



Yritys  
myyntikuntoon

# Hyvä Yrittäjä

**TÄHÄN OPPAASEEN** on koottu omistajanvaihdosta harkitsevien yrittäjien tyypillisimmät kysymykset heidän ryhtyessään suunnittelemaan yrityksensä omistajanvaihdosta.

Nämä yleisimmin kysytyt kysymykset sekä niihin yleisesti annetut vastaukset kuvastavat hyvin omistajanvaihdoksen monitahoisuutta. Yhtä ainoaa oikeaa tapaa ei ole, vaan jokainen tapaus on ainutkertainen ja yksilöllinen.

Toivottavasti tämä opas aktivoi aloittamaan omistajanvaihdoksen suunnittelun ja on apuna rakentaessanne sekä yrityksenne että omaa henkilökohtaista tulevaisuuttanne.

Oppaan on toteuttanut työ- ja elinkeinoministeriö osana valtakunnallista omistajanvaihdosten koordinoitihanketta.

[Aloita jo tänään!](#)

**KYSYMYS:** Olen lähestymässä eläkeikää ja harkitsen yrityksen omistajanvaihdosta. Kannattaako minun tehdä sukupolvenvaihdos vai etsiä perheen ulkopuolinen ostaja?

**VASTAUS:** Sopiva ja innostunut jatkaja voi löytyä lähipiiristä. Keskustele perheen kanssa ennen kuin etenet myyntiprosessissa.

## Sukupolvenvaihdos vaihtoehto myynnille?

Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan myynti ulkopuoliselle sisältävät sekä johtajuuden että omistajuuden siirron. Myynnissä omistuksen ja johtajuuden siirto tapahtuvat useammin samaan aikaan kuin sukupolvenvaihdoksessa, mutta silloin uusien omistajien perehdyttäminen yritykseen vie enemmän aikaa. Myynti ulkopuoliselle on luopujalle, yritykselle ja sen sidosryhmille suurempi muutos kuin sukupolvenvaihdos. Siten se sisältää suuremman riskin.

Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon tunnetekijöitä. Keskustele perheesi kanssa elämäntyösi jatkumisen eri vaihtoehdoista. Mikä on itsesi ja perheesi motivaatio omistajanvaihdoksen toteuttamiseen? Entä odotukset yrityksen tulevaisuudesta? Mieti, miten omistajanvaihdos vaikuttaa perheesi tulevaisuuteen.

Sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavat jatkajien innostus ja kiinnostus yrittämiseen. Heillä pitää olla myös tietoja ja taitoja luotsata yritystä eteenpäin. Perheenjäsenten hyvät suhteet edesauttavat vaihdoksen onnistumista.

Tärkeää on sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelu ja toteuttaminen sovitussa aikataulussa. Luopujalla on merkittävä rooli sukupolvenvaihdoksen käynnistämässä, mutta myös loppuun viemisessä.

Keskustelujen jälkeen perheesi on valmiimpi kohtaamaan eri vaihtoehtojen erilaiset haasteet. Tärkeintä omistajanvaihdoksessa on tärkeimmän omaisuutesi – perheesi – hyvinvointi.



**KYSYMYS:** Olen lähestymässä eläkeikää ja harkitsen yritykseni myymistä. Mitä voisin tehdä, jotta yritykseni menisi hyvin kaupaksi ja saisin siitä hyvän hinnan?

**VASTAUS:** Ihan ensimmäiseksi on hyvä huomata, että ostajalla on ostolleen erilaiset motiivit ja tavoitteet, kuin sinulla myyjänä.

Hyvin valmisteltu on puoliksi myyty

## Yritys myyntikuntoon

**OSTAJIA KIINNOSTAA,** millaista liiketoimintaa he voisivat yrityksesi nykyisen liiketoiminnan avulla tulevaisuudessa tehdä. Varmistaaksesi, että yrityksesi ja sen liiketoiminta kiinnostaa ostajia, on sinun tehtävä yrityksestäsi houkutteleva ostokohde – sellainen, joka tarjoaa yrittämisen mahdollisuuksia ja jolla on hyvät kehittämismahdollisuudet. Mieti, mitkä asiat ovat sellaisia, joista ostajalle on eniten hyötyä tulevaisuudessa. Vahvista näitä asioita ja tuo niitä voimakkaasti esille. On vähän yrityksiä, jotka kelpaavat ostettaviksi sellaisenaan ja nykykuntoisina. Yleensä yrityksessä on tehtävä järjestelyjä ennen sen myyntiä ja tämä vie normaalisti muutaman vuoden aikaa.

