

Opiskelijasta yrityksen omistajaksi? – omistajanvaihdoshankkeista Jatkajakouluiksi





OMISTAJAN VAIHDOS FOORUMI

ESIPUHE

Suomi on polttavan kysymyksen edessä: kuinka löytää jatkaja niihin tuhansiin yrityksiin, jotka ovat lähivuosina omistajanvaihdoksen edessä. On ilmeistä, että tarvitsemme yrittäjäkenttään uutta verta ja nuoren sukupolven tekijöitä. Samaan aikaan oppilaitoksissa kyllä koulutetaan yrittäjyyteen, mutta pääpaino on usein startup-toiminnassa. Tähän tarvitaan muutos. Siksi halusimme kartoittaa ammattikorkeakoulujen kokemuksia ns. jatkajakouluista tai niihin rinnastettavista hankkeista. Näissä opintokokonaisuuksissa on ideana, että opiskelijaa kannustetaan ryhtymään olemassa olevan yrityksen jatkajaksi ja valmennetaan kohti onnistunutta yrityskauppaa.

Jatkajakoulu ei ole ajatuksena tai toimintamallina mitenkään uusi. Suomessakin jatkajakouluja on esiintynyt vaihtelevalla intensiteetillä jo melko pitkään. Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen yrittäjyysverkoston (FINPIN) johdolla jatkajakouluja lanseerattiin oppilaitoksiin jo toistakymmentä vuotta sitten. Viime vuosina toiminta on kuitenkin hiipunut tai ainakaan jatkajakoulu-nimellä yrittäjyyskoulutusta oppilaitoksissa ei juurikaan esiinny. Tämä on erikoista, koska tarve omistajanvaihdoksille ei ole vuosien saatossa ainakaan vähentynyt.

Käytännössä tarve ja tilaus jatkajakouluille on nyt ehkä suurempi kuin koskaan aikaisemmin. Monilla luopuvilla pienyrittäjillä on suuria vaikeuksia löytää sopivaa jatkajaa elämäntyölleen. Samaan aikaan erilaisten kyselyjen perusteella toimivan yrityksen jatkaminen kiinnostaa nuorisoa jopa enemmän kuin oman yrityksen perustaminen. On sääli, jos tätä yhteiskunnassa virinnyttä nuorten yrittäjyysinnostusta ei saada hyödynnettyä vain siksi, ettei meillä ole riittävästi tavoitteellisia ja vaikutuksiltaan konkreettisia omistajanvaihdosareenoita. Sellaisia, jotka mahdollistaisivat tehokkaasti potentiaalisten jatkajien ja luopuvien yrittäjien kohtaamiset ja yhteistyön.

Tämä Omistajanvaihdosfoorumin tilaama selvitys on luonteeltaan keskustelupaperi. Se nostaa esille joitain keskeisiä peruselementtejä, joiden varaan hyvä jatkajakoulu voisi rakentua. Mitään yleispäteviä ratkaisuja jatkajakoulujen järjestämiseen se ei kuitenkaan vielä tarjoa. Niiden tunnistaminen edellyttää vuorovaikutusta yrittäjien, opiskelijoiden, oppilaitosten ja etujärjestöjen välillä. Toivommekin, että tämä keskustelupaperi kannustaa kaikkia osapuolia aktiiviseen ja rakentavaan dialogiin. Yhdessä suunnitellut ja rakennetut jatkajakoulut voisivat olla parhaimmillaan hyvinkin tehokas keino pienyritysten omistajanvaihdosten edistämisessä.

Jari Huovinen

Ov-foorumin puheenjohtaja
Elinkeinoelämän keskusliitto

Mika Haavisto

Ov-foorumin sihteeri
Suomen Yrittäjät



OMISTAJANVAIHDOSFOORUMI



OMISTAJAN VAIHDOS FOORUMI

Opiskelijasta yrityksen omistajaksi? – omistajanvaihdoshankkeista Jatcakouluiksi

Taina Laivola, Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Julkaisija: Ov-foorumi, PL 999, 00101 HELSINKI, puhelin 09 229221, www.ov-foorumi.fi

Julkaisun ulkoasu ja taitto: Lea Hult, Aste Helsinki Oy

ISBN 978-952-69123-3-2

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	3
TIIVISTELMÄ	6
1 SELVITYKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2 SELVITYKSEN TOTEUTTAMINEN	10
2.1. Selvityksen kohderyhmä	10
2.2. Selvityksen tavoitteet, aineiston keruu ja analysointi	11
3 OMISTAJANVAIHDOKSEEN LIITTYVIEN HANKKEIDEN ARVIOINTI	13
3.1 Hankkeiden hyvät käytänteet	13
3.2 Hankkeissa kehittynyt osaaminen	15
3.4 Hankkeissa nousseita kehittämiskohteita	17
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	20
4.1 Toimivan jatkajakoulun ominaisuuksia	21
4.1.1 Jatkajakoulu osana alueellista yritysten palvelukonseptia ja yhteistyöverkostoa	21
4.1.2 Jatkajakoulu osana omistajanvaihdosten elinkaariajattelua	22
4.1.3 Jatkajakoulun palvelupolut opiskelijoille	22
4.1.4 Jatkajakoulun käytännön toiminta	23
4.2 Toimenpidesuosituksia jatkajakoulujen kehittämiseksi	23
4.3 Keskustelu jatkuu - ratkaistavia kysymyksiä Jatkajakoulujen kehittämistyöhön	25
LÄHTEET	28
LIITTEET	29
Selvityksessä tarkasteltavat hankkeet	29
Haastattelujen teemat	32



TIIVISTELMÄ

Suomessa on viimeisimpien tilastojen mukaan 15 000 työntajayritystä, joille omistajanvaihdos on tällä hetkellä ajankohtainen. Merkittävimmäksi haasteeksi omistajanvaihdoksissa on todettu sopivan jatkajan löytyminen. Yrityksen jatkajaa on vaikeaa löytää erityisesti pienyrityksissä, joissa yritystoiminta perustuu vahvasti yrittäjän omaan osaamiseen. Yhdeksi ratkaisuksi haasteeseen on esitetty oppilaitosten ja korkeakoulujen yhteyteen muodostettavia Jatkajakouluja, joissa luopuva yrittäjä ja potentiaalinen jatkaja voisivat kohdata ja joissa voitaisiin tarjota erityisosaamista omistajanvaihdoksiin liittyen.

Tämän selvityksen tavoitteena on arvioida korkeakoulujen omistajanvaihdoshankkeiden vaikuttavuutta ja hyviä käytäntöjä. Selvityksen avulla halutaan myös herättää keskustelua Jatkajakoulujen mahdollisuuksista edesauttaa opiskelijoiden yrittäjyyttä omistajanvaihdoksen kautta. Selvityksen kohderyhmäksi valikoitui 6 hanketta eri puolelta Suomea.

Selvityksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vaikuttavuudesta saatiin niukasti materiaalia ja sen perusteella tuloksia on haasteellista nostaa esiin. Yleisellä tasolla määrällisiä yritysvaihtoihin liittyviä tavoitteita ei hankkeissa seurattu systemaattisesti tai niitä ei asetettu. Ammattikorkeakouluissa syntyy opiskelijayrityksiä, mutta yrityskauppojen kautta todella vähän. Opiskelijat eivät tiedä omistajanvaihdoksesta yritystoiminnan kehittämisessä riittävästi.

Haastateltavat toivat esille hankkeiden hyviä käytäntöjä sekä alueensa onnistumisia. Hyvät käytännöt liittyivät omistajanvaihdoksiin liittyvä tiedon ja materiaalin lisääntymiseen, yhteistyössä järjestettäviin tapahtumiin ja tilaisuuksiin sekä toimintamalleihin. Haastatteluissa tuli esille sekä opiskelijan näkökulmasta että yrityksen näkökulmista opittuja asioita sekä erilaista omistajanvaihdokseen liittyvää osaamista, jota hanke oli lisännyt eri tavoin. Esille tuli monipuolisesti omistajanvaihdosten edistämiseen liittyviä kehittämisajatuksia. Kehittämisajatuksista suurin osa liittyi omistajanvaihdokseen ja alueen yhteistyöhön ja pieni osa korkeakouluihin tai opiskelijoihin.

Selvityksen perusteella muodostettiin toimivan jatkajakoulun ominaisuuksia. Toimiva Jatkajakoulu on pysyvä osa alueellista yritysten palvelukonseptia. Jatkajakoulujen toiminta kytketään omistajanvaihdosten elinkaariajatteluun ja erilaisille opiskelijoille luodaan erilaisia palvelupolkuja. Käytännön toimintaa järjestetään yhteistyössä verkoston kanssa opiskelija- ja yritysälähtöisesti.

Selvityksen pohjalta nostettiin esiin toimenpidesuosituksia.

