



Uutta yrittäjyyttä, sukupolvenvaihdoksia
ja kansainvälisiä yrityksiä Etelä-Savosta

ONNISTUNUT OMISTAJANVAIHDOS – MALLI

Tekijä Tapu Holttinen, Roihu-hanke

Omistajanvaihdos tarkoittaa tässä tekstissä yrityksen myyntiä ulkopoliselle, yrityksen myyntiä nykyiselle johdolle (management buy out eli MBO) tai henkilöstölle (employee buy out eli EBO), sukupolvenvaihdosta tai yrityksen lopettamista. Näissä kaikissa omistajanvaihdosmuodoissa on paljon yhteistä, mutta myös tunnistettuja eroavaisuuksia (esim. ostajan löytämisen, rahoituksen saamisen tai verotuksen näkökulmasta).

OMISTAJANVAIHDOKSEN VAIHEET

Omistajanvaihdos jaetaan tyypillisesti kolmeen erilaiseen vaiheeseen: ennen kauppaa, yrityskauppa ja kaupan jälkeen.

Ennen kauppaa tärkeintä on saada yrittäjä liikkeelle yrityskaupan kanssa sekä aloittaa potentiaalisen ostajan etsintä. Olennaista on myös valita missä kauppapaikoissa yritys on kaupan. Tässä vaiheessa viimeistään yritys pitää laittaa myyntikuntoon, jos näin ei lähtökohtaisesti ole.

Yrityskauppavaiheessa on tärkeää selvittää ja tehdä kaikki onnistuneeseen kauppaan liittyvä konkreettinen työ. Tällaisia töitä ovat esim. arvonmääritys, rahoituksen hankkiminen, verotuksen selvittäminen, riskien hahmottaminen ja sopimusten tekeminen. Tässä vaiheessa on usein hyvä käyttää apuna ulkopuolista asiantuntijaa. Vaiheeseen liittyy myös se sopimus, miten luopuva yrittäjä on uuden yrittäjän tukena ja mukana myytävässä yritystoiminnassa.

Kaupan jälkeen on tärkeää miettiä sitä, miten luopuvan yrittäjän osaaminen ja kontaktit siirtyvät jatkavalle yrittäjälle. Tässä vaiheessa on olennaista myös se, miten yritystoiminnasta luopuvan yrittäjän elämä jatkuu uudessa tilanteessa ja miten jatkaja saa mahdollisimman hyvän startin aloittaa yrittäjänä.

OMISTAJANVAIHDOSVAIHEISIIN LIITTYVÄT HAASTEET

Omistajanvaihdoksiin liittyviä haasteita voidaan kuvata kolmen eri vaiheen kautta. Nämä seuraavaksi esiteltävät haasteet on kuvattu **luopuvan yrittäjän** näkökulmasta.

Vaihe 1: Ennen kauppaa

Haaste 1: Luopuvan yrittäjän päättämättömyys

Yrittäjä ei tee päätöstä aloittaa aktiivinen työ omistajanvaihdoksen edistämiseksi. Ei tiedosteta, että yrityskaupan aikaansaaminen on usein pitkä prosessi, jossa täytyy olla suunnitelma. On yleisesti tiedossa, että onnistunut omistajanvaihdos kestää 1-5 vuotta.

Haaste 2: Luopuvan yrittäjän väsyminen ja bisneksen arvon lasku

Yrittäjällä ei ole voimavaroja pitää yritystä myyntikunnossa. Yrittäjän ikääntyminen on yksi tekijä, joka vaikuttaa siihen, miten yrittäjä jaksaa kehittää bisnestä. Yritys pitää laittaa kaupan silloin, kun sen liiketoimintaan jaksaa panostaa.

Haaste 3: Ostajan löytäminen ja muuttuneet kauppapaikat

Ei tiedetä missä mahdollinen ostaja on tai mistä hänet voisi edes löytää. Ei toisaalta tuoda avoimesti esille sitä, että yritys on kaupan. Unohdetaan joskus, että ostaja voi löytyä läheltä, tutuista, kumppaneista tai jopa asiakkaista. Luopua yrittäjä ei tunnista millaisia kauppapaikkoja tai yritysvälittäjiä on olemassa ja miten niitä kannattaisi käyttää yrityskaupan aikaansaamiseksi.