Yhä useammat yrityskaupat ovat liiketoimintakauppoja. Keskity siis liiketoiminnan tehostamiseen mahdollisimman hyväksi. On helpompi ostaa yritys, jonka liiketoiminta ei ole riippuvainen nykyisestä yrittäjäpersoonasta tai hänen merkittävistä panoksestaan yrityksen elinehtona. Samoin yritys, jonka toiminta on kannattavaa ja sen perusta on hyvissä tuotteissa tai palveluissa

sekä asiakassuhteissa, on ostajalle houkutteleva mahdollisuus. Myös organisaation on hyvä olla sellainen, että se voi toimia pitkälti itsenäisesti tai ainakin siten, että johtajan vaihdos ei erityisesti vaikuta päivittäisten toimintojen hoitoon.

Yrityksen myyntikuntoon laittaminen on sinulle terapeutista työtä ja valmistaa lopullisen myyntipäätöksen tekemiseen. Tavoite on, että pikkuhiljaa poistat yrityksestä kaikki sinulle henkilökohtaisesti tärkeät asiat ja pyrit tekemään yrityksestäsi ”yrittäjäneutraalin” ja siten ostajaa houkuttavan. Kun tämän olet tehnyt, ei yritys enää näytä personoituneena sinuun, vaan se on liikeyritys. Olet ikään kuin tyhjentänyt talosi kaikesta sinuun liittyvästä, jotta uusi asukas voi muuttaa sisään.

Kuten huomaat, näiden asioiden toteuttaminen vie aikaa, joten yrityksen myyntiin valmistautuminen kannattaa aloittaa 3-4 vuotta ennen lopullista myyntipäätöstä. Oma yrityksestä luopumisprosessi voi hyvinkin olla saman mittainen ajanjakso.





**KYSYMYS:** Mikä on yritykseni arvo, eli mikä voisi olla kauppasumma?

**VASTAUS:** Yrityksen arvo ja kauppahinta ovat toisiinsa liittyviä, mutta hiukan erisisältöisiä asioita.

## Yrityksen hinnoittelu

**YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYKSEN** menetelmillä laskettava arvo on tyypillisesti koko yhtiön osakkeiden tai yhtiöosuuksien osuuksien laskennallinen arvo tällä hetkellä ja tässä kunnossa. Yrityksen arvonmääritys antaa sinulle suuruusluokan koko yrityksen arvosta sekä näkemyksen eri varallisuustai tuottoerien arvosta, mutta kauppasumma se ei

ole. Tiedossasi ei vielä ole, onko ostaja halukas ostamaan koko yrityksesi vai ainoastaan osia siitä. Ostaja saattaa arvostaa asioita toisella tavalla kuin sinä. Hänelle erityisen arvokkaita voivat olla avainhenkilöt ja heidän osaamisensa. Olennaista on siis tunnistaa ostajia kiinnostavat kokonaisuudet ja pyrkiä asettamaan kauppasumma tästä lähtökohdasta.

Pk-yritysten yrityskaupoissa on melko harvinaista, että ostaja ostaa yhtiötä juuri sellaisena ja sen hintaisena kuin se arvonmäärityksessä on laskettu olevan. Ennen lopullisen kauppasumman sopimista sovitaan osapuolten kesken kaupan struktuurista sekä sisällöstä eli kaikesta siitä, mitä kauppa kokonaisuudessaan tulee sisältämään ja toteutetaanko se osake-/osuuskauppana vai liiketoimintakauppana. Kauppahinta määritetään täsmennetylle kaupan sisällölle sekä ostajan että myyjän toimesta. Molemmilla on siten yhteneväinen näkemys kaupan sisällöstä ja hintaperusteista. Kauppaneuvottelut ovat näiden perusteluiden läpikäyntiä ja yhteisen hintanäkemyksen löytämistä.