1. Jatkajakoulut toimivat pysyvänä osana alueellista yritysten palvelukonseptia ja yhteistyöverkosta.
2. Jatkajakouluissa varmistetaan opiskelijoiden moninaisuus yhdistämällä toiminnassa eri koulutusaloja, toisen asteen ja korkeakoulujen toimintaa sekä niiden alumnitoimintaa.
3. Jatkajakouluissa muodostetaan erilaisille opiskelijaprofiileille palvelupolkuja kohti omistajanvaihdosta.
4. Jatkajakoulut varmistavat opiskelijoiden ja yritystään myyvien omistajien jatkuvat kohtaamisen paikat yhteistyössä paikallisen verkoston kanssa.
5. Jatkajakoulut tunnistavat omistajanvaihdosprosessin ostajan näkökulmasta ja varmistavat opiskelijalle tiedon ja valmennuksen yhteistyössä paikallisen verkoston kanssa.

Toimenpidesuositukset haastavat oppilaitoksia, korkeakouluja, yrittäjäjärjestöjä ja kuntien elinkeinotoimia sekä muita yritystoiminnan edistämisestä vastuussa olevia tahoja ratkaisemaan omistajanvaihdoksiin liittyviä haasteita sekä kansallisesti että erityisesti alueellisesti ja paikallisesti.



1 SELVITYKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Suomessa on viimeisimpien tilastojen mukaan 83 300 työnantajayritystä, joista Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimukseen perustuvan arvion mukaan noin 15 000 yritykselle omistajanvaihdos on tällä hetkellä ajankohtainen. Pidemmällä aikavälillä omistajanvaihdos koskettaa vieläkin suurempaa joukkoa yrityksiä. Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana 50 000 yritystä on yrityskaupan tai sukupolvenvaihdoksen edessä ja näistä yrityksistä lähes 80 % uskoo saavansa liiketoiminnan siirtymään uusiin käsiin. (Omistajanvaihdosbarometri 2018.). Kuitenkin omistajanvaihdosten läpivieminen on yrittäjien mielestä yhä haasteellista. Vaativimpia kysymyksiä ovat ostajan löytäminen, hinnan määrittäminen, rahoitus ja verotus. Näihin toivotaan helpotusta ja työkaluja. (Omistajanvaihdosbarometri 2018.)

Merkittävimmäksi haasteeksi omistajanvaihdoksissa on noussut sopivan jatkajan löytyminen. Näin on erityisesti pienyrityksissä, joissa yritystoiminta perustuu vahvasti yrittäjän omaan osaamiseen ja jatkajan löytäminen voi siksi muodostua ongelmalliseksi. Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto EK on esittänyt yhdeksi ratkaisuksi oppilaitosten ja korkeakoulujen opiskelijayrittäjyyspalvelujen yhteyteen muodostettavia Jatkajakouluja. Jatkajakouluissa luopuva yrittäjä ja potentiaalinen jatkaja voisivat kohdata ja niissä voitaisiin tarjota erityisosaamista omistajanvaihdoksiin liittyen. Jatkajakoulu-konsepti toisi omistajanvaihdoksen paremmin esille yhtenä yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehtona. Nuorten ikäluokkien osaaminen ja liiketalousymmärrys sekä myönteiset asenteet yrittäjyyttä kohtaan antavat hyvän pohjan yrittäjäksi ryhtymiseen myös yritysoston kautta.

Omistajanvaihdosten edistämiseksi on tehty paljon kehittämistoimia. On syntynyt alueellisia palveluita ja hankkeita yritystään myyville yrittäjille ja omistajanvaihdoksen palveluita on säännöllisesti arvioitu ja kehitetty (mm. Omistajanvaihdospalveluiden arviointi ja evaluointi 2020.) Yrityksiä on myös paljon myynnissä, erityisesti microyrityksiä ja yksinyrittäjien yrityksiä, joille erityisesti on ollut haasteellista löytää jatkajaa ja ostajaa. Yrityksestä luopuvan yrittäjän ajatuksia ja tavoitteita on tutkittu runsaasti (mm. Omistajanvaihdosbarometrit 2012, 2015, 2018) ja omistajanvaihdokseen onkin suuntauduttu paljolti yrityksen myyjän näkökulmasta. Omistajanvaihdosbarometrissa (2018) todettiin, että omistajanvaihdosyritysten jatkajien tavoitteiden tunnistamisella on merkittäviä vaikutuksia omistajanvaihdoksissa tarjottavien asiantuntijapalveluiden kehittämiseen, rahoituskanavien hyödyntämiseen ja omistajanvaihdokseen liittyvän tuen tarjoamiseen. Jatkajakouluissa ja niiden kaltaisissa opiskeli-

jayrittäjyys Hankkeissa näkökulma tarkentuukin yrityksen ostajan lähtökohtiin ja tavoitteisiin.

Tässä selvityksessä keskitytään erityisesti korkeakoulujen omistajanvaihdoksiin liittyviin hankkeisiin ja niiden arviointiin. Selvityksen tarkoituksena on nostaa esiin hankkeiden hyviä käytäntöjä ja oppeja sekä tuoda esille omistajanvaihdos vaihtoehtona yrittäjäksi ryhtyvälle tai sitä harkitsevalle opiskelijalle. Selvityksessä tulee esille omistajanvaihdoksiin liittyen myös potentiaalisten jatkajien ja ostajien näkökulmia, minkä parempi huomioiminen palveluissa voi edistää omistajanvaihdosten toteutumista. Selvityksen avulla halutaan myös herättää keskustelua Jatkajakoulujen mahdollisuuksista edesauttaa opiskelijoiden yrittäjyyttä omistajanvaihdosten avulla.



2 SELVITYKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1. SELVITYKSEN KOHDERYHMÄ

Selvityksessä tavoitteena oli arvioida omistajanvaihdoksiin liittyviä hankkeita korkeakouluissa. Selvityksen kohderyhmäksi valikoitui 6 hanketta eri puolilta Suomea (Liite 1). Hankkeet toimivat ammattikorkeakoulujen vetäminä tai ammattikorkeakoulu oli osatoteuttajana yliopiston vetämässä hankkeessa. Hankkeista 5 toimi ulkopuolisen rahoituksen (ESR, ELY-keskus, yksityinen säätiö tai yrittäjäjärjestö) turvin ja yksi osana ammattikorkeakoulun yrittäjäopintoja. Selvityksessä haastateltiin yhteensä 21 henkilöä, joista 11 oli hanketoimijoita ja 10 hankkeisiin osallistuneita opiskelijoita, yrittäjiä ja sidosryhmien edustajia.

Kaikissa hankkeissa tavoitteena oli jatkajien kartoittaminen ja valmentaminen omistajanvaihdoksiin. Osassa hankkeista keskityttiin enemmän juuri opiskelijoiden jatkajapotentialin kasvattamiseen osassa laajemmin myös omistajanvaihdokseen liittyvän osaamisen ja ekosysteemin kehittämiseen. Hankkeiden esiin tuomat kohderyhmät olivat opiskelijat, opiskelijat sekä yrittäjät, yrityksen myyntiä harkitsevat, työttömyysuhan alla olevat hlöt, yrittäjät ja jatkajat. Kaikki hankkeet toimivat yhteistyössä paikallisten toimijoiden kuten yrittäjäjärjestön ja kunnan elinkeinotoimen kanssa.

2.2. SELVITYKSEN TAVOITTEET, AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

Selvityksen tavoitteena oli selvittää hankkeiden vaikuttavuutta ja hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin hyödyntää laajemmin omistajanvaihdosten edistämisessä.

1. Mikä on ollut hankkeiden vaikuttavuus

- Kuinka suuri osuus mukana olleista yrityksistä on löytänyt jatkajia ja / tai kuinka suuri osuus potentiaalisista jatkajista on ryhtynyt yrittäjäksi toimivaan yritykseen tai muuten työllistynyt työmarkkinoille?

2. Millaisia hyviä käytäntöjä hankkeista voidaan tunnistaa?

- Millaisia oppilaitos- ja korkeakouluverkostossa monistettavia hyviä käytäntöjä hankkeissa voidaan tunnistaa?
- Mitä muuta hankkeista voidaan oppia?

KUVIO 1. Selvityksen pääkysymykset



Selvityksen ensimmäinen vaihe toteutettiin keväällä 2020. Haastateltavina olivat kaikkien 6 hankkeen toimijat kuten projektipäälliköt ja muut asiantuntijat. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltavia oli yhteensä 11 henkilöä.

Selvityksen toinen vaihe toteutettiin syksyllä 2020. Hankkeista valittiin kolme hanketta jatko haastatteluja varten. Valinnan kriteereinä olivat hankkeen ammattimainen johtaminen, laadukkaan tiedon tuottaminen ja pitkäaikainen ja systemaattinen omistajanvaihdoksen kehittäminen. Haastateltavina olivat hankkeisiin osallistuneet yritykset ja opiskelijat sekä sidosryhmät kuten yrittäjäjärjestöt, kunnan kehitysyritykset, yksityiset palveluntarjoajat sekä kunnan elinkeinotoimi.

Selvityksen kohderyhmä	
Hankkeiden toimijat	11
Opiskelijat	2
Yrittäjät	3
Yrittäjäpalvelut	4
Kunnan elinkeinotoimi	1
Yhteensä	21

TAULUKKO 1. Selvityksen kohderyhmä

Toisella haastattelukierroksella haastateltavia oli yhteensä 10. Haastateltavista 2 oli opiskelijoita, 3 yrittäjiä, 4 yrittäjäjärjestöjen tai palvelujentuottajien edustajia sekä yksi kunnan elinkeinotoimen edustaja. Molemmat haastattelukierrokset toteutettiin puhelinhaastatteluina tai etäyhteyden välityksellä. Haastattelut kestivät 0,5–1 tuntia.