Vaihe 2: Yrityskaupan aikana

Haaste 4: Realistinen arvonmääritys

Yrityskaupat kaatuvat siihen, etteivät myyjä ja ostaja löydä yhteistä ymmärrystä ostettavan yrityksen arvosta. Yrittäjällä on liian korkea arvo yritykselle, usein elämäntyötä ja tunnetekijöitä arvotetaan liiaksi osaksi hintaa.

Haaste 5: Ei osata tai ei ole varaa ostaa ulkopuolista apua

Halutaan tehdä yrittäjämäisesti ”kaikki itse”. Voi myös olla, ettei tiedetä keneltä apua voisi pyytää tai ostaa. Myös mielikuva, että nämä palvelut ovat kalliita voi vaikuttaa siihen, miten paljon niitä ylipäänsä käytetään.

Haaste 6: Luopuvan yrittäjän osaamisen ja kontaktien siirto

Mitä pienempi yritys, sitä merkittävämmiin kontaktit ja osaaminen ovat yrittäjällä itsellään. Yrityskaupan onnistumiseksi on tärkeää siirtää osaamista, resursseja ja kontakteja erilaisiin yrityksen ylläpitämiin sähköisiin tietojärjestelmiin (mm. liiketoimintasuunnitelma, asiakasrekisterit, taloushallinto, henkilöstörekisterit, yrityksen sopimukset, tilat ja kalusto).

Vaihe 3: Yrityskaupan jälkeen

Haaste 7: Luopuvan yrittäjän elämä omistajanvaihdoksen jälkeen

Luopuva yrittäjä ei ole valmistautunut elämään omistajanvaihdoksen jälkeen. Aika, joka on yhtäkkiä käytettävissä, voi tuntua pitkältä. Elämäntyön myynnin jälkeen elämä voi myös tuntua merkityksettömältä. Joskus sukupolvenvaihdoksissa luopuva yrittäjä ei osaa antaa työrauhaa jatkavalle yrittäjälle.

OMISTAJANVAIHDOSTYÖN YLEISET HAASTEET

Onnistuneiden omistajanvaihdoksien toteuttamiseen liittyy myös yleisiä haasteita.

Haaste 8: Restartup ei kiinnosta kuten startup

Yrittäjyyspuhetta ja -valmennuksia hallitsee oman yrityksen perustamisen idea, ei toimivan yrityksen ostamisen idea. Yrittäjyyttä pohtiva ei aina näe, että jatkamalla olemassa olevaa yritystä, voi myös toteuttaa omia ideoita ja unelmiaan.

Haaste 9: Omistajanvaihdostyötä tehdään ajallisesti rajatuissa hankkeissa

Kaikissa hanketoissa on rajattu aikataulu ja usein myös hankehenkilökunnan työsuhte on määräaikainen. Hankkeiden kesto on usein kaksi vuotta, onnistuneiden omistajanvaihdosten on arvioitu kestävän 1-5 vuotta. Miten siirretään hankkeen aikana syntynyt osaaminen ja verkostot pysyvämpään palvelumalliin? Onko ov-asiakkaiden hoitamiseen riittävät resurssit ja osaaminen? Osa ov-asiakkuuksista perustuu syvään luottamukseen, miten siirtää luottamus?

PIEKSÄMÄEN KAUPUNGIN YRITYSPALVELUIDEN ROOLI ONNISTUNEIDEN OMISTAJANVAIHDOSTEN AIKAANSAAMISESSA

Haaste 1: Luopuvan yrittäjän päättämättömyys

Toiminta: Yrityspalvelun henkilöstö voi auttaa yrittäjää tiedostamaan, että yrityskauppa on luontainen osa yrityksen elinkaarta. He voivat lisätä yrittäjän ymmärrystä omistajanvaihdosprosessin pitkästä ajallisesta kestoista, sen eri vaiheista ja konkreettisista toimenpiteistä. Yhdessä voidaan asettaa myös aikatauluja, johon mennessä yrittäjä on tehnyt päätöksensä lähteä edistämään omistajanvaihdosta omassa yrityksessä. Päätöksen tehtyä voidaan tehdä suunnitelma, jossa hahmotetaan omistajanvaihdoksen eri vaiheita ja toimenpiteitä. Kevyen arvonmäärityksen avulla voi yrittäjä saada vauhtia oman päätöksenteon tekemiseen.