**Ostaja ja myyjä arvostavat eri asioita - kauppasummasta he lopulta ovat samaa mieltä.**

Jokaisessa yrityksessä on arvokkaita asioita, joiden arvo on mitattavissa rahassa. Ensimmäiseksi sinun on selvitettävä, mikä yrityksessäsi on liiketoiminnallisesti arvokasta. Se on asia, josta ostaja on eniten valmis maksamaan. Arvotekijät ovat yksilöllisiä ja hyvin pitkälti samoja asioita kuin kilpailuedut. Ne ovat tekijöitä, joilla juuri sinun yrityksesi pystyy menestymään kilpailussa. Perustelut haluamallesi kauppasummalle voit myöhemmin kertoa juuri noilla arvotekijöillä.

Seuraavassa on kuvaus tyypillisimmistä tavoista määrittää yrityksen arvo – nämä ovat käsitteitä, joita yleisesti arvonmäärityksissä käytetään: Tuottoarvo kuvastaa yrityksen liiketoiminnan

ansaintakykyä ja sen historiallinen toteutuma on nähtävissä tuloslaskelmasta. Ennen tuottoarvon määrittämistä on tilinpäätöksen tietoja usein korjattava vastaamaan paremmin liiketoiminnan todellista kannattavuutta. Tyypillisin korjaus on omistajan palkkakorjaus, joka tarkoittaa, että omistajan työpanoksen arvo tulee näkyä yrityksen kulurakenteessa, vaikka hän ei olisikaan maksanut itselleen työpanostaan vastaavaa palkkaa tai on maksanut vain osan siitä. Korjauksen avulla yrityksen kulurakenne vastaa paremmin liiketoiminnan todellista kannattavuutta. Tuottoarvo lasketaan korjattujen tulosten pohjalta. Tyypillisimmät tuottoarvojen laskentamenetelmät kuvastavat tässä arvon ja takaisinmaksuajan suhdetta. Arvo kuvastaa sitä, monenko vuoden tuloksen verran kauppasumma ja siten investointi tulee olemaan. Tällä yksinkertaistetulla mallilla halutaan konkretisoida arvoa ja sen suhdetta liiketoiminnan hyvyteen. Substanssi- eli liikevarallisuuden laskennassa laskennan lähtökohtana ovat yrityksen taseen tiedot. Kuten tuottoarvon laskennassa, myös substanssiarvon laskennassa on aluksi tarpeen tehdä korjauksia tilinpäätöksessä esitettyihin lukuihin. Pysyviin vastaaviin kirjatut omaisuuserät korjataan vastaamaan käypiä arvoja eli omaisuuserien todennäköisiä luovutushintoja. Samoin korjataan yrityksen vaihto-omaisuus vastaamaan tämän päivän todellisia arvoja. Rahat ja saamiset arvostetaan vastaamaan todellista tilannetta. Näillä täsmennyksillä yrityksen varallisuuden arvo vastaa parhaiten tämän päivän todellista markkinahintaa. Arvonmäärityksissä tästä varallisuusarvosta vähennetään yrityksen velat, jolloin tuloksena saadaan todellisempi liikevarallisuuden arvo eli substanssiarvo.

# Miten löydän ostajan?

**KYSYMYS:** Miten löydän yritykselleni ostajan?

**VASTAUS:** Mikäli aiot itse etsiä yrityksellesi ostajan, on sinun varattava aikaa tähän tehtävään.



## **AINOASTAAN YRITYKSEN ILMOITTAMINEN**

myytäväksi ei ole aktiivista ostajan etsintää, eikä useinkaan johda tuloksiin. Mikäli et ole aikaisemmin etsinyt ostajaa yritykselle, kannattaa sinun antaa se ammattilaisten tehtäväksi. Mikäli kuitenkin haluat etsiä ostajan itse ja sinulla on liiketoimintasi johtamiselta siihen aikaan, kannattaa työ aloittaa myyntisuunnitelman laatimisella.