Aineisto käytiin läpi teemojen mukaisesti luokittelemalla. Aineiston tuloksia verrattiin aiheen muihin selvityksiin. Aineistosta ja muiden selvitysten pohjalta koottiin johtopäätökset sekä toimenpidesuosituksia kehittämistyön pohjaksi.

3 OMISTAJANVAIHDOKSEEN LIITTYVIEN HANKKEIDEN ARVIOINTI

Selvityksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vaikuttavuudesta saatiin niukasti materiaalia ja sen perusteella tuloksia on haasteellista nostaa esiin.

Kahdessa hankkeessa oli asetettu määrällisiä tavoitteita eli alkavien yritysvaihtojen määrä sekä ostajien ja myyjien machausten määrä. Hankkeiden määrällisiä tavoitteita ei kuitenkaan oltu tarkkaan seurattu tai niitä ei oltu saavutettu. Hankkeissa oli voitu asettaa suoritettujen opintopisteiden määrälliset tavoitteet, jotka ammattikorkeakoulujen tulosohjaus asetti.

Yleisellä tasolla määrällisiä yritysvaihtoihin liittyviä tavoitteita ei hankkeissa seurattu systemaattisesti. Tähän voi vaikuttaa hankkeiden lyhyt kesto suhteessa omistajanvaihdosprosessien pituuteen. Tästä johtuen hankkeen päättymisen jälkeen syntyneitä omistajanvaihdoksia ei enää kirjattu. Myös omistajanvaihdokseen liittyvissä hankkeissa oli mukana vähän opiskelijoita, mikä vaikutti määrään.

Ammattikorkeakouluissa syntyy opiskelijayrityksiä, mutta yrityskauppojen kautta todella vähän. Hankkeissa voitiin todeta, että vuosien aikana oli syntynyt ”muutama kauppa” tai että ”joka toinen vuosi” opiskelija ostaa yrityksen. Hankkeen aikana ”viidestä osallistujasta yksi opiskelija osti yrityksen” tai hankkeen aikana tai sen jälkeen oli tapahtunut ”muutama sukupolvenvaihdos”. Laadullisia tavoitteita asetettiin kaikissa hankkeissa ja ne liittyivät hankkeen rahoituksen tuomiin tavoitteisiin. Pääasiallisesti laadulliset tavoitteet olivat opiskelijälähtöisiä.

3.1 HANKKEIDEN HYVÄT KÄYTÄNTEET

Selvityksen toisena tavoitteena oli tuoda esille hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin toteuttaa myös muiden toimesta eri alueilla oppilaitos- ja korkeakouluverkostossa.

Haastateltavat toivat esille hyviä käytänteitä sekä hankkeiden muita onnistumisia. Haastateltavat toivat esille myös alueensa hyviä käytänteitä. Kaikki haastateltavat eivät yhdistäneet käytäntöjä pelkästään hankkeisiin, koska oma rooli oli hankkeessa etäisempi ja alueella tehtiin tiivistä yhteistyötä ja monia muitakin aktiviteetteja yhteistyössä.



I Omistajanvaihdoksiin liittyvä tieto ja materiaali

Selvityksen mukaan on erittäin tärkeää välittää tietoa omistajanvaihdokseen liittyen laajasti. Enemmän tietoa tarvitsevat opiskelijat sekä yrityksestään luopuvat yrittäjät, mutta myös kaikki yrityspalvelujen toimijat. Omistajanvaihdoksiin ja yrityskauppoihin liittyvää osaamista ei ole riittävästi ja tietoisuus niistä yrittäjyyden vaihtoehtona on opiskelijoilla vähäistä. Myös yrittäjien on hyvä olla tietoinen omistajanvaihdosprosessiin liittyvistä vaiheista ja mitä se heidän yritykselleen ja heille itselleen yrittäjänä tarkoittaa.

Hankkeissa välitetäänkin tietoa ja materiaalia omistajanvaihdoksista hyvin. Hankkeissa mainittiin syntyneen hyvä raportti OV-haasteista ja ratkaisuksista sekä muuta jaettavaa materiaalia ja koottua tietoa sekä koulutustilaisuuksia. Myös erilaisissa tapahtumissa ja kohtaamisissa välittyi erittäin tärkeää hiljaista tietoa yrittäjien, jo omistajanvaihdosten tehneiden yrittäjien ja kokeneiden yrityspalvelujen toimijoiden toimesta.

II Yhteistyössä järjestettävät tapahtumat ja tilaisuudet

Haastatteluissa nousi esiin kasvokkain tapahtuvien tapaamisten ja tilaisuuksien olevan olennainen osa hankkeita ja omistajanvaihdosten edistämistä. Tapahtumia järjestettiin usein alueen verkostossa pitkän yhteistyön tuloksena. Haastateltavat toivat esille verkostojen kasvattamisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet eri tilaisuuksissa. Myös luottamus ja hyvä ilmapiiri eri toimijoiden kesken toi palveluihin laatua mm. valmentajat toimivat yhdessä ja saatiin verpaidmentoroinnin henkeä tilaisuuksiin.

Tapahtumissa arvostettiin hyviä kohtaamisia ja vuorovaikutusta. Myös hyvät yritystarinat omistajanvaihdoksista koettiin tärkeinä välittää opiskelijoille ja muille. Haastatteluissa tuli esille opiskelijoiden ja yrittäjien kohtaamisten tärkeys sekä myös eri kouluasteiden yhteistyön merkitys yhteisten tapahtumien kautta.

III Toimintamallit

Hankkeissa oli todettu useita toimintatapoja ja -malleja, jotka edistivät omistajanvaihdosta hyvin. Yhtenä mainittiin yritysideoakilpailu, jossa tuli esille opiskelijoiden suunnitelmat, toiveet ja osaaminen. Tätä tietoa voi hyödyntää yrityksestään luopuva yrittäjä ja tarjota omaa yritystään yritysideoan toteuttamiseksi omistajanvaihdoksen kautta. Myös mentoroinnin ”täsmämalli” kuvattiin hyväksi toimintamalliksi. Siinä yritys sai oman yrityksen tarpeeseen liittyvään aiheeseen juuri siihen sopivan asiantuntijan käyttöönsä ja yritystään myyvät yrityksen hyötyivät palvelusta.

Yleisellä tasolla nostettiin esiin tehokkaana toimintamallina se, että alueen eri toimijat tekevät yhteistyötä palveluiden järjestämisessä, yritykset saavat asiantuntevaa yritys kohtaista konsultaatiota sekä luodaan tilanteita henkilökoh-

taisille kohtaamisille, keskusteluille ja sparraamiselle omistajanvaihdokseen liittyen.

Alueella toimivia hyviä omistajanvaihdoksia edistäviä toimintamalleja mainittiin useita. Senioriyrittäjätoiminnassa yritystoiminnasta luopuneet toimivat yhdessä eri tavoin ja myös mukana alueen yrittäjätoiminnassa. Toimintamalli tuo yrittäjyydestä luopumista harkitsevalle hyvän polun yrityksen jälkeisen elämän suunnitteluun. Business Academy on yrittäjätradenomitutkinto, jossa opiskeleva saa hyvät valmiudet yrittäjyyteen, luo verkostoja yritystoimintansa pohjaksi ja saa tukea omistajanvaihdokseen esim. sukupolvenvaihdokseen. Omistajanvaihdos- pikatreffit toi ostajat ja myyjät rennolla tavalla toisilleen tutuksi ja loi paljon kontakteja lyhyessä ajassa.

3.2 HANKKEISSA KEHITTYNYT OSAAMINEN

Haastatteluissa tuli esille runsaasti näkökulmia, mitä hankkeessa oli opittu ja miten hanke oli lisännyt osaamista omistajanvaihdoksista eri tavoin. Yleisesti voidaan sanoa, että hankkeiden ammattitaitoinen johtaminen on tärkeää, asiaosaaminen ja verkostoitumisen osaava vetäjä edesauttaa hanketta. Kuitenkin hankkeiden lyhytkestoisuus asettaa haasteita, sillä omistajanvaihdosprosessit ovat usein pitkiä. Hanke voi olla alkusysäys tai boostaaja tiettyssä omistajanvaihdosprosessin vaiheessa.

3.2.1 Opiskelijarajapintaan liittyvät opit

Kaiken kaikkiaan hankkeissa oli mukana vähän opiskelijoita. Hankkeissa oli mukana eri vaiheissa olevia opiskelijoita ja omistajanvaihdos voi osalle tulla konkreettisena vaihtoehtona vasta myöhemmin. Kuitenkin omistajanvaihdosten kannalta sopivien opiskelijoiden mukaan saaminen toisi enemmän hyötyä. Hankkeen toiminnassa pitäisikin paremmin huomioida opiskelijanäkökulma: opiskelijan tavoitteet ja osaaminen sekä käytännölliset seikat kuten opiskelijoiden vuosikello ja erilaiset opiskelumuodot (harjoittelu, oppinäytetyöt, oppisopimus jne.).

