

Yritysten omistajanvaihdosekosysteemi syntyy yhteistyöstä

20.5.2026

Tässä artikkelissa tarkastellaan yritysten omistajanvaihdosekosysteemin koordinaatiota. Kysymys on niin ilmeinen, että sitä harvoin tulee miettineeksi: mikä tekee kokonaisuudesta systeemin?

Artikkeli jatkaa REBTES-hankkeen ekosysteemikartoituksiin pohjautuvaa kirjoitussarjaa. Sarjan kahdessa ensimmäisessä artikkelissa tarkasteltiin omistajanvaihdosten herättelyä: sitä, miksi yrittäjän pitäisi havahtua ajoissa yrityksensä tulevaisuuteen ja sitä, millaisia herättelyn käytäntöjä eri REBTES-alueilla on tunnistettu. Herättely on kuitenkin vain yksi osa toimivaa omistajanvaihdosekosysteemiä. Kun yrittäjä havahtuu miettimään yrityksensä tulevaisuutta, hänen pitäisi löytää helposti oikeaan paikkaan: neuvontaan, asiantuntija-avun äärelle tai keskustelemaan jatkajavaihtoehdoista. Tämä ei tapahdu itsestään. Tarvitaan toimijoita, jotka tuntevat toisensa, osaavat ohjata yrittäjää eteenpäin ja kehittävät omistajanvaihdosten edistämistä yhteiseen suuntaan.

Omistajanvaihdosekosysteemi ja koordinaatio

Omistajanvaihdosekosysteemillä (SEAMK, i.a.; Viljamaa & Nieminen, 2025) tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa yrityksen luopuja tai myyjä ja jatkaja tai ostaja kohtaavat ja jonka eri toimijat ja elementit muodostavat omistajanvaihdosten toteutumisympäristön. Omistajanvaihdos voi tarkoittaa sekä yrityskauppaa että perheyrityksen sukupolvenvaihdosta. Ekosysteemiin kuuluvat ostajien ja myyjien lisäksi esimerkiksi rahoittajat, yritysneuvojat, yritysvälittäjät, tilitoimistot, tukiorganisaatiot, tutkimus- ja koulutusorganisaatiot sekä

julkiset toimijat. Siihen vaikuttavat myös lait ja sääntely, taloudellinen tilanne, omistajanvaihdosmarkkinat sekä alueen asenne- ja kulttuuri-ilmasto.

Ekosysteemeissä toimijat ovat keskinäisriippuvaisia: niiden toiminta muokkaa muiden toimijoiden mahdollisuuksia, rooleja ja kehityssuuntia (ks. esim. Moore, 1993). Luonnossa ekosysteemiin kuuluu myös kilpailua elintilasta. Omistajanvaihdosekosysteemissä näkökulma on toinen: kiinnostavaa on ennen kaikkea se, miten eri toimijat voivat täydentää toisiaan ja auttaa yrityksiä löytämään jatkajia. Ekosysteemin käsite on hyödyllinen juuri siksi, että huomio ei kohdistu vain yksittäisiin palveluihin tai organisaatioihin, vaan myös niiden välisiin suhteisiin.

Omistajanvaihdosten näkökulmasta tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, tietääkö tilitoimisto, mihin yrittäjä kannattaa ohjata, löytääkö mahdollinen ostaja rahoittajan, tunnistaako yritysneuvoja yrityksen myyntikuntoon liittyvät kysymykset ja syntyykö alueelle yhteinen käsitys siitä, mitä omistajanvaihdosten edistämiseksi pitäisi tehdä. Koordinaatio tulee tarpeelliseksi juuri tässä: sen tehtävä on linkittää erilliset toimijat yrittäjän näkökulmasta toimivaksi kokonaisuudeksi. Siksi koordinaatio ei ole ekosysteemin ylimääräinen lisä, vaan yksi sen toimivuuden edellytyksistä.