Keinot: Yrittäjän henkilökohtainen neuvonta, OV-viestintä, tietoisuus sekä kevyt arvonmäärityspalvelu.

Rooli: Tarjota aktiivisesti omistajanvaihdosneuvontaa erityisesti ikääntyville yrittäjille, viestiä säännöllisesti teemasta sosiaalisessa mediassa, yrityspalveluiden uutiskirjeessä ja printissä sekä järjestää avoimia, matalan kynnyksen lyhytkestoisia tapahtumia (esim. aamukahvitilaisuuksia). Kevyen arvonmäärityspalvelun osalta yrityspalvelu voi viestiä palvelua tarjoavista asiantuntijoista.

Haaste 2: Luopuvan yrittäjän väsyminen ja bisneksen arvon lasku

Toiminta: Yrityspalvelun henkilöstö voi sparrata yrittäjää laittamaan yritys myyntikuntoon. Mikäli on tarpeen tai mahdollista voidaan yrittäjää ohjeistaa hakemaan esim. ELY:n tarjoamia kasvupalveluja, joiden avulla kehittää yritystä. Ikääntyvien yrittäjien osalta on tarpeen miettiä omistajanvaihdos-viestinnän kohdentamista erityisesti heille. Yrityspalvelut voi järjestää ”yritys myyntikuntoon” -koulutuksia. Jaksamisen tueksi voi tarjolla olla yrityskummien tai mentorien palveluita.

Keinot: Yrittäjän henkilökohtainen neuvonta, OV-viestintä, koulutukset, kevyt arvonmäärityspalvelu, yrityskummi / mentor.

Rooli: Tarjota aktiivisesti omistajanvaihdosneuvontaa erityisesti ikääntyville yrittäjille, viestiä kohdennetulle yrittäjäryhmälle teemasta sekä järjestää koulutuksia, joiden avulla yrittäjä saa työkaluja pitää yritys myyntikunnossa. Kevyen arvonmäärityspalvelun osalta yrityspalvelu voi viestiä palvelua tarjoavista asiantuntijoista. Yrityspalvelut voi ohjata yrityskummien tai mentorin käyttöön.

Haaste 3: Ostajan löytäminen ja muuttuneet kauppapaikat

Toiminta: Yrityspalvelujen henkilöstö voi sparrata yrittäjää etsimään aktiivisesti jatkajaa ja tunnistamaan erilaisia hyödyllisiä kauppapaikkoja. Yrityspalvelulla voi olla tietoa yrityksistä, jotka etsivät ostettavaa tai yrittäjyyttä harkitsevista, jotka voisivat jatkaa toimivaa yritystä. Yrityspalvelut voivat välittää tietoa sopivista yritysvälittäjistä. Tärkeää on kannustaa erityisesti ikääntyviä yrittäjiä aloittamaan jatkajan etsintä. Ostajan löytämistä varten tarvitsee myynnissä oleva yritys "tarinallistaa". Yrityspalvelut voi myös järjestää erilaisia "myyjien ja ostajien" tapaamispaikkoja.

Keinot: Yrittäjän henkilökohtainen neuvonta, OV-viestintä, kauppapaikat ja yritysvälittäjät, myyjän ja ostajan kohtaamispaikat, yrityksen "myyntiesite"

Rooli: Olla ajan tasalla erilaisista kauppapaikoista sekä yritysvälittäjistä. Alkavien yrittäjien neuvonnassa ottaa yhdeksi mahdollisuudeksi yrittäjyyteen toimivan yrityksen ostamisen. Järjestää kohtaamismahdollisuuksia myynnissä oleville yrityksille ja jatkajille esim. yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Kannustaa yritystä tekemään yrityksestään esite, jonka avulla myyntitoimenpiteitä on helpompi käynnistää.

Haaste 4: Realistinen arvonmääritys

Toiminta: Yrityspalvelun henkilöstö voi tehdä arvonmäärityksiä, mikäli henkilöstön osaaminen on teemassa riittävää. Tämä tehtävä voidaan tehdä myös ulkopuolisen palveluntuottajan työnä. Tällöin yrityspalvelun on hyvä tuoda esille se, millaisia palveluntarjoajia on olemassa. Yrittäjän kanssa voidaan keskustella yleisesti siitä, mistä yrityksen arvo muodostuu tai millaiset asia laskevat arvoa. Teemaan voidaan järjestää myös koulutusta.

Keinot: Yrittäjän henkilökohtainen neuvonta, OV-viestintä, arvonmääritys, tietoiskut, koulutukset

Rooli: Ymmärryttää yrittäjille mistä yrityksen arvo muodostuu. Tiedostaa arvonmääritykseen liittyvät palvelut ja niiden tarjoajat, jotta voi välittää tietoa eteenpäin. Järjestää arvomääritykseen liittyvää koulutusta.

Haaste 5: Ei osata tai ei ole varaa ostaa ulkopuolista apua

Toiminta: Yrityspalvelun henkilökunta määrittelee sen, miten he yrittäjää konkreettisesti ja maksutta auttavat yrityskauppa-asiassa. On myös tärkeää linjata se, mitä ei tehdä yrityspalvelun työnä. Tämän lisäksi on tärkeä osata kertoa siitä, millaista ja minkähintaista (noin) ulkopuolista apua on saatavilla. Apuna voivat olla niin maksuttomat yrityskummit ja mentorit, kuin maksulliset palvelujen tarjoajat.

Keinot: Yrittäjän henkilökohtainen neuvonta, OV-viestintä, asiantuntijaverkoston kuvaus, yrityskummit/mentor

Rooli: Määrittää oma tehtäväkenttä ja viestiä siitä yrittäjille. Kuvata yrityskauppa-asiantuntijoiden toimijakenttää, jotta yrittäjä saa tietoa palvelujen tarjoajista. Viestiä ulkopuolisen asiantuntijan käyttämisen hyödyistä.

Haaste 6: Luopuvan yrittäjän osaamisen ja kontaktien siirto

Toiminta: Yrityspalvelun henkilöstö voi yrittäjän neuvontatyössä nostaa teeman esille. Yhteistyössä voidaan kartoittaa yrityksen nykyisten tietojärjestelmien, asiakkuuksien, sopimusten ym. tilanne. Samalla voidaan miettiä keinoja yrityksen ja yrittäjän tehokkaasta osaamisen ja kontaktien siirrosta uudelle yrittäjälle. Osaltaan teemaan voi liittyä ”yritys myyntikunttoon” tyyppistä koulutusta, jossa tämäkin asia otetaan huomioon.

Keinot: Yrittäjän henkilökohtainen neuvonta, OV-viestintä, tietoiskut, koulutukset

Rooli: Henkilökohtaisen neuvonnan aikana ottaa asia esille ja tehdä nykytilakatsaus teemasta. Erityisesti yksinyrittäjän tai muutaman työntekijän työllistävissä yrityksessä haasteena on osaamisen ja kontaktien liiallinen kiinnittyminen yrittäjään. Yrityspalvelut voi viestiä aiheesta uutiskirjeessä, somessa ja printissä. Teemasta voidaan järjestää myös koulutuksia.

Haaste 7: Luopuvan yrittäjän elämä omistajanvaihdoksen jälkeen

Toiminta: Yrityspalvelun henkilöstö voi herättää luopuvaa yrittäjää miettimään omaa tulevaisuuttaan ja ajankäyttöään. Yrityskaupan tai eläköitymisen kokenut yrityskummi tai mentor voi auttaa oman kokemuksen kautta tulevaisuuden suunnittelussa. Vaihtoehtohan on myös se, että luopuvalle yrittäjälle jää joku rooli kaupan jälkeen (esim. jatkaa työntekijänä, hallituksen jäsenenä, sparraajana). Eri vaihtoehtojen puntarointi hyvissä ajoin auttaa valmistautuman tilanteeseen, kun yrityskaupat on tehty.

Keinot: Yrittäjän henkilökohtainen neuvonta, OV-viestintä, yrityskummiksi tai mentoriksi liittyminen

Rooli: Yrityspalvelun henkilöstön on mahdollista osana henkilökohtaista neuvontaa keskustella tulevaisuuden suunnitelmista yrittäjärajan jälkeen. Asiasta voidaan viestiä ”Elämä yrityskaupan jälkeen” –tyyppisellä tarinankerronnalla. Ohjaus yrityskummi tai mentor – toimintaan voi olla osalle hyvä tapa jatkaa toisten yrittäjien sparraajana ja tukena.

Haaste 8: Restartup ei kiinnosta kuten startup

Toiminta: Alkavien yrittäjien henkilökohtaisessa neuvonnassa tuodaan esille mahdollisuus tulla yrittäjäksi yrityskaupan kautta. Yrityspalvelun henkilöstö voi yhdessä toisten toimijoiden (esim. TE-toimisto, yrittäjäjärjestö, oppilaitokset) kanssa toteuttaa laajempaa viestintäkampanjaa, jossa nostetaan esille yrityskauppa väylänä yrittäjäksi. Teeman viestintään liittyen voidaan järjestää oppilaitosvierailuja ja kaikille avoimia infoiltoja. Myös aloittavien yrittäjien koulutuksessa on tuotava esille mahdollisuus tulla yrittäjäksi yrityskaupan kautta. Mikäli Hauenkita tyyppiset liikeideakilpailut jatkuvat, voi niihin kehittyä restartup – sarja (kuten Kasvu Openissa).

Keinot: Yrittäjän henkilökohtainen neuvonta, OV-viestintä, oppilaitosten tapahtumat, tietoiskut, alkavien yrittäjien valmennus, liikeideakilpailut

Rooli: Viestiä aktiivisesti mahdollisuudesta tulla yrittäjäksi yrityskaupan kautta niin henkilökohtaisessa neuvonnassa kuin alkavien yrittäjien kurssilla. Omata riittävästi tietoa myynnissä olevista yrityksistä. Tehdä viestintää yhteistyössä laajemmin ja uusia kohderyhmiä saavuttaen. Hyödyntää Hauenkita –liikeideakilpailua myös restartup näkökulmasta käsin.

Haaste 9: Omistajanvaihdostyötä tehdään hankkeissa

Toiminta: Yrityspalvelujen tehtävä on palvella omistajanvaihdosasiakkaita yhtenä asiakaskohderyhmänä. Tähän pitkäjänteiseen työhön liittyen on hyvä resursoida riittävästi aikaa ja osaamista. Yrityspalvelujen henkilökunnan ov-osaamisen kehittäminen on yksi keino parantaa ov-asiakkaiden saamaa palvelua. Myös alueella toimivien ov-henkilöiden keskinäinen yhteistyö auttaa ov-asioiden edistämisessä. Toki uudet hankkeet voivat myös omalta osaltaan tuoda resursseja ja osaamista ov-asiakkaiden auttamiseen.

Keinot: Yrityspalvelun henkilöstön sisäiset koulutukset, selkeä nimetty yhteyshenkilö yrittäjien suuntaan, selkeä toimintatapa kuinka ja missä asioissa ov-asiakkaita autetaan sekä paikallisen ov-toimijaverkoston kasaaminen, yhteistyössä erilaisten tapahtumien, tietoisuuksien ja koulutusten järjestäminen

Rooli: Pitää huolta omistajanvaihdoksiin liittyvästä henkilökunnan osaamisesta. Luoda selkeä toimintatapa ov-asiakkaiden hoitamiseen ja viestiä se ulospäin. Olla avoin uusille hankkeille, joilla saada lisäresursseja ov-työhön. Kasata paikallinen / alueellinen ov-forum, jonka avulla tehdä vaikuttavampaa omistajanvaihdostyötä. Toimia verkoston veturina ja koollekutsujana sovitulla tavalla.