Haastattelujen pohjalta hankkeessa on tärkeää olla yritystään myyviä tai sitä suunnittelevia yrityksiä alusta alkaen mukana. Opiskelija pystyy olemaan mukana yrityksen toimiessa pitkään ja luottamussuhdetta voidaan rakentaa potentiaalisen ostajan ja myyjän välillä. Paras tapa on toteuttaa omistajanvaihdos vaiheittain ja mahdollistaa yritykseen tutustuminen työskentelemällä siinä tai muilla tavoin (harjoittelumahdollisuus, oppisopimus, oppinäytetyö).

Hankkeissa opiskelijat nähtiin potentiaalisina yritysten jatkajina ja omistajanvaihdoksen olevan hyvä vaihtoehto opiskelijayrittäjyydessä. Yritystoston myötä opiskelija saa paljon valmista (tuotteet, asiakaskunta, tilat, osaaminen, lait-



teet yms.) verrattuna oman yrityksen aivan alusta luomiseen. Kuitenkin oman yrittäjän ”jäljen” ja kehittämisen vaihtoehdot ovat silti mahdollisia. Haasteena todettiin opiskelijoiden valmiuksien yrittäjäksi ja heti toimivan yrityksen vetämiseen olevan usein vielä kevyet, ellei taustalla ole perheen tai muun läheisen yritys. Yritystoiminnan aloittamiseen liittyvät edellytykset kuten toimialan osaaminen ja kokemus ja toimialan liiketalouden realiteettien ymmärrys on myös yritysostoissa tärkeitä. Myös yrittäjän ominaisuudet kuten paineensietokyky on yksi edellytys.

Ostajan näkökulma yritykseen on myös erilainen kuin yrityksestään luopuvan yrittäjän. Usein nuorempien tarpeet ja odotukset ovat erilaisia kannattavuuteen ja tulokseen nähden ja se asettaa haasteensa yrityksen arvon määrittämiselle. Ostajalle yritys voi näyttäytyä vanhentuneena ja edellyttää uudistamista ja investointeja ja tämä vaikuttaa sekä hintaan että rahoituksen tarpeeseen. Yritysostosta päättäminen on ostajalle pitkä ja huolellinen prosessi. Yrittäjäyys yritysoston jälkeen sisältää myös paljon haasteita esim. yrityskulttuuriin ja yrityksen aiempiin käytäntöihin liittyen. Myös tähän kohtaan omistajanvaihdosprosessia tarvitaan valmennusta.

3.2.2 Yritysrajapintaan liittyvät opit

Hankkeet koettiin yrittäjille tärkeäksi verkostoitumisen ja kehittymisen mahdollisuuksiksi. Yhteistyö luo uusia suhteita, tuo uusia ideoita ja tukea yrittäjänä toimimiseen. Toiminnan toivottiin olevan yrittäjälähtöistä siten, että yrittäjillä on mahdollista osallistua (mm. aikataulut ja kesto). Yrityksen näkökulmasta todettiin yrityskohtaisen palvelun, erityisosaamisen ja yrityskohtaisten keskustelujen hyödyllisyys, koska yritykset ovat erilaisia ja eri vaiheissa. Yritysten välisiä kohtaamisia tarvitaan myös.

Haastateltavien mukaan yritykselle liittyviä palveluja on, mutta niiden tietoon saattaminen yrityksille on haaste. Omistajanvaihdosprosessi on pitkä ja edellyttää runsaasti erilaisia toimia, johon yritystään myyvä yrittäjä tarvitsee tietoa. Tässäkin selvityksessä todettiin yrittäjien ”herättelyn” omistajanvaihdokseen ajoissa tarvitsevan huomiota. Yrityksen myyminen edellyttää sen ”myyntikuntoon” saattamista ja kartoitusta mistä ostaja voi löytyä (lähipiiri, verkostot, ulkopuoliset). Kuitenkin omistajanvaihdos on myös henkinen prosessi, joka edellyttää muutokseen liittyvien tunteiden käsittelyä ja uusia suunnitelmia. Tämän jälkeen voidaan päästä onnistuneeseen omistajanvaihdokseen, arvon määrittämiseen ja omistuksen siirtymävaiheen hoitamiseen. Tämä prosessi edellyttää usein ulkopuolista konsultaatiota ja neutraalia ja valmentavaa työskentelyä. Omistajanvaihdosprosesseihin liittyy paljon sensitiivisyyttä ja luottamusta edellyttävää työskentelytapaa.

3.4 HANKKEISSA NOUSSEITA KEHITTÄMISKOHTEITA

Haastateltavat toivat esiin runsaasti kehittämisajatuksia, jotka liittyivät monipuolisesti ja eri näkökulmista omistajanvaihdosten edistämiseen. Kehittämisajatuksista pieni osa liittyi korkeakoulujen, oppilaitosten tai opiskelijoiden suhteeseen omistajanvaihdoksiin ja olivat suurelta osin koko omistajanvaihdosta ja alueen yhteistyötä koskevia.

3.4.1 Korkeakoulujen ja oppilaitosten kehittämisen kohteet

Haastatteluissa tuli esille, että alueen korkeakoulujen ja oppilaitosten yhteistyön lisääminen on tärkeää ja myös ehdotettiin alueen yhteistä yrityspalveluyksikköä. Korkeakoulujen ja oppilaitosten tulisi olla pysyvä osa alueen yrityspalveluekosysteemiä, jonka tueksi toivottiinkin alueellisia tai maakunnallisia säännöllisiä tapaamisia. Korkeakoulujen lyhytkestoiset hankkeet ovat tärkeää kehittämistyötä, mutta omistajanvaihdosten tukemisen pitkäjänteinen toiminta tulisi alueella varmistaa toisin. Tähän ehdotettiin mm. alueellista ja/tai kuntakohtaista tapaa järjestää ov-palvelu valtion siemenrahan avulla.

Omistajanvaihdostoimintaan tarvitaan uudenlaista osaamista mukaan. Tätä korkeakoulut voivat toimintaan tuoda eli tutkijoita, innovatiivisia henkilöitä, kansainvälisiä kontakteja tms. Yritysverkostoa ja jo olemassa olevia toimintoja kuten yrityskummeja ja mentoriverkostoa voisi tuoda paremmin omistajanvaihdosten tueksi ja myös opiskelijoiden saataville.

Korkeakouluissa voitaisiin myös viedä eteenpäin erilaisia ja innovatiivisia yrittäjyyden muotoja. Esimerkkeinä yhteisyrittäjyys, tiimiyrittäjyys, osa-osakuus, yritys yhteisöt, jotka jakaisivat riskiä ja madaltaisivat yrittäjäksi ryhtymisen kynnyksiä. Esille tulivat myös yritystoiminnan ja asiakkaiden tarpeiden muutokset, kuten esimerkiksi yritys yhteistyön merkityksen kasvaminen palvelun tuottamisessa. Tarvitaan suurempia palvelukokonaisuuksia, joita yritykset yhdessä voivat tuottaa ja tarjota asiakkaille. Tällaisia muutoksia ja trendejä korkeakoulujen pitäisi hyödyntää kehitystyössään paremmin.

Yritysostoissa aloittavan yrittäjän neuvontaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska yritysostoon liittyy paljon enemmän hallittavia ja selvitettäviä asioita kuin yrityksen perustamiseen. Tarvitaan myös lisää tietoa ja tukea kansainvälisen liiketoiminnan suunnittelua varten ja esim. step by step –ohjeita yritysmuotojen ja rahoitusvaihtoehtojen vertailuun.

Haastatteluissa tuli esille myös vaikeus löytää myytäviä yrityksiä, vaikka kiinnostus olisi herännyt. Myytäviä yrityksiä on valtavasti, mutta tietoa niistä on saatavilla vähän ja tieto ei ole vertailtavassa muodossa. Pelkkä myytävien yritysten listaus ei anna riittävästi tietoa ostajalle.



Kaiken kaikkiaan opiskelijoiden tietoisuus omistajanvaihdoksista ja yritysostoista on vähäistä ja sen lisäämiseen pitäisi panostaa. Omistajanvaihdoksia tulisi tuoda esille yrittäjyyden vaihtoehtona myös laajemmin.

3.4.2 Omistajanvaihdosten edistäminen alueella

Haastatteluissa tuli esille runsaasti ehdotuksia omistajanvaihdosten edistämiseen ja yrityspalvelujen kehittämiseen alueella.

Lähtökohtaisesti viestintää yrityksille voisi tehostaa verkoston kautta ja saada palveluita laajemman ja monipuolisemman yritysjoukon tietoisuuteen. Yleisellä tasolla tuli esille yrittäjien palvelujen konseptointi alueella asiakaslähtöisesti yrittäjien eikä palvelujen tuottajien näkökulmasta. Näin yrittäjät löytäisivät palvelut paremmin eikä malli ja tiedottaminen olisi järjestäjakeskeinen.

Kokonaisvaltaisempi omistajanvaihdosprosessin eri osa-alueiden huomioiminen palvelukonseptissa parantaisi sekä ostajien että myyjien palveluita. Tarvitaan valmennusta ja palveluita eri vaiheisiin. Ennen osto- tai myyntipäätöstä tarvitaan tukea mm. mentaaliseen työskentelyyn. Osto- tai myyntiprosessin alkuvaiheessa tarvitaan tukea mm. sopivien yritysten arviointiin tai oman yrityksen myyntikuntoon saattamiseen. Varsinaisessa osto- ja myyntitapahtumassa tarvitaan monenlaista erityisosaamista. Omistajanvaihdoksen jälkeen uusi yrittäjä ja yrityksestään luopunut yrittäjä kohtaavat haasteita ja muutoksia, joihin voisi olla myös valmennusta ja palveluita.