## **Jos myyt yritystäsi itse, varaudu mittavaan työmäärään.**

Aiempien kappaleiden mukaisesti olet nyt muokannut liiketoimintaasi sellaiseksi, että se on helppo ostaa. Olet myös määritellyt kaupan struktuuria ja sisältöä ja asettanut itsellesi kaupahintatavoitteet sen mukaisesti. Myyntisuunnitelman aluksi sinun on syytä kirjata ylös, millaiset ostajat olisivat kiinnostuneita yrityksestäsi ja mistä syystä he olisivat kiinnostuneet siitä. Esimerkiksi kilpailijasi voisi olla kiinnostunut ostamaan yrityksesi saadakseen markkinajohtajuuden, avainhenkilösi voisi olla kiinnostunut ostamaan yrityksen käynnistääkseen oman yrittäjyytensä.

Löytääksesi ostajan sinun on varauduttava kontaktoimaan useita ostajaehdokkaita; 10-20 potentiaalista ostajaa ja esittelemään yritystäsi heille ennen kuin pääset todella neuvottele-

maan yrityskaupasta muutaman ostajan kanssa. Jotta pystyisit esittelemään yritystäsi houkuttelevalla tavalla ja tehokkaasti, on sinun laadittava tukimateriaalia myyntityötäsi varten. Tässä suhteessa yrityksen myynti ei eroa juurikaan tuotteen tai palvelun myynnistä. Sinulla on oltava riittävä materiaalipaketti valmiina, jotta ostaja vakuuttuu. Puutteelliset ja vajavaiset tiedot sekä pitkin prosessia kerättävät epämääräiset tiedonmuruset karkottavat ostajat tehokkaasti.

Ostajien etsintä on viisainta aloittaa periaatteella ”läheltä kauas”. Monissa tapauksissa oma henkilöstö, avainhenkilöt, toimittajat, asiakkaat ja kilpailijat ovat niitä, joilla on suurimmat intressit yritystäsi kohtaan. He myös tuntevat alasi liiketoiminnan ja yrityksesi mahdollisuudet toimia menestyksellä kilpailussa, joten heille yrityksesi ei ole outo uusi tuttavuus, vaan helposti potentiaaliseksi mahdollisuudeksi nähtävä kokonaisuus. Hyödynnä myös omaa suhdeverkostoasi, joka hyvin todennäköisesti on laaja ja siksi hyvä lähde etsiä ostajaa.

Mikäli päätät itse toteuttaa myynnin, on sinun luovuttava anonyymiteetistä. Mikäli haluat yrityksesi myytävän kaikessa hiljaisuudessa ja haluat säilyttää nimettömänä mahdollisimman pitkään, on sinun syytä antaa yrityksesi myynti ammattilaisen hoidettavaksi.

Nykyisin Suomessa on runsas valikoima sekä yksityisiä että julkisia yrityspörsejä ja –kauppapaikkoja, joiden ostajarekistereitä ja tietotaitoa kannattaa hyödyntää laajamittaisesti.



# Kauppaneuvottelut ja sopimukset

**KYSYMYS:** Miten voisin valmistautua kauppaneuvotteluihin?

**VASTAUS:** Neuvottele yksi asia kerrallaan päätökseen ja varaudu eri tilanteisiin.

**NEUVOTTELUTAITO ON VIESTINTÄÄ,** tavoitteisiin pyrkimistä ja ennen kaikkea päätöksen aikaansaamista. Se on sosiaalista taitoa, jonka puuttuessa asiat venyvät tai ajautuvat ”pattitilanteeseen”. Omaa yritystään myyvän omistajan on usein myös vaikea suhtautua objektiivisesti ja tavoitteellisesti neuvottelussa esille nouseviin asioihin. Tuloksekkainta on neuvotella yhdestä asiasta kerrallaan – jokaisella tapaamisella on oma tarkoituksensa. Tämä edesauttaa molempia osapuolia hallitsemaan prosessia parhaiten.