Koordinaatio ei tarkoita, että yksi toimija tekee kaiken

Omistajanvaihdosekosysteemin koordinaatio ei tarkoita sitä, että yhdellä organisaatiolla olisi kaikki vastuu tai kaikki osaaminen. Päinvastoin: omistajanvaihdos on niin moniulotteinen prosessi, ettei yksikään toimija voi yksin hallita koko kokonaisuutta. Tarvitaan yritysneuvojia, rahoittajia, tilitoimistoja, juristeja, verotuksen osaajia, yritysvälittäjiä, kouluttajia, tutkijoita, kuntien elinkeinotoimijoita ja yrittäjäjärjestöjä.

Koordinaatio tarkoittaa käytännössä sitä, että nämä toimijat eivät jää irrallisiksi. Niillä on yhteinen tilannekuva, työnjako on riittävän selvä, tieto kulkee toimijoiden välillä ja yrittäjälle muodostuu ymmärrettävä palvelutarjotin. Hyvässä ekosysteemissä yrittäjän ei tarvitse tietää etukäteen, mikä organisaatio tai asiantuntija ratkaisee minkäkin kysymyksen. Ensimmäinen kontakti osaa ohjata eteenpäin. Yrittäjiä palvelevan ekosysteemin toimijat soveltavat työssään lähimmän luukun periaatetta. Lähimmän luukun periaatteella tarkoitetaan, että riippumatta kenen toimijan asiakkaaksi tuleva yrittäjä tai nykyinen yrittäjä sattuu ensiksi hakeutumaan, on hänen käytettävissään kaikkien maakunnan toimijoiden osaaminen (Tall ym., 2015).

Etelä-Pohjanmaalla koordinaatio on ekosysteemin vahvuus

Etelä-Pohjanmaalla omistajanvaihdosten edistämistä on tehty pitkään, ja REBTES-kartoituksessa alueen keskeiseksi vahvuudeksi tunnistettiin koordinaatio. Kansallisella tasolla Suomessa toimii Omistajanvaihdosfoorumi, joka kokoaa keskeisiä toimijoita yhteisen pöydän ääreen. Foorumi ylläpitää yhteistä tilannekuvaa, edistää hyviä käytäntöjä, tekee aloitteita ja järjestää valtakunnallista

omistajanvaihdosten edistämistyötä. Etelä-Pohjanmaalla toimintaa koordinoivat Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ja alueellinen omistajanvaihdosneuvoja, joka vastaa myös alueellisen omistajanvaihdosfoorumin toiminnasta. Alueellinen omistajanvaihdosfoorumi kokoaa yhteen toimijoita, jotka ovat tekemisissä yritysten omistajanvaihdosten kanssa. SEAMK tuo ekosysteemiin tutkimusta, kehittämishankkeita, työkaluja ja koulutusta. Kuntien kehittämisyhtiöt ja elinkeinotoimet puolestaan ovat lähellä yrittäjiä ja ohjaavat eteenpäin omistajanvaihdoskysymyksissä.

Etelä-Pohjanmaan koordinoinnin erityspiirre on, että omistajanvaihdosneuvonta ei ole pelkästään hankerahoituksen varassa, vaan alueellinen neuvontapalvelu on vakiintunut kuntien ja yrittäjäjärjestön rahoittamaksi toiminnaksi. Tämä erottaa Etelä-Pohjanmaan monista alueista, joissa omistajanvaihdosten edistäminen rakentuu enemmän yksittäisten projektien, tapahtumien tai organisaatioiden kiinnostuksen varaan. Toinen mielenkiintoinen erityispiirre Etelä-Pohjanmaalla on, että alueellista omistajanvaihdosneuvontaa ja alueellisten toimijoiden yhteistyötä on tehty yhtäjaksoisesti jo yli kaksikymmentä vuotta. Toiminnalla on pitkät perinteet ja vakiintunut asema.

Etelä-Pohjanmaan vahvuus on siinä, että yrittäjän ei tarvitse jäädä yksin etsimään oikeaa ovea; alueellinen yhteistyö ohjaa eteenpäin.

Flanderissa ja Sloveniassa koordinaatio rakentuu julkisen rakenteen varaan

REBTES-kartoitukset osoittavat, että koordinaatio voi rakentua eri tavoin. Flanderissa keskeinen toimija on VLAIO eli Flanderin innovaatio- ja yrittäjyysvirasto. Belgia on liittovaltio, jossa yrittäjyyden edistäminen ja omistajanvaihdospolitiikka ovat alueiden vastuulla. Flanderissa VLAIO toimii omistajanvaihdospolitiikan keskeisenä toteuttajana, kokoaa kumppaneita, järjestää Business Transfer Week -viikkoa ja tekee palveluja näkyväksi yrittäjille.

Flanderin malli on esimerkki alueellisen julkisen toimijan ympärille rakentuvasta koordinaatiosta. Sen vahvuus on selkeys: yhdellä toimijalla on näkyvä rooli, ja sen ympärille voidaan rakentaa kumppaniverkosto. Samalla malli nojaa siihen, että virasto kykenee aktivoimaan muita toimijoita eikä omistajanvaihdosten edistäminen jää vain hallinnolliseksi tehtäväksi.

Sloveniassa koordinaatio rakentuu puolestaan kansallisen ohjelman ja palvelupolun ympärille. Maan omistajanvaihdosten tukijärjestelmässä yhdistyvät tietoisuuden lisääminen, ensimmäiset neuvontakeskustelut, asiantuntijapalvelut ja voucher-tyyppinen tuki. Käytännön toteutuksessa SPIRIT Slovenia ja alueelliset toimijat ovat keskeisessä roolissa. Mallin vahvuus on siinä, että yrittäjälle voidaan ainakin periaatteessa tarjota jatkumo: herättelystä neuvontaan ja edelleen asiantuntijapalveluihin.

Flanderi ja Slovenia osoittavat, että koordinaatio voi nojata vahvaan julkiseen toimijaan tai kansalliseen ohjelmaan. Etelä-Pohjanmaan malli on näihin verrattuna verkostomaisempi.

Kroatiassa ja Ivano-Frankivskissa koordinaatio on vasta rakentumassa

Kaikilla REBTES-alueilla koordinaatio ei ole samalla tavalla vakiintunutta. Kroatiassa ei ole varsinaista kansallista koordinaatioelintä, joka keskittyisi yksinomaan pk-yritysten omistajanvaihdoksiin. Omistajanvaihdoksiin liittyvät kysymykset kytkeytyvät laajempaan pk-yritys- ja yrittäjyyspolitiikkaan. CEPOR (SMEs and Entrepreneurship Policy Center), kroatialainen pk- ja yrittäjyyspolitiikkaan keskittyvä ajatushautomo, on ollut keskeinen toimija tutkimuksen ja tietoisuuden lisäämisen näkökulmasta. Julkisista toimijoista mukana ovat mm. pk-yritysten takausjärjestelmiä hallinnoiva HAMAG-BICRO sekä kehitysrahoitusta tarjoava HBOR, mutta mikään mainituista ei toimi varsinaisena omistajanvaihdosten kansallisena koordinaattorina. Puuttuva rakenne näyttäisi olevan pysyvä monitoimijainen foorumi.

Ivano-Frankivskin alueella Ukrainassa omistajanvaihdosekosysteemi on vielä muodostumisvaiheessa. Alueen tilanne eroaa muista REBTES-alueista, koska toimintaympäristöä määrittävät Venäjän täysimittaisen hyökkäyssodan vaikutukset. Ivano-Frankivskissa koordinaatio ei ole vielä vakiintunut erilliseksi omistajanvaihdosrakenteeksi, mutta yhteistyön elementtejä on olemassa. REBTES-hanke toimii osaltaan alustana, jonka kautta eurooppalaisia käytäntöjä voidaan tuoda paikalliseen keskusteluun.

Asiantuntijamarkkina ei vielä ole ekosysteemi

Utrechtin alue Alankomaissa tarjoaa kiinnostavan vastakohdan Etelä-Pohjanmaalle. Alankomaissa on paljon yritysvälittäjiä, asiantuntijoita, ammattiverkostoja ja online-markkinapaikkoja. Yrityksen ostamiseen tai myymiseen liittyviä palveluja on siis saatavilla ja markkinaehtoinen asiantuntijakenttä on kehittynyt.

Kartoituksen mukaan tästä ei kuitenkaan vielä synny koordinoitua omistajanvaihdosekosysteemiä. Alankomaissa ei ole pysyvää kansallista koordinaatiomekanismia pk-yritysten omistajanvaihdoksille eikä Utrechtissa ole muodollista alueellista koordinaatioelintä, ohjausryhmää tai ekosysteemialustaa. Aiemmat alueelliset ja kansalliset aloitteet ovat olleet enemmän projekti- tai henkilövetoisia kuin pysyvästi rahoitettuja ja institutionalisoituja rakenteita.

Utrechtin keskeinen haaste on siksi hajanaisuus. Toimijoita on, mutta ne eivät välttämättä muodosta yrittäjän näkökulmasta selkeää kokonaisuutta. Kartoituksen johtopäätöksissä kehittämistarpeeksi nousevat näkyvyys, selkeämpi sisäänkäynti palveluihin ja vahvempi koordinaatio olemassa olevien toimijoiden välillä.

Mitä ekosysteemien vertailu kertoo koordinaatiosta?

REBTES-kartoitusten vertailu osoittaa, että omistajanvaihdosekosysteemien erot eivät liity vain siihen, mitä palveluja alueella on tarjolla. Vähintään yhtä tärkeää on, miten nämä palvelut ja toimijat kytkeytyvät toisiinsa. Koordinaation näkökulmasta ratkaisevia kysymyksiä ovat: onko kokonaisuudella selkeä vastuutaho, onko

yhteistyö pysyvää vai hankevetoista, hahmottuuko yrittäjälle selkeä palvelutarjotin ja syntyykö toimijoille yhteinen tilannekuva.

Etelä-Pohjanmaalla korostuu pitkäjänteinen verkostomainen yhteistyö, Flanderissa alueellisen viraston rooli ja Sloveniassa kansallisen ohjelman ympärille rakentuva palvelupolku. Kroatiassa ja Ivano-Frankivskissa koordinaatio on vielä rakentumassa, kun taas Utrecht muistuttaa, että runsaskaan asiantuntijatarjonta ei yksin muodosta yrittäjälle selkeää ekosysteemiä.

Koordinaatio tekee toimijoista ekosysteemin

Omistajanvaihdosekosysteemi ei ole vain lista organisaatioita. Toimiva ekosysteemi syntyy vasta, kun toimijoiden välille muodostuu yhteys, työnjako ja jaettu käsitys siitä, mitä ollaan edistämässä. Koordinaatio tekee yksittäisistä palveluista ekosysteemin.

Etelä-Pohjanmaan näkökulmasta koordinaatio on vahvuus, jota kannattaa vaalia ja kehittää. Omistajanvaihdosten onnistuminen ei riipu vain siitä, onko alueella rahoittajia, välittäjiä, neuvojia tai markkinapaikkoja, vaan siitä, muodostavatko ne yrittäjän näkökulmasta ymmärrettävän, toimivan ja heitä palvelevan kokonaisuuden.

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 herättelystäYritysten omistajanvaihdosten herättelyn hyvät käytännöt Euroopassa**Anmari Viljamaa**
Tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Juha Tall
Asiantuntija, TKI
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Tiina Nieminen
Aluekehittäjä
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

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

SEAMK. (i.a.).

*Omistajanvaihdosekosysteemi.*https://www.seamk.fi/tyoelamayhteistyo/yritysten-omistajanvaihdokset/omistajanvaihdosekosysteemi/

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

Viljamaa, A., & Nieminen, T. (2025). Ekosysteemikartoitus luotaa omistajanvaihdosten ympäristöä. Teoksessa S. Joensuu-Salo, A. Viljamaa, & M. Karvonen (toim.), *Tulevaisuuden liiketoimintaa rakentamassa: Liiketalouden alan kokoomateos 2025* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 200, s. 155–164). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20251215119659