Yrittäjäpalveluissa koettiin olevan joitakin alueita, joita ei ole riittävästi huomioitu. Erityisosaamista edellyttävistä palveluista nimettiin juridisen osaamisen lisääminen, verotus- ja talousasioiden osaaminen myös. Esille pääseminen ja markkinointi koettiin haasteeksi ja siihen tarvittaisiin koulutusta, verkkokursseja, mentorointia yms. Yleisellä tasolla rahoitukseen kaivattiin erilaisia ja aivan uudenvuolaisia malleja. Rahoitusjärjestelmät ovat yrittäjälle monimutkaisia ja rahoitus kallista eri syistä.

Yrityskohtaisten palvelujen tarvetta voitaisiin järjestään esim. palvelusetelin avulla. Myös valmennuksen osalta tuotiin esille ”valmennuksen tasoryhmä”-ajatus, joka myös takaisi yritykselle juuri oikeanlaista tukea oman yrityksen tarpeen mukaan. Yritysten välisiä konkreettisia kohtaamisia tarvittaisiin lisää. Matalan kynnyksen tilaisuuksia tarvitaan ja osa niistä voitaisiin kohdentaa toimialoittain, yrityskoon tms. mukaan, jotta yrittäjille olisi niissä enemmän tarttumapintaa oman yrityksen kannalta. Kokeneiden yrittäjien tuominen mukaan toimintaan enemmän koettiin tarpeelliseksi.

Selvityksessä korostui alueelliset erot ov-toiminnan järjestämisessä. Paikalliset olosuhteet, verkostot ja yritysraakenne tulee huomioiduksi ja palvelut ovat lähellä yrityksiä. Kunnan elinkeinopalvelujen rooli on alueella tärkeä, koska heillä on alueen kaikki yritykset tiedossa, myös alueelle mahdollisesti tulevat yritykset.

Yrityksiltä toivottiin myös rohkeutta ottaa isompia askeleita yritystoiminnan kehittämiseksi ja kasvuun saattamiseksi. Bisnesenkeleiden mukaantulo hallitustoimintaan toisi osaamista ja ulkopuolista näkökulmaa. Myös yrittäjän tulo ulos ”paikallisesta kuplasta” toisi kasvua kuten valtakunnallinen palvelujen ja tuotteiden markkinointi ja kansainvälisten mahdollisuuksien hyödyntäminen.

Todettiin myös, että nykyiset haasteet omistajanvaihdoksiin liittyen voivat myös vähentyä tulevaisuudessa, sillä osaaminen ja liiketalousymmärrys on nuorissa sukupolvissa kasvanut ja yritysostot ja -myynnit ovat tavanomaisempi osa liiketoiminnan kehittämistä.



4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Selvityksen tavoitteena oli nostaa esille korkeakoulujen omistajanvaihdokseen liittyvien hankkeiden vaikuttavuutta ja hyviä käytäntöjä. Selvityksessä haastateltiin sekä hankkeiden edustajia että opiskelijoita ja hankkeiden sidosryhmiin liittyviä tahoja. Selvityksessä tuli esille myös omistajanvaihdosprosessiin ja palveluihin liittyvää arvokasta tietoa kehittämistyön tueksi.

Omistajanvaihdoksiin liittyvät haasteet ovat erittäin hyvin tunnistettu. Tästäkin selvityksessä tuli esille mm. suurempi tarve luopuvien yrittäjien ja jatkajien kohtaamisiin, yrityksen elinkaariajattelua tarvitaan enemmän, jotta yritykset ovat myyntihetkellä kiinnostavia ja kannattavia. Elinkaaren loppuvaiheessa oleva yritys edellyttää jatkajalta investointeja ja kehittämistä, mikä vaikuttaa yrityksen myyntiarvoon. Myös yrittäjänä olemisen elinkaariajattelua voitaisiin tuoda esille enemmän, jotta yrittäjä valmistautuisi yrityksen omistajanvaihdokseen ajoissa ja suunnittelisi omaa tulevaisuutta yrittämisen jälkeen. Yrittäjälle yrityksestä luopuminen on myös henkinen prosessi, josta voi tulla myös haaste omistajanvaihdokselle ilman tulevaisuusajattelua.

Selvityksessä tuli esille yrittämiseen liittyvät asenteet suomalaisessa yhteiskunnassa. Kuitenkin yrittäjäasenteet ovat muuttuneet vuosien saatossa. Suomalaisten nuorten asenteet yrittäjyyttä kohtaan ovat positiivisia ja kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan on vahvaa. Nuorisobarometrin (2019) mukaan suomalaisista 15–29-vuotiaista nuorista melkein 80 prosenttia näkee yrittäjyyden mahdollisuutena vaikuttaa yhteiskuntaan ja 71 prosenttia on sitä mieltä, että yrittäjämäistä asennetta tarvitaan kaikessa työssä. Myös nuorten halu yrittäjäksi ryhtymiseen on kasvanut (TAT- nuorten tulevaisuusraportti-tutkimus 2020) ja mm. lasten ja nuorten yrittäjyyskasvatusta on toteutettu innovatiivisin keinoin kuten Yrityskylät eri puolilla Suomea sekä nuorten tiedottaminen Kun koulu loppuu -sivuilla (<https://www.tat.fi>).

Yrittäjyyskulttuurin ja asenteiden muutos on vaikuttanut siten, että yritys- ja liiketoimintakaupoista on tullut normaali tapa ryhtyä yrittäjäksi ja kasvattaa bisnestä. Myös tässä selvityksessä tuli esille nuorempien sukupolvien laaja-alaisempi osaaminen, liiketoimintaymmärrys ja liike-elämän kulttuurin muutos, mitkä edistävät yrityskauppojen syntymistä. Kuitenkin omistajanvaihdosten läpivieminen on yrittäjien mielestä yhä haasteellista. Tutkimusten mukaan sekä Suomessa että eurooppalaisella tasolla vaativimpia ratkaistavia kysymyksiä ovat ostajan löytäminen, hinnan määrittäminen, rahoitus ja verotus. Myös neuvontapalveluiden osaaminen omistajanvaihdoksiin liittyen tulisi varmistaa. Omistajanvaihdoksen tehneet yrittäjät ovat olleet kuitenkin varsin tyytyväisiä tekemäänsä ratkaisuun. (Omistajanvaihdosbarometri 2018; Yrittäjien omistajanvaihdosten edistäminen 2020.)

4.1 TOIMIVAN JATKAJAKOULUN OMINAISUUKSIA

Selvityksen tarkoituksena oli myös nostaa keskusteluun oppilaitosten ja korkeakoulujen yhteydessä toimivien Jatkajakoulujen toiminnan edellytyksiä. Selvityksen perusteella muotoiltiin toimivan Jatkajakoulun ominaisuuksia.



KUVIO 1. Toimivan Jatkajakoulun ominaisuuksia

Selvityksen mukaan toimiva Jatkajakoulu on pysyvä osa alueen yrityspalvelukonseptia sekä asemoi paikkansa omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin. Toimivassa Jatkajakoulussa on palvelupolkuja erilaisille opiskelijoille sekä käytännön toiminta on opiskelija- ja yrityslähtöistä.

4.1.1 Jatkajakoulu osana alueellista yritysten palvelukonseptia ja yhteistyöverkostoa

Jatkajakoulujen monipuolisen, kattavan ja riittävän laadukkaan toiminnan takaamiseksi, niiden pitää olla pysyvänä osana alueen yrittäjille tarjottavia palveluja sekä yhteistyöverkostoa. Yhteistyön avulla Jatkajakoulut ovat tiiviisti mukana alueen kehittämistyössä ja palvelujen suunnittelussa. Yhteistyön avulla osaamista ja asiantuntijoita voidaan jakaa ja toimintaa suunnitella yhteistyössä. Opiskelijoiden kannalta on erittäin tärkeää varmistaa jatkuvat kontaktit yrittäjiin ja saada yrityscaiset opiskelijoille näkyväksi. Myös henkilökohtaiset kohtaamiset ovat merkittävässä roolissa omistajanvaihdosprosessien etenemisessä.

Alueen oppilaitosten ja korkeakoulujen tiivis yhteistyö varmistaa Jatkajakouluihin riittävän opiskelijapohjan aktiiviseen toimintaan. Jatkajakoulujen koulutusrajat ylittävä toimintamalli yhdistää erilaista osaamista ja mahdollistaa opiskelijoiden monialaisen työskentelyn. Opiskelijoiden moninaiset taustat ja tavoitteet mahdollistavat paremmin tarjolla olevien yritysten ja niiden tarpeiden kohtaamisen.