**Sovi suullisesti  
-kinastele kirjallisesti.**

Taitava neuvottelija johtaa yrityskauppaprosessia rakentavasti ja tuloksellisesti. Ennalta rakennettu neuvottelustrategia ja huolellinen valmistautuminen kuhunkin neuvotteluun helpottavat myös tavoitteiden toteutumista. Varautuminen ostajan mahdollisiin erilaisiin näkemyksiin ja ehdotuksiin on hy-

vä pitää mielessä. Tee muistiinpanoja jokaisesta keskustelusta ja säilytä sähköpostiviestit – hyvä dokumentaatio on turva tulevaisuuden varalle.

Sopimuksilla on hyvä sekä aikatauluttaa että pilkkoa kauppaprosessia välipäätöksiksi. Salassapitosopimus kannattaa solmia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa potentiaalisen ostajan kanssa. Ensivaiheen neuvottelujen jälkeen on hyvä laatia aiesopimus. Aiesopimuksessa voidaan sopia, että molemmat osapuolet sitoutuvat olemaan neuvottelematta muiden kanssa samasta hankkeesta tietyn ajanjakson, jolloin osapuolet voivat rauhassa keskittyä kaupan ehtojen käsittelyyn.

Mikäli neuvottelut etenevät suotuisasti, voidaan tehdä esisopimus. Esisopimuksen laatiminen on hyödyllistä tilanteessa, jossa osapuolet eivät ole vielä sopineet kaikista yksityiskohdista, mutta ovat valmiita sitoutumaan yrityskaupan toteutukseen. Kauppasopimus tehdään, kun osapuolet ovat valmiit tekemään lopulliset päätökset. Kaikki sopimukset on syytä jättää ammattilaisten laadittaviksi.



Jaa osaamisesi,  
mutta älä mielipiteitäsi  
- uudella johtajalla on oma mieli.

**KYSYMYS:** Miten johtajuuden vaihdos toteutetaan ja tiedotetaan?

**VASTAUS:** Ostajalla on omat näkemyksensä – tue häntä parhaasi mukaan.

## Johtajuuden vaihdos

**OSTAJA OTTAA JOHTAAKSEEN YRITYKSEN,** jolla on valmis liikeidea, organisaatio, markkinat ja kilpailijat. Hänellä on usein alan kokemusta ja ennen kaikkea oma näkemyksensä siitä, miten hän tulee johtamaan yritystä. Johtajuuden

vaihdos on hyvä suunnitella, projektoida ja toteuttaa yhdessä ostajan ja myyjän kanssa. Se on motivoivaa ja opettavaista molemmille osapuolille ja ennen kaikkea hallittu haltuunotto rauhoittaa sekä organisaatiota että sidosryhmiä.

Uuden johtajan vaihtuminen on normaalisti kaksivaiheinen prosessi. Ensimmäiseksi on lyhyt muutaman kuukauden yhteisjohtamisen jakso, jonka aikana kaikki elintärkeä tieto ja käytänteet on perehdytettävä ostajalle. Samalla ostaja tutustuu työntekijöihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin opastuksellasi. Seuraavien noin 6 kk aikana ostaja ottaa ohjat käsiinsä, mutta käyttää tarvittaessa myyjää taustalla asiantuntijana, konsulttina tai men-

torina. Myyjä ei voi siirtää arvomaailmaansa ostajalle, mutta tietotaitoa sitäkin enemmän.

Luopujan on varauduttava siihen, että nuoren polven ostajayrittäjän on saatava tehdä muutoksia toimintaan oman motivaationsakin vuoksi mahdollisimman pian kaupanteon jälkeen. Monille myyjille tämä on hämmentävä kokemus, mutta se on hyvä nähdä omalta kannalta normaalina osana luopumisprosessia.