YHTEENVETO YRITYSPALVELUJEN TARJOMISTA OV-PALVELUISTA

Alla olevaan taulukkoon on laitettu aiemmin kuvatut omistajanvaihdoshaasteet sekä niitä ratkovia toimenpiteitä ja palveluja. Taulukkoon on yritetty laittaa näkyviin myös se, kuinka olennaista on, että palvelu tarjotaan yrityspalvelujen kautta. Osa palveluista on niitä, jota on jo käytössä (esim. aamukahvit), osa ideoita uusista palveluista (esim. Ov-messut).

Tehtävien toteuttamiseen liittyen on käytetty karkeaa kolmen tason arviointia. Tämä arviointi on kirjoittajan jäsenystä, eikä siten vastaa todellisuutta tai tulevaa.

Vihreä x – Yrityspalvelun perustyötä, tehdään pääosin itse

Keltainen x – Toteutuu yhteistyössä kumppanien kanssa tai jos yrityspalvelun henkilöstöllä on aikaa, osaamista ja resursseja

Punainen x - Ohjaus ulkopuolisen palveluntuottajan piiriin

Alla olevassa taulukossa on käytetty yleisiä nimikkeitä kuvamaan laajemmin teemassa tapahtuvia mahdollisia toimenpiteitä.

- Koordinointi: Vastata asian edistymisestä yhdessä kumppanien kanssa
- Viestintä: Some (Facebook), nettisivut, uutiskirje, printti, tapahtumat
- Tilaisuudet ja tapahtumat: Avoimia tilaisuuksia laajemmin teemasta kiinnostuneille (esim. messut)
- Tietoiskut: Yrityspalvelun aamukahvit, joissa mukana ulkopuolisia osaajia
- Koulutukset: Ov-kohderyhmälle kohdenneet lyhyet (3h) tai pidemmät koulutukset (3* 3 h)
- Henkilökohtainen neuvonta: Yrityspalvelujen peruspalvelu
- Ohjaus ulkopuolisen palvelun käyttämiseksi: Riittävä tietoisuus palveluja tuottavista tahoista

	Koordi- nointi	Viestintä (tiedottaa, ohjaa, opastaa)	Tilai- suudet ja tapah- tumut	Tieto- iskut	Koulu- tukset	Henkilö- koh- tainen neu- vonta	Ohjaus ulkopuolisen palvelun käyttämiseksi
Luopuvan yrittäjän päättämättömyys		x (esim. juttusarja onnistu- neista ov- caseista)		x (esim. ov- proses- sin kesto ja vaiheet)		x	x (esim. kevyt arvonmääri- tyspalvelu)
Luopuvan yrittäjän väsyminen ja bisneksen arvon lasku		x (esim. neuvoja yrityksen myynti- kuntoon laittami- seksi)			x (esim, yritys myynti- kuntoon)	x	x (esim. kevyt arvonmääri- tyspalvelu, yrityskummit ja mentorit)
Ostajan löytäminen ja muuttuneet kauppapaikat		x (esim. vinkkejä yrityksen myynti- esitteen rakenta- miseen)	x (esim. ostajan ja myy- jän mark- kinat)		x (esim. yrityksen myynti- esitteen rakenta- minen)	x	x (esim. yritysvälittä- jät, kauppaa- paikat, mainostoi- mistot)
Realistinen arvonmääritys		x (esim. tietoisku mikä vaikuttaa yrityksen arvoon)		x (esim. arvon- mää- rityksen tavat, arvon- mää- rityksen haas- teet)	x (esim. arvon- mää- rityksen tavat, arvon- mää- rityksen haasteet)	x	x (esim. paikallinen/ maakun- nallinen listaus arvonmää- ritystä tekeivistä yrityksistä)
Ei osata tai ei ole varaa ostaa ulkopuolista apua		x (esim. viestintää yrittäjä- palveluiden maksut- tomista palveluista teemasta)	x (mata- lan kynnyk- sen ov- messut, jossa mukana eri ov- palvelui- den tarjoa- jat)			x	x (listaus paikallisista / maakunnallis- ista ov- palveluita tarjoavista yrityksistä, yrityskummit ja mentorit)
Luopuvan yrittäjän osaamisen ja kontaktien siirto		x (esim. vinkkejä siitä miten siirtää)		x (esim. tietoa keinois- ta miten)	x (esim, yritys myynti- kuntoon)	x	

		yrittäjän osaamista ja verkosto- ja eteenpäin)		osaamista ja kontakteja siirrettään yrittäjältä yritykselle)			
Luopuvan yrittäjän elämä omistajanvaihdoksen jälkeen		x (esim. tarinoita yrityksen myyneistä yrittäjistä)				x (oman uuden roolin hahmottaminen)	x (yrityskummit ja mentorit)
Restartup ei kiinnosta kuten startup		x (esim. juttusarja restartup yrittäjistä)	x (esim. oppilaitosten tapahtumat, liikeidea-kilpailut, ov-messut)	x (esim. alkavien yrittäjien valmennuksen osana)		x (alkavien yrittäjien neuvonta)	
Yritysneuvojen omistajanvaihdos-osaamisen kehittäminen	x (selkeä nimetty yhteys henkilö ov-asiakkailla päin)	x (yhteishenkilön ja toimintamallin viestiminen)			x (sisäiset koulutukset, jotka kehittävät ov-osaamista, voi olla yhteistyössä esim. yrittäjäjärjestön tai yrityskummien kanssa)		
Paikallisen ov-toimijaverkoston kasaaminen	x (kutsua koolle esim. 2 krt/a)	x (esim. ov-kumppanien esittelyä uutiskirjeessä)	x (yhteistyössä tarpeen mukaan)	x (yhteistyössä tarpeen mukaan)	x (yhteistyössä tarpeen mukaan)		

[Katso tästä tulostettava versio taulukosta.](#)

KESKEISTÄ ONNISTUNEISSA OMISTAJANVAIHDOKISSA

1. Yrittäjät ymmärtävät, että jokainen yrittäjä jossakin vaiheessa kohtaa omistajanvaihdostilanteen. Se on luonnollinen osa yrityksen elinkaarta. Tämän viestin kertominen jo oppilaitosten yrittäjyystapahtumissa tai alkavien yrittäjien valmennuksissa on tärkeää.
2. Yrittäjät ymmärtävät, että yritys on pidettävä ostokunnossa joka päivä. Tätä viestiä kannattaa tuoda esille säännöllisesti. Ei yritystä laiteta myyntikuntoon vasta kun on kaupanteon aika.
3. Ov-asiakas tietää keneen yrityspalveluissa ottaa yhteyttä.
4. Ov-asiakas tietää mitä palveluja on saatavilla maksutta yrityspalveluista.
5. Ov-asiakkaalla on matala kynnys ottaa yhteyttä palveluntarjoajiin.
6. Ov-asiakasta osataan ohjata ulkopuolisten palvelujen piiriin.
7. Viestintää ei tehdä vain tapahtumista ja koulutuksista, vaan keskitytään enemmän antamaan neuvoja ja tietoiskuja ov-teemasta. Tässä kirjoittajat voivat, ja kannattaakin, olla muita henkilöitä, kun yrityspalvelujen henkilöstö. Vinkkiujuttuja voi myös julkaista useamman kerran ja eri kanavissa, koska asia ei hetkessä vanhene.
8. Nettisivuilla kannattaa olla ov-prosessin kuvaus, jotta yrittäjä ymmärtää millaisesta prosessista on kysymys. Kuvaus voisi olla ”Näin etenet aikomuksesta yrityskauppaan” – tyyppinen. Tässä yhteydessä voi myös kertoa, missä kohdin yrityspalvelu on yrittäjän apuna ja tukena. Nettisivuilla kannattaa muutoinkin olla paljon tietoa, koska se on paikka, jossa voi anonymisti lisätä omaa ymmärrystä asiassa.
9. Henkilökohtainen neuvonta auttaa yrittäjiä yksilöllisesti eteenpäin. Tämän avun käyttämiseen kannattaa kannustaa viestinnän keinoin.
10. Yhteistyöverkoston kasaaminen ja yhdessä tekeminen tuovat lisäresursseja toteuttaa erilaisia pienempiä ja isompia tapahtumia tai koulutuksia teemasta.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