4.1.2 Jatkokoulu osana omistajanvaihdosten elinkaariajattelua

Jatkakoulujen toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on olennaista, koska omistajanvaihdosprosessit ovat yleensä pitkiä ja edellyttävät pitkäkestoista yhteistyötä. Kun tunnistetaan omistajanvaihdosprosessi kokonaisuudessaan, voidaan alueellisesti varmistaa, mihin vaiheeseen on tarjolla pysyviä palveluja ja mihin vaiheeseen tarvitaan lyhytkestoista kehittämistyötä hankkeiden avulla. Jatkokoulut asemoivat itsensä osaksi alueen omistajanvaihdosprosessin palveluita.

Jatkakoulut toimivat opiskelजारajapinnassa ja siten niissä korostuu omistajanvaihdos potentiaalisen ostajan näkökulmasta. Omistajanvaihdosprosessissa yrityksestään luopuvan yrittäjän ja ostajan näkökulmat ovat erilaisia. Yrityksen elinkaariajattelulla yrittäjä kehittää yritystään ja pitää sen mielenkiintoisena tulevalle yrittäjälle. Tarvitaan myös yrittäjänä olemisen elinkaariajattelua, jotta yrittäjä käynnistää omistajanvaihdosprosessin riittävän ajoissa ja on valmis tulevaisuuteen ilman yritystä. Yrityksen elinkaariajattelu ja yrittäjänä toimimisen elinkaariajattelu helpottavat sujuvaa ja yhteistyössä tapahtuvaa omistajanvaihdosta sekä ostajan päätöksentekoa ja yrittämistä omistajanvaihdoksen jälkeen. Erityisesti opiskelijan näkökulmasta omistajanvaihdoksen on näytetty kilpailukykyisenä vaihtoehtona muille yrittämisen aloittamisen tavoille.

4.1.3 Jatkokoulun palvelupolut opiskelijoille

Jatkakouluissa on hyvä luoda erilaisia palveluja opiskelijoiden erilaiset tarpeet ja tavoitteet huomioiden. Omistajanvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhdytään hyvin erilaisin tavoin ja eri vaiheessa. Palveluja voidaan muotoilla opiskelijalähtöisesti muodostamalla erilaisia palvelupolkuja kohti yrittäjyyttä.

Opiskelija voi kasvaa yrityksen ostajaksi ollessaan yrityksessä työntekijänä. Opiskelija voi toimia osana tiimiä asiantuntijan ja kehittäjän roolissa ja tutustua siten omistajanvaihdokseen. Osaomistajuus ja tiimiyrittäjyys madaltavat kynnystä ostaa yritys. Opiskelijalla voi olla myös pitkäaikainen tavoite yrittäjyyteen sukupolvenvaihdoksen kautta. Osa opiskelijoista voi tehdä omistajanvaihdokseen liittyen harjoitteluita, opinnäytetöitä tai työskennellä yrityksessä oppisopimuksen kautta. Alumnien palvelupolku on tärkeä osa Jatkokoulujen toimintaa.

Kaikki nämä polut tarjoavat opiskelijalle riittävän osaamis pohjan omistajanvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtymiseen jo Jatkokoulun aikana tai myöhemmässä sopivammassa uran vaiheessa. Alumnit tuovat Jatkokouluun osaamista ja kokemusta ja ovat myös potentiaalisia jatkajia, joskus myös yrityksestään luopuvia yrittäjiä.

4.1.4 Jatkaajakoulun käytännön toiminta

Jatkaajakoulun yksi tärkeä tehtävä on nostaa esille omistajanvaihdosta yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehtona. Tarvitaan avointa tiedottamista ja monipuolista koulutustoimintaa omistajanvaihdoksiin liittyen.

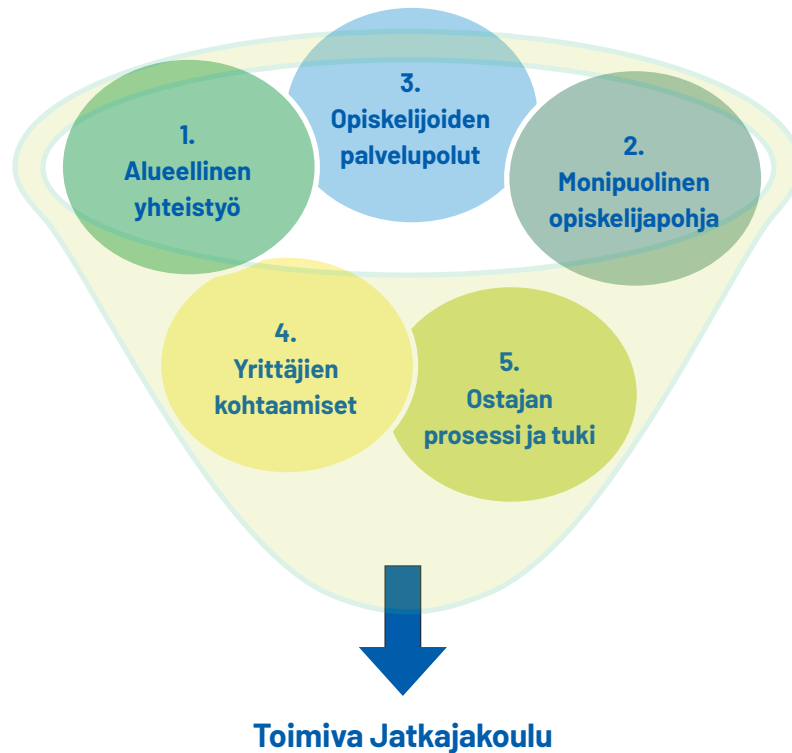
Alueellisella yhteistyöllä varmistetaan jatkuvat ja runsaat kohtaamiset ja verkostoitumiset erityisesti opiskelijoiden ja yrittäjien välillä. Monipuoliset ja kiinnostavat tilaisuudet sitovat Jatkaajakoulujen opiskelijoita toimintaan. Yhteistyössä on hyvä luoda sekä yritystään myyville yrittäjälle että yritystä ostamassa oleville valmennus- ja koulutuskonsepti alueellisella yhteistyöllä. Konseptissa tarvitaan tuttua rinnalla kulkijaa, mutta myös eri alojen erityisasiantuntijoita. Jatkaajakoulut ottavat konseptista sopivan roolin.

Omistajanvaihdokset toteutuvat pitkällä aikavälillä ja niihin liittyy usein runsaasti yrityskohtaisia konsultointitarpeita. Ostajalla on jo ostovaiheessa selvitettävänäan vaativia asioita, joihin Jatkaajakoulun on tarjottava erityisosaamista itse tai verkoston kautta. Tarvelähtöinen ja casekohtainen työskentely on ostaja- ja myyntiprosessin toteuttamisvaiheessa erityisen tärkeää sujuvan omistajanvaihdoksen takaamiseksi. Jatkaajakoulussa on myös huomioitava yritysoston jälkeinen valmennus- ja mentorointitarve yritystä jatkavalle yrittäjälle.

4.2 TOIMENPIDESUOSITUKSIA JATKAJAKOULUJEN KEHITTÄMISEKSI

Omistajanvaihdoksiinkin liittyvät haasteet saattavat tulevaisuudessa vähetä, koska nuorten sukupolvien osaaminen, liiketoimintaymmärrys ja yritysten johtamisen osaaminen ovat kasvaneet. Yrittäjyys on myös osana opintoja joka koulutuslallalla ja koulutusasteella ja opiskelijoilla on paremmat valmiudet ryhtyä yrittäjäksi. Voidaan ajatella, että suhtautuminen yrityskauppoihin on muuttumassa entistä luontevammaksi osaksi yrittäjän liiketoiminnan suunnittelua ja omistajanvaihdokset nähdään yhtenä tapana laajentaa, kehittää tai tehdä muutoksia yrityksen toimintaan.

Oppilaitoksissa ja korkeakouluissa omistajanvaihdosten edistäminen osana yrittäjyysopintoja on entistä tärkeämpää. Termistön yhtenäistäminen ja konseptointi vahvistaa yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten kehittymistä yhdeksi vaihtoehdoksi opiskelijayrittäjyyttä tai opiskelijan kasvamista yrittäjäksi myöhemmässä vaiheessa.



KUVIO 2. Toimenpidesuosituksia Jatkajakoulujen kehittämiseksi.

Selvityksen pohjalta nostamme esiin toimenpidesuosituksia, jotka haastavat oppilaitoksia, korkeakouluja, yrittäjäjärjestöjä sekä kuntien elinkeinotoimia ja muita yritystoiminnan edistämiseksi vastuussa olevia tahoja yhteiseen kehitystyöhön.

1. Jatkajakoulut toimivat pysyvänä osana alueellista yritysten palvelukonseptia ja yhteistyöverkostoa.

Jatkajakoulujen toiminta on yrittäjä- ja aluelähtöistä ja se tavoittaa alueen yrittäjät kattavasti. Jatkajakoulujen palvelut ovat riittävän laadukkaita ja monipuolaisia kattaakseen sekä opiskelijan että yrittäjän tarpeet. Tämä edellyttää aktiivista vuorovaikutusta, yhteistyötä ja jatkajakoulujen markkinointia mm. alueiden yrittäjäjärjestöjen ja elinkeinoelämän kanssa.

2. Jatkajakouluissa varmistetaan opiskelijoiden moninaisuus yhdistämällä toiminnassa eri koulutusaloja, toisen asteen ja korkeakoulujen toimintaa sekä niiden alumnitoimintaa.