# Elämä vaihdoksen jälkeen

**KYSYMYS:** Mitä teen, kun olen myynyt yritykseni?

**VASTAUS:** Muista, että luopuessasi yrityksestäsi sinun ei tarvitse luopua yrittäjämäisestä elämänsenteestasi.

**MONILLE YRITYKSENSÄ MYYNEILLE** yrittäjille yrityskauppa on ollut vapauttava kokemus. He ovat huomanneet, että lisääntyneen vapaa-ajan myötä luovuudelle ja uusille ideoille on taas löytynyt tilaa. He ovat huomanneet, että omat kokemukset ja vuosikymmenien yrittäjäura ovat edelleen arvossaan ja hyödyksi. Useat yrityksensä myyneet yrittäjät ovat ryhtyneet auttamaan ja tukemaan uuden sukupolven yrittäjiä mentorin tai yrityskummin roolissa tai lähteneet mukaan jopa hallitustyöhön.

Yrityskauppa on uuden alku niin myyjälle, ostajalle kuin yrityksellekin.





**KYSYMYS:** Milloin on hyvä aika aloittaa yrityksen myynti?

**VASTAUS:** Tänään.

## Aloita jo tänään

**YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS** on lopulta suhteellisen pitkä prosessi valmistautumisineen, suunnitteluineen, päätöksentekoineen ja toteutuksineen. Kaikki nämä ovat asioita, joita ei voi kiirehtiä vaan ne vievät oman aikansa. Sinun on siis hyvä käynnistää valmistautuminen ja suunnittelu mahdollisimman pian. Näin varmistat parhaiten, että yrityksesi jatkuvuus yrityskaupalla voi toteutua muutaman vuoden kuluttua.

Ota yhteyttä oman maakuntasi omistajanvaihdoksista vastaavaan tahoon – aloita tänään!

[Soita ensimmäinen puhelu jo tänään!](#)

# Yritysten omistajanvaihdospalvelut Suomessa:

## ETELÄ-POHJANMAA

Tommi Ylimäki  
Kehityspäällikkö  
Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät  
Alvar Aaallon katu 3,  
60100 SEINÄJOKI  
puh. 050 3967 692  
[tommi.ylimaki@yrittajat.fi](mailto:tommi.ylimaki@yrittajat.fi)  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)

## ETELÄ-SAVO

Anitta Sihvonen  
Kehittämispäällikkö  
Mikkelin seudun elinkeinoyhtiö Miset Oy  
Mikpoli, Patteristonkatu 2 C,  
50100 MIKKELI  
puh. 044 794 2767  
[anitta.sihvonen@miset.fi](mailto:anitta.sihvonen@miset.fi)  
[www.miset.fi](http://www.miset.fi)

## HÄME

Hannele Heikkinen  
Projektipäällikkö  
Hämeen elinkeino-, liikenne-  
ja ympäristökeskus  
Vesijärvenkatu 11 A, 15141 LAHTI  
puh. 050 339 2549  
[hannele.heikkinen@ely-keskus.fi](mailto:hannele.heikkinen@ely-keskus.fi)  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)

## KAAKKOIS-SUOMI

Yhteyshenkilön löydät alueesi  
kehittämissyhtiöstä:  
[www.cursor.fi](http://www.cursor.fi), [www.lsy.fi](http://www.lsy.fi), [www.kehy.fi](http://www.kehy.fi) tai  
Paavo Tolvanen  
Asiantuntija  
Kaakkois-Suomen ELY-keskus  
Salpausselänkatu 22, 45100 KOUVOLA  
puh. 040 717 1267  
[paavo.tolvanen@ely-keskus.fi](mailto:paavo.tolvanen@ely-keskus.fi)  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)

## KAINUU

Markku Oja, Yritysuuvoja  
Kainuun ELY-keskus  
Kalliokatu 4, 87100 KAJAANI  
Puh. 044 261 5890  
[markku.oja@ely-keskus.fi](mailto:markku.oja@ely-keskus.fi)  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)

## KESKI-SUOMI

Yhteyshenkilön löydät alueesi  
kehittämissyhtiöstä: [www.kauppakota.fi](http://www.kauppakota.fi)  
tai Pirjo Suhonen johtava yritysasiantuntija  
Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäris-  
tökeskus  
Cygnaeuksenkatu 1, 40100 JYVÄSKYLÄ  
puh. 040 581 4594  
[pirjo.suhonen@ely-keskus.fi](mailto:pirjo.suhonen@ely-keskus.fi)  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)

