä-Pohjanmaalla omistajanvaihdosten edistäminen on ollut asialistalla jo pitkään. Alueen ekosysteemikartoituksen mukaan herättely on sekä kansallisella että alueellisella tasolla systemaattista ja jatkuvaa. Kansallisella tasolla Omistajanvaihdosfoorumi viestii aiheesta muun muassa uutiskirjeillä, sosiaalisen median kautta, aluevierailuilla, työpajoilla ja vuosittaisella omistajanvaihdosviikolla, mikä tarjoaa vahvan pohjan myös alueelliselle toiminnalle.

Etelä-Pohjanmaalla keskeisiä toimijoita ovat Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ja alueellinen omistajanvaihdosneuvoja, SEAMK ja kuntien elinkeinotoimet. Herättelyn keinoja ovat esimerkiksi alueellisen omistajanvaihdosfoorumin tilaisuudet, kehittämishankkeiden viestintä, Etelä-Pohjanmaan yritysmarkkinat, ostajien ja myyjien speed date -tilaisuudet, yrittäjäaamiaiset ja –lounaat sekä yrittäjätarinat paikallisessa ja alueellisessa mediassa. Etelä-Pohjanmaan vahvuus on, että herättely ei jää yksittäiseksi toimenpiteeksi tai kampanjaksi, vaan se on osa alueellista yhteistyötä.

Nyt toteutettu kartoitus tunnistaa myös kehittämistarpeen. Herättelyn vaikuttavuutta ei arvioida säännöllisesti, vaikka valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri (Varamäki ym., 2024) antaa joitain viitteitä siitä, että pitkäjänteisellä työllä on merkitystä.

Flanderi näyttää, mitä kampanjamalli voi parhaimmillaan olla

Flanderin malli eroaa Etelä-Pohjanmaasta siinä, että herättely rakentuu vahvasti vuosittaisen kampanjaviikon ympärille. Flanderissa toimintaa johtaa VLAIO, Flanderin innovaatio- ja yrittäjyysvirasto. VLAIO on järjestänyt Business Transfer Week -viikkoa vuodesta 2011 lähtien. Viikon aikana VLAIO ja sen kumppanit järjestävät tapahtumia, tuovat esiin neuvontapalveluja ja viestivät omistajanvaihdoksista erityisesti pk-yrityksille. Kampanjaan kuuluu myös verkkoviestintää, sosiaalisen median kampanjointia, tietopaketteja ja kumppaneiden tapahtumia.

Erityisen kiinnostava piirre on kohdennettu viestintä. Flanderissa 55–65-vuotiaille yrittäjille lähetetään kirje ennen kampanjaviikkoa. Tämä on konkreettinen tapa tavoittaa juuri niitä yrittäjiä, joiden kohdalla omistajanvaihdoksen pohtiminen voi olla ajankohtaista.

Flanderilla on myös vahvaa herättelytoiminnan arviointia. Kampanjan vaikuttavuutta on seurattu muun muassa tapahtumien määrän, osallistujamäärien, tietopakettien tilausten ja verkkosivukäyntien avulla. Vaikka nämä indikaattorit eivät kerro lopullisista omistajanvaihdoksista, ne antavat hyvän kuvan kohderyhmän tavoittamisesta.

Sloveniassa herättely liittyy palvelupolkuun

Slovenian malli on kiinnostava siinä mielessä, että Slovenian ekosysteemissä herättely ei näyttäydy vain viestintänä, vaan se kytkeytyy kansalliseen tukijärjestelmään. Maassa toimii kansallinen omistajanvaihdosohjelma, jonka käytännön toteutuksessa yhdistyvät tietoisuuden lisääminen, ensimmäiset neuvontakeskustelut, käytännön oppaat ja voucher -tyyppinen tuki omistajanvaihdokseen liittyviin asiantuntijapalveluihin.

Slovenian vahvuus on siinä, että herättelylle on luonteva seuraava askel. Kun yrittäjä kiinnostuu aiheesta, hän voi edetä neuvontaan, asiantuntijapalveluihin ja mahdollisesti taloudellisen tuen hyödyntämiseen.

Kroatiassa tutkimus ja tapahtumat avaavat keskustelua

Kroatiassa herättelyä on olemassa, mutta se ei ole vielä yhtä vakiintunutta kuin Flanderissa tai Suomessa. Kansalliset herättelytoimet ovat usein konferensseja, työpajoja ja projektipohjaisia viestintätoimia. CEPOR (SMEs and Entrepreneurship Policy Center) on ollut keskeinen toimija tutkimuksessa ja tietoisuuden lisäämisessä. CEPOR on mm. toteuttanut Kroatian kansalliset omistajanvaihdosbarometrit.

Kroatian esimerkki osoittaa, että tutkimus voi olla myös herättelyväline. Kun ikääntyvien yrittäjien suunnitelmia, omistajanvaihdosriskejä ja valmistautumisen puutteita tuodaan näkyväksi, aiheesta tulee helpommin yhteiskunnallinen ja poliittinen keskustelunaihe. Kroatiassa BIZ-BUY-SELL-tapahtumat ovat lisäksi tarjonneet konkreettisia kohtaamispaikkoja yrittäjille, ostajille, neuvojille ja päätöksentekijöille. Keskeinen haaste on jatkuvuus. Jos tapahtumat ja tutkimukset toteutuvat harvoin tai hankkeiden varassa, herättely ei välttämättä muodostu yrittäjille tunnistettavaksi ja pysyväksi osaksi yrityspalvelujärjestelmää.

Ivano-Frankivskissa herättely liittyy yritysten jatkuvuuteen kriisioloissa

Ivano-Frankivskin alueella Ukrainassa omistajanvaihdosekosysteemi on vasta muodostumassa. Alueen tilanne eroaa muista REBTESin alueista, koska toimintaympäristöä määrittää Venäjän täysimittaisen hyökkäyssodan aiheuttama epävarmuus ja yritysten siirtyminen uusille alueille. Tarve vahvistaa taloudellista resilienssiä on suuri. Tässäkin tilanteessa omistajanvaihdos näyttäytyy keinona säilyttää yrityksiä, työpaikkoja ja paikallista elinvoimaa.

Herättelyä rakentavat muun muassa Ivano-Frankivskin yritysyhdistys BAIF, Diia.Business-yrityspalvelukeskus sekä Ivano-Frankivskin kaupungin organisaatio. Keinoina ovat yrittäjätapaamiset, suuremmat yritysfoorumit, Diia.Business-verkoston koulutukset ja verkkosisällöt, sosiaalinen media, paikalliset yrittäjätarinat sekä eurooppalaisten käytäntöjen esittely alueellisille toimijoille. Vaikuttavuutta arvioidaan vielä lähinnä osallistujapalautteen kautta, ei systemaattisilla mittareilla.

Ivano-Frankivskin aktiivisuus hankkeessa muistuttaa, että toimiva omistajanvaihdosekosysteemi on osa alueellista kriisinkestävyyttä.

Utrechtissa näkyy hajanaisen herättelyn riski

Utrechtin alue Alankomaissa on kiinnostavasti ristiriitainen. Alueella on paljon yritysvälittäjiä, asiantuntijoita ja online-markkinapaikkoja on hyvin tarjolla, mutta omistajanvaihdosten herättely ei ole kovin koordinoitua. Alankomaissa ei ole pysyvää kansallista omistajanvaihdosten koordinaatiorakennetta, eikä Utrechtissa ole alueellista herättelyohjelmaa. Aiemmat kansalliset omistajanvaihdospäivät päättyivät vuonna 2012. Nykyisin kauppakamari tarjoaa kyllä verkossa tietoa omistajanvaihdoksista, mutta aktiivista herättelyä on niukasti. Toimialakohtaisia toimia on esimerkiksi vähittäiskaupassa ja maataloudessa, mutta ei pysyvää kansallista herättelyohjelmaa. Utrechtissa alueelliset toimet ovat satunnaisia ja projektipohjaisia.

Kehittynyt asiantuntijamarkkina ei yksin takaa, että yrittäjä havahtuu ajoissa. Jos yrittäjä ei tiedä, milloin omistajanvaihdosta pitäisi alkaa miettiä tai kenen kanssa asiasta kannattaa keskustella, palvelut voivat jäädä käyttämättä. Utrechtin tapaus korostaa näkyvyyden ja yhteisen koordinaation merkitystä myös sellaisessa ympäristössä, jossa markkinaehtoisia palveluja on paljon.

Erot alueiden välillä

REBTES-kartoituksen alustavien tulosten perusteella omistajanvaihdosten herättelyä voidaan jäsentää ainakin kolmen erilaisen perusmallin kautta. Ensimmäinen on *vakiintunut ekosysteemimalli*, jota Etelä-Pohjanmaa ja laajemmin Suomi edustavat. Herättely ei perustu vain yksittäisiin kampanjoihin, vaan se on osa jatkuvaa alueellista ja kansallista yhteistyötä. Etelä-Pohjanmaalla yrittäjäjärjestö, omistajanvaihdosneuvonta, kunnalliset elinkeinotoimet, SEAMK ja muut toimijat pitävät aihetta esillä säännöllisesti. Mallin vahvuuksia ovat jatkuvuus, toimijoiden välinen luottamus ja yhteistyö sekä alueellinen tunnettuus. Sen riski on, että kun toimintaa on paljon ja se on arkipäiväistynyt osaksi ekosysteemiä, vaikuttavuutta ei välttämättä pysähdytä arvioimaan riittävän systemaattisesti.

Toista mallia voisi luonnehtia *kampanja- ja viikkomalliksi*, josta Flanderi on selkeä esimerkki. Siellä vuosittainen Business Transfer Week antaa herättelylle näkyvän rytmin, kokoaa kumppaneita yhteen ja tekee omistajanvaihdoksesta määräajoin laajemmin näkyvän teeman. Mallin vahvuuksia ovat selkeä vuosikello, kohdennettu viestintä ja kampanjan helppo tunnistettavuus yrittäjille. Samalla sen keskeinen riski on, että kampanja jää yksittäiseksi näkyvyyspiikiksi, jos yrittäjälle ei avaudu sen jälkeen selkeää reittiä neuvontaan, asiantuntijapalveluihin tai jatkokeskusteluihin.

Kolmas malli on vaikeammin hahmottuva *kehittyvän, hankelähtöisen tai hajautuneen herättelyn malli*, joka ilmenee eri tavoin Kroatiassa, Ivano-Frankivskissa ja osin Utrechtissa. Kroatiassa ja Ivano-Frankivskissa herättely rakentuu pitkälti tutkimusten, tapahtumien, hankkeiden, paikallisten kokeilujen ja sidosryhmäyhteistyön ympärille. Utrechtissa taas asiantuntijoita, välittäjiä ja markkinapaikkoja on paljon, mutta varhainen herättely ei ole vahvasti koordinoitua. Mallin vahvuutena voi pitää joustavuutta: yksittäinen tutkimus, foorumi tai hanke voi avata keskustelun ja nostaa omistajanvaihdoksen uudella tavalla näkyväksi.

Riskinä on kuitenkin jatkuvuuden puute. Jos pysyvää vastuutahoa, rahoitusta tai seurantaa ei ole, herättely voi jäädä irralliseksi eikä muodostu yrittäjälle tunnistettavaksi osaksi palvelujärjestelmää.

Slovenia sijoittuu näiden kahden jälkimmäisen mallin väliin. Siellä herättely näyttää kytkeytyvän vahvemmin kansalliseen tukijärjestelmään kuin Kroatiassa tai Utrechtissa: tietoisuuden lisääminen, ensimmäinen neuvonta ja voucher -tyyppinen tuki muodostavat yrittäjälle ainakin periaatteessa jatkumon. Samalla alueellinen näkyvyys ja ostajien ja myyjien kohtaamista tukeva infrastruktuuri näyttävät olevan edelleen kehittämisen kohteita. Slovenian esimerkki muistuttaa, että herättely ei yksin riitä, vaan sen pitäisi johtaa seuraavaan askeleeseen. Yrittäjän kannalta ratkaisevaa on, muuttuuko herääminen toiminnaksi: yhteydenotoksi, valmisteluksi, neuvonnaksi tai konkreettiseksi suunnitelmaksi ja toimenpiteiksi yrityksen jatkuvuuden turvaamiseksi.

Vertailu auttaa myös arvioimaan Etelä-Pohjanmaan tilannetta. Maakunnan vahvuus on pitkäjänteinen ja monitoimijainen ekosysteemityö, jota monelta alueelta vielä puuttuu. Samalla Flanderi haastaa pohtimaan, voisiko herättelyä rytmittää ja kohdentaa nykyistä näkyvämmin, ja Slovenia muistuttaa palvelupolun merkityksestä. Kroatia, Ivano-Frankivsk ja Utrecht puolestaan osoittavat, että ilman jatkuvuutta, koordinaatiota ja selkeää sisäänkäyntiä omistajanvaihdospalveluihin hyväkin asiantuntijatarjonta tai yksittäinen tapahtuma voi jäädä yrittäjälle etäiseksi.

Paras herättely on jatkuvaa, kohdennettua ja johdattaa seuraavaan askeleeseen

Vertailu osoittaa, ettei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa herätellä yrittäjiä omistajanvaihdoksiin. Toimiva malli riippuu alueen rakenteista, yrittäjyyskulttuurista, palvelujärjestelmästä ja siitä, onko omistajanvaihdosten edistämiselle nimettyjä vastuutahoja.

Silti hyvät mallit näyttävät jakavan kolme piirrettä. Ensinnäkin herättelyn pitää olla jatkuvaa, koska omistajanvaihdos tulee yrittäjälle ajankohtaiseksi eri aikaan. Toiseksi herättelyn pitää olla kohdennettua, koska kaikki yrittäjät eivät tarvitse samaa viestiä samaan aikaan. Kolmanneksi sen pitää johtaa seuraavaan askeleeseen: yhteydenottoon, keskusteluun, arviointiin, neuvontaan tai oman yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun.

Omistajanvaihdosten herättely ei ratkaise kaikkea. Se ei korvaa ostajia, rahoitusta, asiantuntijoita tai toimivaa lainsäädäntöä. Mutta ilman sitä moni muu ekosysteemin osa tulee käyttöön liian myöhään tai jää kokonaan havaitsematta. Siksi omistajanvaihdosten edistäminen alkaa juuri herättelystä.

Artikkeli kuuluu sarjaan, joka käsittelee REBTES – Developing Regional SME Business Transfer ecosystems -hankkeen ekosysteemikartoituksia. REBTES on SEAMKin vetämä Interreg Europe -hanke. Ekosysteemikartoitukset kokonaisuudessaan kattava julkaisu ilmestyy syksyllä 2026.

Sarjassa aiemmin ilmestynyt:

Yrityksen omistajanvaihdos alkaa herättelystä **Anmari Viljamaa**

Tutkijayliopettaja
SEAMK

Juha Tall
Asiantuntija, TKI
SEAMK

Tiina Nieminen
Aluekehittäjä
SEAMK

Lähteet

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