Jatkajakoulujen kohderyhmä on riittävän laaja ja sen toiminnassa ovat mukana opiskelijat eri koulutusaloilta ja koulutusasteilta. Jatkajakoulut hyödyntävät palveluissaan alumniensa potentiaalia sekä muita potentiaalisia ostajaryhmiä. Jatkajakoulu yhdistää erilaista osaamista ja kokemusta ja luo pohjaa kasvuyrittäjyydelle ja mahdollistaa uudenlaista yrittäjyyttä kuten tiimiyrittäjyyttä.

3. Jatkajakouluissa muodostetaan erilaisille opiskelijaprofiileille palvelupolkuja kohti omistajanvaihdosta.

Jatkajakouluissa tunnistetaan yrittäjäksi kasvamisen eri vaiheissa olevien opiskelijoiden osaaminen ja tavoitteet. Jatkajakoulussa opiskelija voi toimia omistajanvaihdosprosessissa mm. harjoittelijana, kehittäjänä opinnäytetyön kautta, työntekijänä, osaomistajana, asiantuntijana, opiskelijatiimissä, perheyrittäjänä. Jatkajakoulussa hyödynnetään alumnien kokemus ja osaaminen yhtenä profiilina.

4. Jatkajakoulut varmistavat opiskelijoiden ja yritystään myyvien omistajien jatkuvat kohtaamisen paikat yhteistyössä paikallisen verkoston kanssa.

Jatkajakoulujen toiminta on monipuolista. Jatkajakoulut lisäävät yleistä tietämystä yritysostoista ja sukupolvenvaihdoksista yrittäjyyden aloittamistapoina sekä tarjoavat erityisosaamista omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin. Jatkajakouluissa mahdollistetaan jatkuvat kohtaamiset yrityksistään luopuvien yrittäjien kanssa ja tutustuminen potentiaalsiin yrityksiin ja onnistuneisiin omistajanvaihdoksiin.

5. Jatkajakoulut tunnistavat omistajanvaihdosprosessin ostajan näkökulmasta ja varmistavat opiskelijalle tiedon ja valmennuksen yhteistyössä paikallisen verkoston kanssa.

Jatkajakoulut tarjoavat osaamista ostajan näkökulmasta omistajanvaihdosprosessin eri vaiheissa. Jatkajakoulut tarjoavat tietoa ja valmennusta yrityksen perustamiseen, yrityksen ostamiseen liittyviin vaiheisiin sekä yritystoiminnan jatkamiseen yritysoston jälkeen.

4.3 KESKUSTELU JATKUU - RATKAISTAVIA KYSYMYKSIÄ JATKAJAKOULUJEN KEHITTÄMISTYÖHÖN

Selvityksen pohjalta nostamamme toimenpidesuositukset haastavat oppilaitoksia, korkeakouluja, yrittäjäjärjestöjä sekä kuntien elinkeinotoimia ja muita yritystoiminnan edistämistä vastuussa olevia tahoja ratkaisemaan omistajanvaihdoksiin liittyviä haasteita sekä kansallisesti että erityisesti alueellisesti ja paikallisesti. Kaikkien toimijoiden yhteisenä tavoitteena on edistää omistajanvaihdoksia ja siten mahdollistaa kasvuyrittäjyyttä, talouden kasvua ja elinvoimaa alueella.



KUVIO 3. Opiskelijasta omistajaksi – ratkaistavia kysymyksiä

Keskusteluun nousee kysymyksiä, joita jatkossa voidaan ratkoa yhteistyössä eri foorumeilla sekä voidaan nostaa esille myös uusia ratkaistavia asioita eri toimijoiden näkökulmasta.

Alueellinen palvelukonsepti ja yhteistyöverkosto:

Miten asiakkaat (yrittäjät, opiskelijat) löytävät palvelumme? Millaisia palveluja alueellamme on ja miten ne pitäisi olla esillä? Millaisia palveluja alueellamme tarvitaan? Millainen yhteistyöverkosto alueellamme on? Keitä kaikkia siihen kuuluu? Keitä siihen pitäisi kuulua? Millainen voisi olla systemaattinen yhteistyön tapa ja yhteinen toiminta alueellamme? Miten rahoitus voitaisiin järjestää kestäväällä tavalla? Mitä osaamista korkeakoulut voisivat tuoda lisää yhteiseen toimintaan? Millä keinoin voisimme löytää uusia ratkaisuja jo hyvin tunnistettuihin haasteisiin?

Jatkajakoulujen opiskelijapohjan ja moninaisuuden varmistaminen:

Millaisia yrittäjyyspalveluja opiskelijoille tarjotaan? Miten omistajanvaihdokset tulevat opiskelijoille esille? Miten ja millaisista opiskelijaprofileista voisimme löytää potentiaalisia ostajia enemmän? Mitä muutoksia meidän pitäisi tehdä vaikuttavuuden parantamiseksi? Mitä voisimme tehdä yhteistyössä eri oppilaitosten ja korkeakoulujen kesken? Miten alumnit saataisiin paremmin mukaan yrittäjäpalveluihin ja mukaan omistajanvaihdosprosesseihin? Voisiko Jatkajakoulussa olla palvelupolku myös muille potentiaalisille ostajille kuin opiskelijoille?

Jatkakoulujen palvelupolkujen luominen:

Millaiset opiskelijat ovat kiinnostuneita omistajanvaihdoksista? Miten omistajanvaihdokset voisivat olla kiinnostavampi vaihtoehto opiskelijalle? Mitä vaihtoehtoja opiskelijalle voitaisiin tarjota kasvaa yrittäjäksi omistajanvaihdosprosessissa? Miten eri tavoin omistajanvaihdos voitaisiin tuoda esille opiskelijoille? Miten parhaiten voimme tarjota tukea ja erityisosaamista yritystä ostavalle tai sitä suunnittelevalle opiskelijalle?

Yritystään myyvien ja potentiaalisten ostajien kohtaamisten varmistaminen:

Miten myytävät yritykset saataisiin paremmin esille? Miten ostaja löytäisi tarkempaa tietoa helposti omistajanvaihdoksesta ja myytävistä yrityksistä? Miten tavoittaisimme yrityksiä riittävän aikaisessa vaiheessa omistajanvaihdosprosessia? Miten ostajat ja myyjät voisivat verkottua keskenään paremmin? Millaisia innovatiivisia ja osallistavia tapoja löytyisi tilaisuuksien toteuttamiseen ja osallistujien kiinnostuksen herättämiseksi? Miten opiskelijoiden ja yrittäjien kohtaamisia olisi enemmän alueellamme? Miten varmistaa omistajanvaihdosprosessien usein sensitiivinen ja luottamusta edellyttävä toimintatapa?

Omistajanvaihdosten ostajan näkökulman esiin tuominen:

Miten opiskelijan kynnystä yritysostoon voitaisiin madaltaa? Miten ostajan haasteisiin voitaisiin tarjota paremmin erityisosaamista alueellamme? Miten ostajaa voitaisiin valmentaa omistajanvaihdokseen paremmin? Miten yritysoston jälkeen voitaisiin tarjota palveluita uuden yrittäjän haasteisiin? Miten yritystään myyvän yrittäjän valmentaminen muutokseen toimisi paremmin? Millaisin keinoin voisimme löytää uusia ratkaisuja jo hyvin tunnistettuihin haasteisiin?

Tässä selvityksessä arvioitiin omistajanvaihdoshankkeiden vaikuttavuutta ja hyviä käytänteitä. Selvityksen pohjalta esiin nostetut toimenpidesuosituksot Jatkokoulujen kehittämiseksi sekä keskusteluun nostetut ratkaistavat kysymykset mahdollisesti tuovat toimijoille suuntaviivoja ja kehikkoa, miten edistää opiskelijoiden yrittäjyyttä omistajanvaihdosten kautta.



LÄHTEET

Hyvää työtä! –Nuorisobarometri 2019. Valtion nuorisoneuvosto.

<https://tietoanuorista.fi/nuorisobarometri/nuorisobarometri-2019/>
(29.9.2020)

Tall, J. & Varamäki, E. & Katajavirta, M. Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020. Omistajanvaihdosfoorumi. Helsinki.

TAT -Nuorten tulevaisuusraportti-tutkimus 2020. Talous ja nuoret TAT ry.

https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2020/08/TAT-Nuorten-tulevaisuusraportti-2020-tutkimus_verkkojulkaisu.pdf (29.9.2020)

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. (2018).

Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Omistajanvaihdosfoorumi. Helsinki. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf

Varamäki, E. & Marja Lautamaja; M. & Juha Tall, J. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.

Varamäki, E. & Tall, J. Joensuu, S. & Katajavirta, M. Valtakunnallinen omistajanvaihdos-barometri 2015. Suomen Yrittäjät

Varamäki, E. & Tall, J. Sorama, K. & Katajavirta, M. Valtakunnallinen omistajanvaihdos-barometri 2012. Suomen Yrittäjät

Yrittäjien omistajanvaihdosten edistäminen. Miten yrittäjyyspolitiikkaa voidaan tukea rakennerahoituksesta. 2020. EU:n komissio. Yritys- ja teollisuustoiminnan pääosasto.