## LAPPI

Seudullisen yhteyshenkilön löydät  
[www.ely-keskus.fi/Lappi](http://www.ely-keskus.fi/Lappi) > yritystoiminta,  
teknologia ja innovaatiot > seudulliset  
yrityspalvelut  
Jari Uusinarkaus, Yrityspalvelupäällikkö  
Lapin ELY-keskus  
Ruokasenkatu 2, 96101 ROVANIEMI  
puh. 040 537 1393  
[jari.uusinarkaus@ely-keskus.fi](mailto:jari.uusinarkaus@ely-keskus.fi)

## PIRKANMAA

Tapani Kaskela  
Projektipäällikkö  
Pirkanmaan elinkeino-, liikenne ja  
ympäristökeskus  
Pellavatehtaankatu 25, 33100 TAMPERE  
puh. 050 303 9000  
[tapani.kaskela@ely-keskus.fi](mailto:tapani.kaskela@ely-keskus.fi)  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)

## POHJANMAA

Per-Erik Snickars  
Yritystutkija  
Pohjanmaan Ely-keskus  
Hovioikeudenpuistikko 19 A, 65100 VAASA  
puh. 050 312 8643  
[per-erik.snickars@ely-keskus.fi](mailto:per-erik.snickars@ely-keskus.fi)

Tom Saks  
Yritystutkija  
Pohjanmaan ELY-keskus  
Ristirannankatu 1, 67101 KOKKOLA  
[tom.saksa@ely-keskus.fi](mailto:tom.saksa@ely-keskus.fi)

## POHJOIS-KARJALA

Tapani Hirvonen  
Yritysuuvoja  
Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö JOSEK Oy  
Länsikatu 15, 80110 JOENSUU  
puh. 050 553 9930  
[tapani.hirvonen@josek.fi](mailto:tapani.hirvonen@josek.fi)  
[www.josek.fi](http://www.josek.fi)

## POHJOIS-POHJANMAA

Tommi Sirviö  
Projektipäällikkö  
Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät  
Hallituskatu 21, 90100 Oulu  
puh. 050 320 2092  
[tommi.sirvio@yrittajat.fi](mailto:tommi.sirvio@yrittajat.fi)

Esa Räisänen  
Projektipäällikkö  
Pohjois-Pohjanmaan ELY  
Puh. 050 390 2433  
[esa.rasanen@ely-keskus.fi](mailto:esa.rasanen@ely-keskus.fi)

## POHJOIS-SAVO

Arto Nykänen  
Projektipäällikkö  
Savon Yrittäjät Ry  
Haapaniemenkatu 40, 70110 KUOPIO  
puh. 044 368 0507  
[arto.nykanen@yrittajat.fi](mailto:arto.nykanen@yrittajat.fi)  
[www.savonyrittajat.fi](http://www.savonyrittajat.fi)

## SATAKUNTA

Kimmo Saaristo  
sukupolven- ja omistajanvaihdosasiantuntija  
Satakunnan yrittäjät Ry  
Isolinnankatu 24, 28100 PORI  
puh. 050 410 0957  
[kimmo.saaristo@yrittajat.fi](mailto:kimmo.saaristo@yrittajat.fi)  
[www.satakunnanyrittajat.fi](http://www.satakunnanyrittajat.fi)

## UUSIMAA

Yhteyshenkilön löydät alueesi kehittämissyhtiöstä:  
[www.novago.fi](http://www.novago.fi), [www.keuke.fi](http://www.keuke.fi) tai  
Reino Koho  
Projektipäällikkö  
Uudenmaan elinkeino-, liikenne  
ja ympäristökeskus  
Maistraatinportti 2, 00240 HELSINKI  
puh.040 722 2327  
[reino.koho@ely-keskus.fi](mailto:reino.koho@ely-keskus.fi)  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)

## VARSINAIS-SUOMI

Nina Jortikka  
Projektipäällikkö  
Yrityspalvelukeskus Potkuri  
Ajurinkatu 2, 20100 TURKU  
puh.040 861 1050  
[nina.jortikka@ely-keskus.fi](mailto:nina.jortikka@ely-keskus.fi)  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)





# Työkalu hallittuun sukupolvenvaihdokseen

**ELINKEINO-, LIIKENNE- JA YMPÄRISTÖKESKUKSEN** tarjoama ViestinVaihto-palvelu auttaa sukupolvenvaihdoksen edessä olevia pk-yrityksiä valmistautumaan edessä olevaan sukupolven- tai omistajavaihdosprosessiin. Palvelu helpottaa myös sukupolvenvaihdokseen liittyvien valintojen ja ratkaisujen tekemistä ottamalla huomioon mukana olevien eri osapuolten tavoitteet ja tarpeet. ViestinVaihto-palvelu tarjoaa yksilöllisen, yrityksen tarpeisiin räätälöidyn asiantuntijapalvelun pk-yritysten sukupolvenvaihdoksiin liittyvien kysymysten selvittämiseksi.

ViestinVaihto pähkinänkuoressa:

- 1. Luopujan tilanteen selvittäminen**
- 2. Yrityksen taloudellisen arvon määrittäminen**
- 3. Verotuksellisten ja juridisten kysymysten selvittäminen**
- 4. Rahoitusmahdollisuudet eri luovutusvaihtoehdoissa**
- 5. Toimenpidesuosituks**

Hinta: pieni yritys 840 €, keskisuuri yritys 980 €. Asiantuntijapalvelua voidaan tarvittaessa jatkaa lisäkonsultoinnilla, josta veloitetaan 300 €/400€ päivältä. ViestinVaihtoasiantuntijapalvelun hinta on arvonlisäveroton (alv 0 %).

Lisätietoja saat lähimmän ELY-keskuksen Viestinvaihto-tuotevastaavalta, kts. seuraava aukeama.



# ViestinVaihto- tuotevastaavat Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksissa (ELY)

www.ely-keskus.fi

s-posti: etunimi.sukunimi@ely-keskus.fi

## **ETELÄ-POHJANMAA**

Välimäki Kari  
Etelä-Pohjanmaan ELY  
puh. 040 540 2378

## **ETELÄ-SAVO**

Kettunen Riitta  
Etelä-Savon ELY  
puh. 040 507 5564

## **HÄME**

Hannele Heikkinen  
Hämeen ELY  
puh. 050 339 2549

## **KAAKKOIS-SUOMI**

Tolvanen Paavo  
Kaakkois-Suomen ELY  
puh. 040 717 1267

## **KAINUU**

Markku Oja  
Kainuun ELY-keskus  
Puh. 044 261 5890

## **KESKI-SUOMI**

Pirjo Suhonen  
Keski-Suomen ELY  
puh. 040 581 4594

## **LAPPI**

Uusinarkaus Jari  
Lapin ELY  
puh. 040 537 1393

## **PIRKANMAA**

Tapani Kaskela  
Pirkanmaan ELY  
puh. 050 303 9000

## **POHJANMAA**

Snickars Per-Erik  
Pohjanmaan ELY  
puh. 050 312 8643

## **POHJOIS-KARJALA**

Vähärautio Erkki  
Pohjois-Karjalan ELY  
puh. 044 246 4654

## **POHJOIS-POHJANMAA**

Räisänen Esa  
Pohjois-Pohjanmaan ELY  
puh. 050 390 2433

## **POHJOIS-SAVO**

Vitikainen Jari  
Pohjois-Savon ELY  
puh. 040 755 4533

## **SATAKUNTA**

Ruuhela Kari  
Satakunnan ELY  
puh. 044 712 4153

## **UUSIMAA**

Reino Koho  
Uudenmaan ELY  
puh.040 722 2327

## **VARSINAIS-SUOMI**

Nina Jortikka  
Varsinais-Suomen ELY  
puh. 040 861 1050

MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007-2013

Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen  
kehittämisohjelma (APAKE)

Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto



Omistajanvaihdoksen  
valtakunnallinen  
koordinointi