Yrityskylä ja Kun koulu loppuu. <https://www.tat.fi> (29.9.2020)

LIITTEET

SELVITYKSESSÄ TARKASTELTAVAT HANKKEET

Turun AMK

- Jatkajakoulu on valmennusohjelma yritysten liiketoimintaa jatkaville, liiketoiminnastaan luopuville ja yrittäjyydestä kiinnostuneille (https://www.turkuamk.fi/media/filer_public/2f/c1/2fc14783-f3df-4882-90b1-93a38df5a1f0/jatkajakoulu_esite_2019.pdf)
- Valmennus kestää yhden lukukauden (n. 6 kk) ja pitää sisällään jatkajien valmennusta yritysostoon ja yrityksen johtamiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen
- Ohjelma pitää sisällään käytännön tietoa yrittäjyydestä ja yritysostosta sekä omistajanvaihdostapahtumia
- Varsinais-Suomen Yrittäjien tekemän kyselyn mukaan seitsemän kymmenestä yli 55-vuotiaasta yrittäjästä suunnittelee luopuvansa yrityksestään seuraavien viiden vuoden aikana, joista kolme neljästä haluaa yritystoiminnalle jatkajan
- Järjestetään yhteistyössä Varsinais-Suomen yrittäjien kanssa
- Yhteyshenkilöt: Marita Nummi-Wikström, marita.nummi-wikstrom@turkuamk.fi ja Sari Asteljoki, sari.asteljoki@turkuamk.fi

Lapin yliopisto (Lapin amk osatoteuttajana)

- ReStartup -hanke, jossa tehtävänä on saada yritystoiminnasta luopumista pohtivat yrittäjät ja potentiaaliset uudet jatkajat kohtaamaan toisensa (<https://www.ulapland.fi/FI/Yksikot/Yhteiskuntatieteiden-tiedekunta/Tutkimus/Projektit/Restarup>)
- Tavoitteena käynnistää hankkeen myötä pysyväksi toimintamalliksi jalostuva innovaatioympäristö, joka tuottaa omistajanvaihdoksiin liittyvää osaamista, kasvua, TKI-yhteistyötä ja yrittäjyyttä
- Viisi työpakettia:
 - 1) Innovaatioympäristön rakentaminen
 - 2) Workshopit ja Matchmaking- tilaisuudet
 - 3) Omistajanvaihdoksen palveluprosessin pilotointi
 - 4) Innovaatioympäristön muotoilu
 - 5) Viestintä, tiedon ja hyvien käytänteiden levittäminen>> Toimintamalli ja innovaatioympäristö Lapin kunnallisten elinkeino-yhtiöiden, yrityspalveluyritysten, Lapin Ely -keskuksen ja oppilaitosten välille
- Rahoittaja Euroopan sosiaalirahasto
- Lisätietoja: Ilkka Haavikko ilkka.haavikko@ulapland.fi, projektipäällikkö ja Eila Seppänen, hankekoordinaattori, eila.seppanen@lapinamk.fi



Satakunnan AMK

- Yrittäjäpolvenvaihdokseen liittyvässä prosessissa SAMKin opiskelijat kehittävät itseään jo toimivien yritysten jatkajiksi (<https://www.samk.fi/opiskelu/yrityskiihdyttamo/>)
- Opiskelijat saavat kattavaa tukea, esim. mentorointi tuki ja neuvonta, tutkimus- ja kehitystuki, SAMKin verkostotuki ja opintosuoritusten suuntaaminen yrityksen toiminnan hyväksi
- Yrityskiihdyttämö toimii kaikkien SAMKin koulutusohjelmien yhteydessä
- Opetusministeriön palkitsema ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysikkö
- Lisätietoja: Teppo Lundell (Rauma), teppo.lundell@samk.fi ja Pia Marjanen (Pori), pia.marjanen@samk.fi

Karelia AMK

- Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen rahoittama valmennuspilotti, jossa valmennetaan alueen yrityksille jatkajia (<http://www.karelia.fi/fi/artikkelit/26-koulutus/taydennyskoulutus/813-valmenna-yrityksellesi-jatkaja-jatkajaksi-valmiiseen-yritystoimintaan-valmennus>)
- Valmennus alkoi vuoden 2018 alussa ja kestää 5-8 kuukautta, jonka aikana käsitellään yrityksen liiketoimintaa, tehdään sitä kehittäviä toimenpiteitä ja kehitetään aloittavan yrittäjän valmiuksia siirtyä yrittäjäksi
- Jatkajat saavat valmennuksessa:
 - Laaja-alaista osaamista yritystoiminnasta
 - Laajan asiantuntijaverkoston valmentajaksi
 - Joustavan ja räätälöidyn valmennusohjelman osaamisen kehittämisen tarpeisiin
 - Mahdollisuuden ostaa tuttu, toimiva yritys
- Valmennuksessa mukana yrityksiä laajasti eri toimialoilta, esimerkiksi matkailu-ala, puunjalostus, televiestinnän vähittäiskauppa ja terveys- ja hyvinvointiala
- Yhteyshenkilö: Tarmo Alastalo, tarmo.alastalo@karelia.fi

Kaakkois-Suomen AMK, XAMX (2 hanketta / toimintakokonaisuutta)

- **Roihu-hanke:** "Uutta yrittäjyyttä, sukupolvenvaihdoksia ja kansainvälisiä yrityksiä Etelä- Savosta" (<https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/roihi-uutta-yrittajyytta-sukupolvenvaihdoksia-ja-kansainvalisia-yrityksia-etela-savosta/>)
- Hankeessa luodaan pohjaa jatkuvalle ja pitkäjänteiselle yrittäjyyden tukemiseen tähtäävälle toiminnalle koko maakunnan alueella
- Tukee yrittäjyyttä mieltäviä henkilöitä, jo yrittäjyyden aloittaneita ja sukupolvenvaihdosta mieltäviä yrittäjiä
- Tukee toisen ja korkea-asteen oppilaitosten yrittäjyyden polkumallien toteutumista
- Hankkeen toimenpiteet esim. yrittäjyysvalmennukset, protoilu- ja omistajanvaihdospajat sekä yrittäjyyttä tukevat seminaarit ja tapahtumat
- Rahoittaja Euroopan sosiaalirahasto
- Lisätietoja: Johanna Koponen, Projektipäällikkö, johanna.koponen@xamk.fi

- **Sekoittamo-hanke:** Hankkeessa luodaan malli opiskelijasta yrityksen jatkajaksi –prosessiin sekä malleja ympärivuorokautisen pajatoiminnan kehittämiseen (<https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/sekoittamo/>)
- Toimenpiteitä
 - Nuorten Popup-koulut, joissa nuoret pääsevät esittelemään ja tarjoamaan omaa osaamistaan esim. luennon tai työpajan kautta – kohtautetaan opiskelijoita ja yrityksiä
 - Luovien laboratorioiden fasilointi, joissa prototypoidaan nuorten ideoimia tuotteita ja palveluja ohjatusti
 - "Viikko yrittäjän housuissa" -kokemusjakso, jossa opitaan yrittäjyydestä yrityksensä myymistä harkitsevissa firmoissa
- Rahoittajana Otsakorven säätiö
- Lisätietoja: Nicole Kahila, Projektipäällikkö, nicole.kahila@xamk.fi



HAASTATTELUJEN TEEMAT

Ensimmäisen haastattelukierroksen teemat:

1. Mikä hankkeessa toimi ja miksi?
2. Mitä hankkeessa opittiin? Mitä tekisitte toisin?
3. Mitä muuten pitäisi tehdä?

Toisen haastattelukierroksen teemat:

1. Hankkeessa syntyneet hyvät käytänteet
 - Mikä toimi ja miksi?
 - Mitkä toimet jatkuvat?
 - Mitä hyvä käytänne edellyttää jatkuakseen?
2. Hankkeessa saadut opit
 - Mitä hankkeessa opittiin verkostona?
 - Mitä hankkeessa opit itse?
 - Mitä tekisitte toisin seuraavassa hankkeessa?
3. Toimenpidesuosituksia omistajanvaihdosten edistämiseksi
 - Verkoston toimiminen, organisointi, rahoitus, osaaminen, yrittäjän näkökulmat, kunta/valtio näkökulma jne.



OMISTAJAN VAIHDOS FOORUMI

Omistajanvaihdosfoorumi

Omistajanvaihdosfoorumin tavoitteena on yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten vauhdittaminen. Hankkeen rahoittajina ovat työ- ja elinkeinoministeriö sekä Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Suomen Yrittäjät, Finnvera, Business Finland, Perheyritysten liitto, Nordea, Danske Bank, Deloitte, Suomen uusyrityskeskukset ja Suomen Yrityskaupat. Ov-foorumissa ovat mukana myös SEKES, Suomen Yrityskummit ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

Lue lisää: ov-foorumi.fi



OMISTAJANVAIHDOSFOORUMI

Yhteistyössä



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet



Elinkeinoelämän
keskusliitto



Yrittäjät
Yrittäjyyden puolesta.



Perheyritysten liitto

FINNVERA

**BUSINESS
FINLAND**

Nordea

Danske Bank



**UUSYRITYS
KESKUS**

Deloitte.



**SUOMEN
YRITYSKAUPAT**

SEKES



YRITYSKUMMIT®
Onnistumisen tukena

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES