



Digitaalinen markkinointi yritysten omistajanvaihdoksissa

Case: Lapin alueen yritykset

Eetu Tuomaala

Opinnäytetyö, tradenomi AMK
Joulukuu 2025
Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK)

Tuomaala, Eetu

Digitaalinen markkinointi yritysten omistajanvaihdoksissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2025, 59 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Lapin Yrittäjät. Työssä tutkittiin yrityksen omistajanvaihdoksen prosessia, sekä lappilaisten yrittäjien osaamista suoritua tästä. Työssä tutkittiin myös digitaalisen markkinoinnin merkitystä ja hyödyntämismahdollisuuksia omistajanvaihdoksissa. Tavoitteena oli selvittää, miten digitaalisen markkinoinnin keinot voivat tukea omistajanvaihdoksen toteutusta, kartoittaa yrittäjien osaamistarpeet, sekä tunnistaa haasteet ja kehitysmahdollisuudet. Tutkimustehtävinä oli arvioida digitaalisen markkinoinnin roolia omistajanvaihdoksessa, analysoida digitaalisen markkinoinnin tarjoamia hyötyjä prosessissa ja tutkia yrittäjien kokemuksia osaamisensa riittämisestä ja tuen tarpeesta.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena, johon osallistui 56 Lapin alueen yrittäjää. Kysely koostui suljetuista kysymyksistä ja päättyi yhteen avoimeen kysymykseen. Kysymykset käsittelivät omistajanvaihdoksen ja digitaalisen markkinoinnin osaamista, hyödyntämistä ja ajankohtaisuutta. Aineisto analysoitiin kuvailevin menetelmin ja tuloksia verrattiin teoreettiseen viitekehykseen, joka muodostui omistajanvaihdoksen prosessista, digitaalisen markkinoinnin hyödyistä ja markkinoinnin merkityksestä liiketoiminnalle jatkajan löytämisessä.

Tulokset osoittivat, että omistajanvaihdokset ovat ajankohtaisia suurelle osaa yrittäjistä seuraavan viiden vuoden aikana ja lähes puolet yrittäjistä arvioivat taitonsa prosessissa heikoiksi tai keskitasoisiksi. Digitaalisen markkinoinnin hyödyntäminen oli vähäistä ja suurin osa yrittäjistä ei käyttänyt tätä omistajanvaihdoksen tukena. Eriyisen haastavaksi yrittäjät kokivat jatkajan löytämisen, yrityksen arvonmäärityksen, taloudellisen ja juridisen suunnittelun, sekä digitaalisen markkinoinnin keinot, kuten hakukoneoptimointi ja hakukonemarkkinointi.

Johtopäätöksenä todettiin, että digitaalisen markkinoinnin hyödyntäminen voi parantaa omistajanvaihdoksen onnistumista. Yrittäjien osaamista voidaan kehittää koulutuksilla, selkeällä ohjeistuksella ja käytännönläheisillä tukipalveluilla. Tuloksissa korostui myös suunnittelun merkitys, jotta monivaiheinen prosessi voidaan toteuttaa tehokkaasti ja yrityksen arvo esittää parhaiten. Tulevaisuudessa tutkimusta voidaan laajentaa eri toimialojen vertailuun, sekä digitaalisen markkinoinnin vaikutusten mittaamiseen onnistuneissa omistajanvaihdoksissa.

Avainsanat (asiasanat)

Omistajanvaihdos, Arvonmääritys, Digitaalinen markkinointi

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei salassapidettäviä liitteitä

Tuomaala, Eetu

Digital marketing in business ownership transfers

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2025, 59 pages.

Bachelor of Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The client of the thesis was Lapin Yrittäjät. The thesis studied the process of business ownership transfers and the skills of entrepreneurs in Lapland to manage it. The study also investigated the significance of digital marketing, and its potential uses in ownership transfers. The goal was to determine how digital marketing tools can support ownership transfers, to figure out entrepreneurs' competence needs, and to identify challenges and development opportunities. The research tasks were to assess the role of digital marketing in ownership transfers, to analyze the benefits of digital marketing in the process, and to study entrepreneurs' experiences regarding their own skills and need for support.

The study was conducted as a quantitative survey, with 56 entrepreneurs from the Lapland region participating. The survey consisted of closed questions and concluded with one open question. The questions addressed competence, use, and timeliness related to ownership transfers and digital marketing. The data were analyzed using descriptive methods, and the results were compared with the theoretical framework, which consisted of the ownership transfer process, the benefits of digital marketing, and the significance of marketing in finding a successor.

The results showed that ownership transfers are timely for a large share of entrepreneurs within the next five years, and nearly half of the entrepreneurs evaluated their skills in the process as weak or average. The use of digital marketing was limited, and most entrepreneurs did not use it to support the ownership transfer. Entrepreneurs found finding a successor, business valuation, financial and legal planning, as well as digital marketing methods such as search engine optimization and search engine marketing especially difficult.

In conclusion, it was stated that the use of digital marketing can improve the success of ownership transfers. Entrepreneurs' competence can be developed with training, clear guidance, and practical support services. The results also emphasized the importance of guidance, practical support services, and the importance of planning so that the multi-stage process can be carried out efficiently and the company's value presented as effectively as possible. In the future, research may be expanded to compare different industries and to measure the impact of digital marketing in successful ownership transfers.

Keywords/tags (subjects)

Ownership transfer, Value assessment, Digital marketing,

Miscellaneous (Confidential information)

No confidential appendices

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma ja tavoitteet	4
2.1	Toimeksiantajan esittely	5
2.2	Tutkimuksen rajaus	6
2.3	Tutkimuskysymykset	7
3	Omistajanvaihdokseen valmistautuminen.....	8
3.1	Arvonmääritys	10
3.2	Omistajalähtöinen johtaminen ja arvonmääritys	11
3.3	Sisäinen ja ulkoinen analyysi	12
3.4	Tulevaisuuden ennakointi	13
3.5	Jatkajan löytäminen	14
4	Digitaalinen markkinointi omistajanvaihdoksen tukena	16
4.1	Sisältömarkkinointi.....	16
4.2	Brändäys.....	18
4.3	Tekoäly digitaalisen markkinoinnin tukena	19
5	Tutkimus lappilaisten yrittäjien omistajanvaihdostaidoista	23
5.1	Tutkimuksen asetelma ja strategia	24
5.2	Aineistonkeruu	25
5.3	Kyselyn rakenne ja mittarit	27
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi.....	28
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	29
6	Tutkimustulokset.....	31
6.1	Tutkimuksen ajankohtaisuus.....	31
6.2	Omistajanvaihdostaidot	34
6.3	Digitaalisen markkinoinnin taidot	39
7	Pohdinta.....	49
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	50
7.2	Tulosten kytkentä tietoperustaan.....	50
7.3	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimukset.....	52
	Lähteet	54
	Liitteet	57
	Liite 1. Kyselylomake	57

Kuviot

Kuvio 1. Aiempi kokemus omistajanvaihdoksista	32
Kuvio 2. Omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus tulevan 5 vuoden aikana	33
Kuvio 3. Kokemus omista omistajanvados taidoista.....	34
Kuvio 4. Omistajanvaihdokseen tuen löytäminen	35
Kuvio 5. Mistä omistajanvaihdokseen on haettu tukea	36
Kuvio 6. Taidot eri omistajanvaihdoksen aihealueilla	38
Kuvio 7. Kokemus omista digitaalisen markkinoinnin taidoista	40
Kuvio 8. Digitaalisen markkinoinnin hyödyntäminen yritykselle jatkajan etsinnässä	41
Kuvio 9. Millaisia digitaalisen markkinoinnin keinoja on hyödynnetty aiemmin	42
Kuvio 10. Yritykselle jatkajan etsiminen Suomen ulkopuolelta	44
Kuvio 12. Taidot eri digitaalisen markkinoinnin aihealueilla	45

Taulukot

Taulukko 1. Omistajanvaihdospalveluita Lapin alueella tarjoavat toimijat.....	15
---	----

1 Johdanto

Omistajanvaihdokset ovat ajankohtainen aihe merkittävälle osaa lappilaisia yrittäjiä. Suuri määrä yrityksiä ovat siirtymässä jatkajan etsinnän vaiheeseen, ja yrittäjien ikääntyminen kasvattaa omistajanvaihdosten määrää tulevaisuudessa. Myös tämän tutkimuksen aikana esiintyi omistajanvaihdoksien ajankohtaisuus, sillä kyselyyn vastanneista 87 prosenttia ilmoitti omistajanvaihdoksen olevan heille ajankohtainen ilmiö tulevan 5 vuoden aikana (Kuvio 2). Aihe on siis alueellisesti ja taloudellisesti tärkeä ja korostaa tarvetta hahmottaa millaiset taidot yrittäjillä on prosessiin suunnatessa ja miten heitä voisi tässä prosessissa tukea.

Omistajanvaihdos on usein monivaiheinen ja laajaa tietotasoa vaativa prosessi, joka edellyttää monenlaista osaamista, kuten taloudellista, juridista ja strategista osaamista. Yrittäjät aloittavat prosessiin valmistautumisen usein liian myöhään ja puutteellisilla tiedoilla. Työn tutkimus viittaa myös tähän, sillä 40 prosenttia kyselyyn vastanneista ei tiennyt mistä tukea omistajanvaihdosprosessiin voisi saada (Kuvio 4).

Digitaalisen markkinoinnin merkitys on kasvanut viime aikoina jatkuvasti. Näin on myös yrittäjyydessä. Digitaalisen markkinoinnin rooli omistajanvaihdoksessa on kuitenkin vielä pääosin alihyödynnetty. 76 prosenttia kyselyn vastaajista ei ollut hyödyntänyt digitaalisia kanavia jatkajan löytämisessä, joka viittaa merkittävään kehityspotentiaaliin (Kuvio 7). Digitaalisen näkyvyyden parantamisella voi parantaa yrityksen löydettävyyttä ja laajentaa jatkajaryhmää.

Tutkimus on myös tärkeä kestävän kehityksen näkökulmasta. Ilmeneviä kestävän kehityksen näkökulmia ovat sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Sosiaalinen ulottuvuus esiintyy työntekijöiden aseman turvaamisessa, henkilöstön koulutuksessa ja verkostoimisen tukemisessa. Näiden tukeminen vahvistaa paikallista taloutta ja kehitystä. Taloudellinen näkökulma puolestaan näkyy yrityksiä arvon ja kannattavuuden tukemisessa, ja paikallistalouden tukemisessa. Omistajanvaihdokset auttavat säilyttämään työpaikkoja ja verotuloja Lapin alueella.

2 Tutkimusasetelma ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää lappilaisten yrittäjien valmiuksia onnistua omistajanvaihdoksissa ja kartoittaa, millaista digitaalista markkinointia he hyödyntävät, tai voisivat hyödyntää toiminnassaan. Tutkimus ei tarkastele juridisia tai verotuksellisia alueita, vaan keskittyy digitaalisen markkinoinnin sidonnaisiin alueisiin. Tutkittavien osaamistason ja haasteiden ymmärtäminen on keskeistä omistajanvaihdoksien palveluiden ja ohjauksen kehittämiseksi.

Tutkimuksen pohjalta luodaan selvitys siitä, mihin Lapin Yrittäjien kannattaa erityisesti panostaa yrittäjien omistajanvaihdostaitojen kehittämiseksi. Yrityksen omistajanvaihdos ja tämän oikeaoppinen toteuttaminen ovat Lapin alueella vuosittain suuremmissa roolissa. Suuri osa alueen noin 9 000 yrityksen yrittäjästä lähestyy eläkeikää ja pohtii yrityksen kauppaamista ulkopuoliselle henkilölle (Puolet Lapin omistajanvaihdosta suunnittelevista, 2025).

Lapin alueen väestörakenteesta voidaan huomata, että vanhempien ihmisten määrä on suurempi kuin nuorten. Alle 15-vuotiaiden osuus väkiluvusta on 13,9 %, 15–64-vuotiaiden osuus on 58,4 ja yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä on 27,7 %. Lapin keski-ikä on 46,1 vuotta. (Väestö, 2024.) Myös esimerkiksi Lapin omistajanvaihdoskoordinaattori Marko Merkkiniemi kertoo omistajanvaihdoksen olevan ajankohtainen aihe Lapissa jopa 3 000 yritykselle tulevan kymmenen vuoden aikana ja tälläkin hetkellä noin 500 yritystä etsii jatkajaa (Yrityskaupalla nopeasti kiinni kasvuun lapissa, n.d.). Suurien ikäluokkien suunnatessa eläkettä kohden, muodostuu tarve etsiä yritykselle jatkajaa. Tutkimus tuottaa tukea etenkin kyseisille vanhemmille ikäluokille, tulevaan omistajanvaihdokseen, mutta myös omistajanvaihtoon ostajana suuntaava voi saada työstä hyötyjä.

Omistajanvaihdon prosessista on saatavilla jonkin verran tutkimuksia ja kirjallisuutta jo valmiiksi, jolla voi yrityksen omistajanvaihdon prosessia lähteä suorittamaan. Omistajanvaihdoksen prosessi on kuitenkin usein hyvin tilannekohtainen ja vaihtelee riippuen yrityksen koosta, sijainnista, omistajien tavoitteista, teollisuusalaista ja muista mahdollisista tekijöistä. Tästä syystä on tarpeellista selvittää, miten keskiverto lappilainen yrittäjä voi onnistua omistajanvaihdoksessa säilyttäen neuvot realistisina mahdollisimman monelle yrittäjälle.

Tutkimuksesta hyötyvät niin toimeksiantaja, kuin toimiala. Toimeksiantaja saa tutkimuksen tuloksista tiedon siitä, mikä on lappilaisten yrittäjien tämänhetkinen tietotaso ja he voivat tämän tiedon

avulla kehittää ohjeistusta, jolla tukea yrittäjiä omistajanvaihdoksissa. Opinnäytetyö tarjoaa siis toimeksiantajalle tiedon siitä mitä tietoa heidän asiakkaansa tarvitsevat ja näin ollen tuo myös toimeksiantajan kautta tämän informaation tarjolle lappilaisille yrittäjille.

Tutkimuksen lähestymistapa on kuvaileva, koska sen tavoitteena on tuoda esiin omistajanvaihdokseen liittyvän osaamisen keskeiset ominaisuudet ja niiden väliset yhteydet. Kuvaileva tutkimus pyrkii esittämään ilmiöstä selkeän kokonaiskuvan ilman, että tutkimuksen aikana vaikutetaan tarkasteltaviin asioihin tai pyritään tulkitsemaan niitä syy–seuraussuhteiden kautta. (Vilkkä, 2007, 20) Tämä lähestymistapa sopii erityisen hyvin tilanteeseen, jossa halutaan ymmärtää, millaisella tasolla lappilaisten yrittäjien omistajanvaihdokseen liittyvä osaaminen on ja millaisia piirteitä siihen liittyy, ilman tarvetta muuttaa käytäntöjä tutkimuksen aikana.

Tutkimusmenetelmänä työssä oli määrällinen lähestymistapa. Omistajanvaihdos- ja digitaalisen markkinoinnin taidoista kerättiin tietoa sähköisellä kyselylomakkeella, ja kyselyn analyysissä käytettiin tilastollisia menetelmiä. Kun tavoitteena on tunnistaa laajoja yhteyksiä ja trendejä, sekä luoda vertailtavaa tietoa yrittäjien taidoista kvantitatiivinen tutkimus on soveltuvin vaihtoehto (Heikkilä, 2008, 17–19.)

Työn lopputuloksena syntyy selvitys lappilaisten yrittäjien omistajanvaihdos- ja digitaalisen markkinoinnin taidoista. Tämän pohjalta Lapin Yrittäjät voivat rakentaa oppaan tai järjestää koulutuksia, jotka selkeyttävät epäselviä vaiheita. Tutkimuksen tulokset tarjoavat myös yrittäjille resursseja prosessin sujuvoittamiseksi ja tukevat kestävän kehityksen periaatteita tarjoamalla tietoon perustuvaa neuvontaa.

2.1 Toimeksiantajan esittely

Lapin Yrittäjät on osa Suomen Yrittäjät järjestöä, joka toimii Suomen suurimpana yritysten ja yrittäjien etujärjestönä. Lapin Yrittäjät edustaa kaikkia Lapin kuntia ja toimii linkkinä alueen yrittäjien, kuntien ja muiden elinkeinoelämän toimijoiden välillä. Järjestö tarjoaa jäsenilleen neuvontaa, koulutusta, verkostoitumismahdollisuuksia ja ajankohtaista tietoa yrittämiseen liittyvistä teemoista. Lapin Yrittäjien toiminta kattaa koko maakunnan, mikä edellyttää laajaa alueellista yhteistyötä ja ymmärrystä erilaisten yritysten tarpeista.

Yksi Lapin Yrittäjien keskeisistä tehtävistä on edunvalvonta, jonka tavoitteena on vaikuttaa yrittäjyyden toiminnan helpottamiseksi esimerkiksi sujuviin palveluihin ja yritysystävälliseen ympäristöön. Järjestö tekee yhteistyötä muun muassa Lapin liiton, Business Lapin, oppilaitosten ja erilaisten yrityspalveluorganisaatioiden kanssa. Omistajanvaihdosten tukeminen on viime vuosina noussut entistä tärkeämmäksi osaksi heidän työtään, sillä Lapissa yrityskehitys on ikääntymässä ja useat pk-yritykset lähestyvät omistajanvaihdoksen aikaa. Tästä syystä Lapin Yrittäjät pyrkii aktiivisesti kehittämään alueen osaamista ja tukipalveluita omistajanvaihdosten sujuvoittamiseksi, jotta yritykset voivat jatkaa toimintaansa ja säilyttää työpaikat alueella myös tulevaisuudessa.

2.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskitytään Lapin alueella toimiviin pk-yrittäjiin. Aluerajaus mahdollistaa Lapin yritystoiminnan erityispiirteiden huomioimisen, eikä analyysiä tarvitse hajottaa useille alueille. Osallistujilta edellytetään omistajanvaihdoksen ajankohtaisuutta lähitulevaisuudessa. Näillä rajauksilla varmistetaan, että aineisto heijastaa yrittäjien aitoja tarpeita ja kokemuksia. Omistajanvaihdoksia voivat olla esimerkiksi yrityskaupat ulkopuolisen ostajan kanssa, sukupolvenvaihdokset, tai muut omistajajärjestelyt (Haavisto & Kamppi, 2021, 5).

Koska tutkimus tarkastelee omistajanvaihdosta digitaalisen markkinoinnin näkökulmasta, huomio kohdistuu erityisesti niihin tilanteisiin, joissa jatkajaa ei ole tiedossa valmiiksi ja potentiaalisia ostajia etsitään digitaalisin keinoin. Tämä rajaus tekee mahdolliseksi tarkastella omistajanvaihdosprosessia yhtenä kokonaisuutena, eikä tutkimus rajoitu vain perhepiirin sisäisiin järjestelyihin, joissa digitaalisen markkinoinnin rooli on vähäisempi.

Tutkimuksessa tarkkaillaan omistajanvaihdon taitoja pääasiassa yritystä kauppaavan henkilön näkökulmasta. Yrityskaupassa ostajan näkökulman tarkempi tutkiminen jatkotutkimuksella voisi tuoda lisäarvoa tähän tutkimukseen. Jotta opinnäytetyön rajaus pysyy järkevänä ei tätä näkökulmaa käsitellä kuitenkaan työssä.

Viimeinen keskeinen rajausta liittyy yrityksen kokoon. Tutkimus kohdistuu erityisesti pk-yrityksiin, sillä niissä omistajanvaihdososaamiseen liittyvät puutteet ovat merkittävämpiä kuin suurissa yrityksissä, joilla on usein resursseja palkata erillinen asiantuntija vastaamaan omistajanvaihdoksesta. Pk-yrityksissä prosessi hoidetaan usein yrittäjän itsensä toimesta tai hyvin rajatuin resurssein, mikä tekee osaamisen tasosta ja kehitystarpeista olennaisen tutkimuskohteen.

Tutkimuksen sisältö rajautuu omistajanvaihdoksen pääosa-alueisiin: Arvonmääritys, Jatkajan löytäminen, Raportointi ja tiedonhallinta, liiketoimintastrategia, oikeudelliset ja verotukselliset asiat ja jälkihoito/siirtymävaihe. Digitaalisen markkinoinnin osalta tutkimus rajautuu analytiikan ja seurannan, hakukonemarkkinoinnin, hakukoneoptimoinnin, sisältömarkkinoinnin, sähköpostimarkkinoinnin, verkkosivujen ja yrityskuvan kehittämisen alueisiin. Valinta perustuu opinnäytetyön toimeksiantajan suosituksiin.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimusprosessi koostuu useista vaiheista, joilla pyritään saamaan vastausta tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin (Heikkilä 2008, 13). Tutkimuskysymysten luonnissa erittäin tärkeää on, että nämä liittyvät opinnäytetyön teoreettiseen, sekä empiiriseen tutkimukseen. Tämä mahdollistaa tutkimuksen johdonmukaisen rakentamisen ja varmistaa, että tutkimuksen tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita. Tietoperustan analyysin, sekä kyselytutkimuksen tuloksin tulee tukeutua tutkimuskysymyksiin, näin mahdollistaen yhtenäisen lopputuloksen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2009.)

Tutkimusongelma:

Millaisia tiedon puutteita lappilaisilla yrittäjillä on omistajanvaihdoksien ja digitaalisen markkinoinnin aihealueilla?

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä omistajanvaihdoksen prosessiin sisältyy?

2. Miten omistajanvaihdoksen prosessia voi tehostaa digitaalisen markkinoinnin avulla?
3. Millainen tieto on hyödyllisintä lappilaisille yrittäjille?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoitus on selvittää opinnäytetyön lukijalle omistajanvaihdoksen eri vaiheet ja selvittää, mitkä näistä ovat eniten haasteita aiheuttavia, ja joihin on parasta kiinnittää mahdollisimman paljon huomiota. Omistajanvaihdoksen luonne riippuu usein myytävän yrityksen rakenteesta ja kauppaprosessin aikana luoduista sopimuksista, mutta kysymys vastaa mihin keskiverron pk-yrittäjän kannattaa kiinnittää huomiota prosessissa.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää millaisilla digitaalisen markkinoinnin keinoilla omistajanvaihdosta voisi lähteä tehostamaan ja millaisia hyötyjä, tai kilpailuetuja tämä voi tuoda omistajanvaihdosta harkitsevalle. Voisiko esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin tarjoamat asiakasdata, suurempi asiakastavoitettavuus, nopeus taikka säästöt tehostavat omistajanvaihdon prosessia (Knight, Larsen, 2023, 8).

Kolmannella ja viimeisellä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään tutkimuksesta selvinneiden tiedonpuutteiden pohjalta millaisia resursseja lappilaisille yrittäjille, tulisi tarjota heidän omistajanvaihdoksensa ja digitaalisen markkinoinnin taitojen kehittämiseksi.

3 Omistajanvaihdokseen valmistautuminen

Suomen verkkopalvelun kehittämisestä vastaavan Digi- ja väestötietoviraston mukaan, omistajanvaihdokseen on syytä valmistautua mahdollisimman ajoissa vahvistamalla yrityksen kannattavuutta ja tekemällä yrityksen toiminnasta mahdollisimman yrittäjästä riippumatonta. Ostajaa varten tulee koota vähintään kolmen vuoden talous- ja yritysasiakirjat, sekä luoda salassapitosopimus ennen näiden luovuttamista jatkajalle. Yrityksen arvo määräytyy taloudellisten tunnuslukujen ja asiantuntija-arvioiden mukaan. Arvoon sisältyy myös liikearvo, kuten brändi ja asiakassuhteet. Viimeisenä lähdetään etsimään ostajaa, joko omasta lähipiiristä, sidosryhmistä ja julkisista kanavista. Tarvittaessa tukena voi toimia esimerkiksi yritysvälittäjä, tai kehittämissyhtiö. Neuvottelujen aikana

edetään vaihe kerrallaan ja dokumentoidaan kaikki keskustelut. Sopimukset, jotka osapuolien välillä luodaan ovat salassapitosopimus, tarpeen vaatiessa aiesopimus tai esisopimus ja kaikkien ehtojen ollessa täysin selvät varsinainen kauppasopimus. (Yrityksen myyntijärjestelyt, 2020.)

Confidentum Oy:n omistajanvaihdosten asiantuntija Sakari Oikarinen korostaa, että myyntiprosessiin ja potentiaalisten asiakkaiden kohtaamiseen on valmistauduttava huolellisesti. Tämä ennakkovalmistelu keskittyy liiketoiminnan perusasioihin, kuten yrityksen sisällön- ja kaupan struktuurin tarkkaan määrittelyyn. Tähän sisältyy myös yrityksen vahvuuksien selvittäminen, olivat nämä strategisia, operatiivisia tai muunlaisia. On myös tärkeää arvioida, onko yritykselle tarjolla potentiaalisia ostajia ja keitä nämä voisivat olla. Viimeisenä Oikarinen mainitsee arvonmäärityksen ja kauppahinnan määrityksen aiempien vuosien tilipäätösten ja tulevien vuosien tavoitteiden sekä investointitarpeiden pohjalta. (Miten yritys laitetaan myyntikuntoon?, 2023.)

Yrityksen myyjän tavoite on usein mahdollisimman suuri voitto kaupalle, jota voidaan lähteä tavoittelemaan valmistautumalla omistajanvaihtoon huolellisesti. Yrityksen myyntikuntoon laittamista voidaankin kuvailla toiminnan tehostamisena ja hallinnon ja dokumentoinnin varmistamisena myyntiä varten. Toiminnan tehostaminen on suositeltavaa, sillä yrityksen kauppahinta on usein riippuvainen käyttökatteesta. Käyttökate on yrityksen kannattavuutta kuvaava tunnusluku, josta selviää, kuinka paljon yritykselle jää katetta kulujen jälkeen ennen poistoja ja arvonalenemisiä. Käyttökate lasketaan lisäämällä poistot ja arvonalentumiset liiketulokseen. Käyttökatteen avulla voidaan arvioida yrityksen taloudellista suorituskykyä, sekä seurata toiminnan tehokkuutta. Käyttökate vaihtelee toimialoittain, joten tätä vertaillessa on huomioitava toimialan erityispiirteet, mutta keskimäärin käyttökatteen tulisi olla vähintään noin 10 %. Käyttökate toimii myös tärkeänä mittarina esimerkiksi rahoittajille ja sijoittajille, sillä se osoittaa yrityksen kykyä tuottaa tulosta ennen rahoituskuluja ja veroja. Käyttökate siis antaa hyvän pohjan yrityksen tulevaisuuden arvioimiseen. (Käyttökate, 2021.)

Kun tarvittavat analyysit ja muutokset yrityksen toimintaan on tehty tämän omistajanvaihdokseen valmistamiseen, on seuraavana vaiheena yritystoiminnalle jatkajan löytäminen. Kaksi haastetta, jotka Varsinais-Suomen omistajanvaihdospalvelun koordinaattorin Lassi Rosalan mukaan nousevat esiin omistajanvaihdossa ovat arvonmääritys ja jatkajan löytäminen. Jatkajan löytäminen on

prosessi, jossa mahdollisia jatkajia rajataan yrittäjän ja yrityksen toiminnasta edeten yrittäjän lähipiiristä, kuten lapsista ulkoisimpiin sidosryhmiin, kuten potentiaalsiin kansainvälisiin toimijoihin. (Rosala, 2017.) Yrityksen toiminnalle voi jatkajaa lähteä digitaalisin keinoin etsimään esimerkiksi julkisilta myyntisivustoilta, yrittäjäverkostoista, suorilla yhteydenotoilla tai yritysvälittäjien avuin.

3.1 Arvonmääritys

Yrityksen arvonmäärityksen merkitys on kasvanut yhdeksi keskeiseksi liiketaloudelliseksi kysymykseksi, johon ottavat kantaa useat eri sijoituspäätöksiä tekevät tahot. Oli kyseessä sitten yksityisen pääoman sijoittaja, vieraan pääoman sijoittaja tai jokin muu taho, ei yrityksen arvon määrittäminen ole helppo tehtävä ja liian moni ohittaa asian. (Kallunki & Niemelä, 2007, 9.) Yrityksen arvonmääritys on olennainen osa yrityksen taloudellista analyysiä, jossa pyritään arvioimaan yrityksen todellinen taloudellinen arvo. Arvonmäärityksessä otetaan huomioon niin yrityksen tämänhetkinen arvo, sekä tulevaisuuden odotukset yritykselle. Tämä tulevaisuuden prospektien huomiointi erottaa arvonmäärityksen esimerkiksi tilinpäätöksestä. Arvonmäärityksen avulla pyritään tarjoamaan päätöksen tekijöille mahdollisimman luotettava kuva siitä, mikä on yrityksen taloudellinen tilanne, näin auttaen uutta omistajaa tekemään päätöksiä yrityksen toiminnan suhteen. (Kallunki & Niemelä, 2007, 13.)

Yrityksissä on lukemattomia ominaisuuksia, jotka on otettava huomioon arvonmäärityksessä. Hyvinkin samankaltaiset yritykset voivat olla arvoltaan hyvin eriarvoisia. Myös yhden tarkan arvon määrittäminen on mahdotonta ja arvoja voi samaan aikaan olla useita. Myynnin arvo realisoituu vasta myyntitapahtumassa, jota ennen arvo on vain arviointia. Jotta omistajanvaihdos saadaan aikaan, tulee myyjän ja ostajan ymmärtää toistensa arvoperusteet. Myyjän kannalta arvon määrittelyyn voi sisältyä esimerkiksi tunnearvoa, jolla ei ole merkitystä ostajalle toisin kuin esimerkiksi tekijöillä, kuten yritystoiminnan selkeys, rehellisyys, hyvät ulkoiset suhteet sekä hyvin hoidettu hallinto ja kirjanpito. (Rantanen, 2012, 7–8.)

Tutkimukset korostavat, että tilinpäätöstiedoilla on suuri merkitys sijoituspäätökselle. Tämä koskee niin pörssiosakkeisiin sijoittavia kuin pääomasijoittajia, jotka pyrkivät arvioimaan yritysten kehityspotentiaalia, joka luo mahdollisuuden yrityksen arvonnousulle. Arvonmääritys on kriittistä etenkin perheyhtiöille, jotka etsivät jatkajaa elämäntyöllensä ja jos kyseessä on ei noteerattu yri-

tys, on äärimmäisen tärkeää käyttää mahdollisimman tarkkaa hintaa, sillä kansainvälinen tilinpäätösstandardi edellyttää, että ostettu yritys on arvostettu oikein. Yrityshankinnan aikansa ostettu omaisuus erotellaan ja yksilöidään aineellisiin ja aineettomiin omaisuuseriin. (Kallunki & Niemelä, 2007, 14–15.) Kauppahinnan määrittely ei ole mahdollista, jos ei noudateta jonkinlaisia teoreettisesti kestäviä arvonmäärittämissä. Ostajan maksaessa yrityksestä liikaa voi tästä koitua haittoja niin yrityksen jatkajalle, kuin myyjälle.

3.2 Omistajalähtöinen johtaminen ja arvonmäärittäminen

Yrityksen omistajalähtöinen johtaminen keskittyy yrityksen omistajien etujen turvaamiseen ja oman pääoman arvon maksimointiin. Päämääränä on siis oman pääoman arvon maksimointi. Strategiana on tästä syystä eri tulosyksiköihin, liiketoiminta-alueisiin ja tuoteryhmien arvoihin keskittyminen. Kyseisten yksiköiden arvoja pyritään optimoimaan, joka vaikuttaa koko yrityksen arvon maksimointiin. Tämän takia on tärkeää ymmärtää mistä osista yrityksen kannattavuus ja arvo muodostuvat. Esimerkki tästä on toimintolaskenta, jonka avulla voidaan selvittää eri tuotteiden ja palveluiden kustannuksia ja kannattavuuksia ja näin ollen voidaan muokata tuote- ja palvelustrategioita optimaaliseen muotoon yrityksen arvoa kasvattaen. (Kallunki & Niemelä, 2007, 25.)

Yrityksen arvonmäärittämisessä voidaan käyttää useita lähestymistapoja. Yksinkertaisin tapa arvonmäärittämiselle on laskea yksinkertaisesti omaisuuden arvo, mutta tämä tapa ei huomioi yrityksen tulevaisuutta. Parempi tapa yrityksen arvonmäärittämiselle on arvioida yrityksen arvoa oman taloudellisen pääoman avulla. Tämä menetelmä huomioi tulevan tuloskehityksen ja sen vaikutuksen oman pääoman arvoon, jolloin yrityksen todellinen arvo näkyy tarkemmin. Vieraan pääoman arvo on yleensä lähellä sen kirjanpitoarvoa, sillä sen ehdot ovat kiinteitä. Arvonmäärittämisessä on tärkeää arvioida sekä nykyisiä että tulevia tekijöitä ja hyödyntää monipuolisia menetelmiä, jotka huomioivat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät (Kallunki & Niemelä, 2007, 34–35).

Arvonmäärittäminen jakautuu kolmeen päävaiheeseen: strategiseen analyysiin, tilinpäätöksen analyysiin ja tulevan kehityksen analysointiin. Yrityksen arvo on enemmän kuin yritys itsessään ja arvonmäärittäminen edellyttää riittävää tietämystä toimialasta ja yrityksen asemasta markkinoilla. Strateginen analyysi tarkastelee yrityksen taloudelliseen menestykseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Sisäisessä analyysissä arvioidaan esimerkiksi liikeidea, tuotteet ja palve-

lut, myynti- ja markkinointistrategiat, jakelutiet, hinnoittelu, tuotantoprosessi, henkilöstö ja kannattavuus. Ulkoinen analyysi tarkastelee kilpailijoita, toimialaa sekä taloudellista ja teknologista kehitystä (Kallunki & Niemelä, 2007, 25–26).

Tilinpäätöksen analysointi arvioi yrityksen historiallista kehitystä ja nykytilaa. Pienissä yrityksissä tilinpäätökset laaditaan usein verotusta tarkkaillen, joten arvonmääritys vaatii osaamista ja tietoa myös kirjanpidon oikaisuksista. Tilinpäätöstiedoissa voi olla harkinnanvaraisia kirjauksia, jotka on oikaistava vertailukelpoisuutta varten, erityisesti listaamattomissa yrityksissä. Lisäksi tulossuunnittelulla pyritään vaikuttamaan tilinpäätöksen lukuihin. Tavoitteet liittyvät tässä usein verojen minimointiin ja nettovarallisuuden suunnitteluun (Rantanen, 50–51).

Tilinpäätösanalyysi on strategisen analyysin jälkeen keskeinen vaihe yrityksen arvon määrittämisessä, sillä sen avulla arvioidaan kannattavuutta, rahoitusasemaa ja varallisuusasemaa. Eri yrityksillä on erilaisia tavoitetasoja kirjanpidollisen, verotuksellisen ja operatiivisen tuloksen suhteen, mikä vaikuttaa siihen, miten tilinpäätöstiedot laaditaan. Tulossuunnittelua käytetään vaikuttamaan näihin lukuihin ja sen tavoitteet liittyvät usein verojen minimointiin sekä nettovarallisuuden suunnitteluun. Nettovarallisuus lasketaan vähentämällä yrityksen varoista korolliset velat (Kallunki & Niemelä, 2007, 32–33).

3.3 Sisäinen ja ulkoinen analyysi

Sisäisen analyysin tavoite on ymmärtää yrityksen toimialuetta ja tuoteryhmiä mahdollisimman hyvin, jotta taloudellinen menestys ja arvo voidaan maksimoida. Analyysiin sisältyy liikeidean arviointi, tuotteiden ja palveluiden kilpailukyvyn tarkastelu, hinnoittelupolitiikan määrittely, myynti- ja markkinointistrategioiden kehittäminen sekä investointimahdollisuuksien arviointi. Liikeidean analysointi ja strateginen suunnittelu ovat erityisen tärkeitä onnistuneelle omistajanvaihdokselle. Ulkoinen analyysi puolestaan tarkastelee yrityksen toimintaympäristön tekijöitä, joihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa, mutta joihin sen tulee sopeutua mahdollisimman hyvin. Ulkoisen analyysin keskeisiä osa-alueita ovat maailmantaloudellinen ja kansantaloudellinen analyysi, toimiala-analyysi sekä kilpailija-analyysi. Näiden avulla arvioidaan esimerkiksi markkinoiden kasvua, taloussuhdanteiden vaikutuksia ja kilpailijoiden strategioita, vahvuuksia ja heikkouksia. (Kallunki & Niemelä, 2007, 29–30.)

Maailmantaloudellinen analyysi arvioi maailmantaloudellisten indikaattoreiden kehitystä. Näitä indikaattoreita ovat esimerkiksi maailmantalouden kasvuennusteet, korkotason ja kysynnän muutokset. Rahoitusmarkkinoiden globalisoiduttua ja pääomavirtojen kansainvälistyessä myös eri kansainväliset markkinat ovat lähentyneet. Yritykselle on siis realistista etsiä jatkajaa myös kansainvälisiltä markkinoilta, mutta on silti tärkeää huomioida maiden väliset erot verotuksessa, palkkaneuvottelujärjestelmissä, markkinarakenteessa ja muissa mahdollisissa muuttujissa. (Kallunki & Niemelä, 2007, 29–31.)

Toimiala-analyysi arvioi toimialan kilpailukykyä suhteessa muihin toimialoihin tarkastellen esimerkiksi toimialan sisäistä kilpailutilannetta. Arvioinnissa otetaan huomioon esim. markkinoiden kasvu ja toimialojen syklisyys, eli yritysten herkkyys heilahtelulle kansantaloudessa tapahtuvien muutosten pohjalta, jolla on vaikutus yrityksen taloudelliseen tilaan. Korkea kilpailu voi esimerkiksi johtaa siihen, että yrityksen on pakko laskea tuotteiden hintoja ja tehostaa muita toimintoja. (Kallunki & Niemelä, 2007, 30–31.)

Kilpailija-analyysi keskittyy puolestaan tutkimaan yrityksen kilpailijoiden strategioita, vahvuuksia ja heikkouksia. Kilpailijoiden tutkiminen auttaa hahmottamaan kilpailutilannetta ja tekemään strategisesti hyvää päätöksiä oman aseman markkinoilla pohjalta. (Kallunki & Niemelä, 2007, 30–31.)

3.4 Tulevaisuuden ennakointi

Myös analyysi tulevaisuuden odotuksista, kehityksen ennakkoinnista ja tulevaisuuden arvonmäärittämisestä on välttämätöntä. Tulevaisuuden ennakointi on keskeinen osa arvonmäärittäystä, sillä arvio perustuu odotettuun menestykseen. Arvioinnissa voi käyttää yrityksen omia arvioita ja ennusteita, sekä ulkopuolista tietoa. Ulkoista tietoa arviointiin voi saada esimerkiksi yrityksen tilinpäätöksistä, vuosikertomuksista, toimiala-analyyseistä, kansantalouden ennusteista ja analyttikoiden tuottamasta informaatiosta. Olennainen ominaisuus tulevaisuuden ennakoimiseen käytetylle tiedolle on tämän avoimuus ja läpinäkyvyys. Ennusteiden ja kasvuperiodien tulisi vastata mahdollisimman tarkasti todellisuutta, sillä tämä vaikuttaa etenkin aloittavien, kasvavien ja vakiintuneiden liiketoimijoiden arvonmäärittäykseen suuresti. (Kallunki & Niemelä, 2007, 33–34.)

Arvon mittaaminen vaatii eri arvojen ja arvostusten painoarvon asettamista tärkeysjärjestykseen, mikä tekee prosessista haastavaa. Esimerkiksi patenttien voimassaoloaika, työntekijöiden osaaminen ja liiketulokset voivat olla eri henkilöille eriarvoisia, mikä tekee näiden mittaamisesta haastavaa. Monet tällaiset hankalasti mitattavat tekijät ovat tärkeitä omistajanvaihdoksen päätöksenteossa, mutta näitä on haasteellista esittää numeerisesti, joka johtaa siihen, että arvon mittaaminen perustuu usein kokemuksiin, näkemyksiin ja tulevaisuuden odotuksiin. (Rantanen 2012, 71–72.) On tärkeää tunnistaa merkittävimmät tekijät ja arvioida näiden hallittavuutta ja riskejä. Hallittavat riskit, kuten mahdollinen työntekijöiden irtisanoutuminen, voidaan huomioida ja hallita tarjoamalla esimerkiksi jonkinlaisia kannustimia tai vakuutuksia. Riskit, joita ei voida hallita, kuten muutokset maailmantaloudessa, voivat myös vaikuttaa arvoon negatiivisesti. Kun kauppahinta on suhteessa riskeihin auttaa tämä hallitsemaan ja rajoittamaan mahdollisia riskejä. (Rantanen 2012, 72–73.)

3.5 Jatkajan löytäminen

Omistajanvaihdokseen voi jatkajaa löytää niin perheen ulkopuolelta, kuin sisäpuolelta. Omistajanvaihdoksia ovat siis esimerkiksi yrityksen tai osan tästä myynti perheen ulkopuolelle, sukupolvenvaihdos, yrityksen omistussuhteiden muutokset ja yrityksen lopettaminen. (Haavisto & Kamppi, 2021, 5.) Koska opinnäytetyö käsittelee omistajanvaihtoa digitaalisen markkinoinnin näkökulmasta eivät sukupolvenvaihdos tai yrityksen lopettaminen kuulu tutkimusryhmään, sillä näissä tapauksissa jatkaja löydetään ilman tarvetta digitaalisille keinoille, tai jatkajaa ei ole. Tästä syystä kappaleessa tarkastellaan etenkin perheen ulkopuolista omistajanvaihdosta. Valtaosa omistajanvaihdoksista ovat kyseisiä perheen ulkopuolisia omistajanvaihdoksia.

Omistajanvaihdos voi tapahtua myös eri tavoin, kuten esimerkiksi tavallisin tapa, jossa koko liiketoiminta kaupataan täydellä hinnalla. Muita tapoja omistajanvaihdokselle ovat koko liiketoiminnan kauppa työsuhteella, jossa aiempi omistaja säilyttää työsopimuksen yrityksessä ja voi näin ollen tarjota kokemustaan yrityksen hyödyksi. Osakkuuden myyminen, jossa vaihdoksen osapuolet toimivat kumppaneina, kunnes osakas ostaa loput yrityksestä. Koko liiketoiminnan myynti osamaksulla, jolloin jatkaja maksaa kauppahinnan sovituin aikaväleihin. (Jatkaja yritykselle, n.d.)

Omistajanvaihdospalveluita Lapin alueella tarjoavat toimijat

ELY- ja ESR-rahoitteiset hankkeet Lapissa (Strategista kasvua muutoksessa -hanke)
 Finnvera
 Firmakauppa
 Fonda Yrityskaupat
 Greenstep
 Kauppalehti
 Kuntien/kaupunkien yrityspalvelut
 Lapin alueen kehitysyhtiö (Lapland Above Ordinary)
 Lapin Leijona Oy
 Lapin Liitto
 Lapin Yrittäjät
 Omistajanvaihdosfoorumi
 Rovaniemi.fi
 Suomen liiketoimikaupat
 Suomen yritysmyynti
 Tilitoimistot
 Vakuutusyhtiöt
 Yrityskaupat.net
 Yritysovi
 Yrityspörssi
 Yritystulkki

Taulukko 1. Omistajanvaihdospalveluita Lapin alueella tarjoavat toimijat

Parhaan omistajanvaihdoksen menettelyn löytämiseksi on ensin selvitettävä, mistä omistajanvaihdokseen on saatavilla tukea. Kirjastosta on saataville hyödyllistä informaatiota, mutta usein kysymykset voivat olla hyvinkin yritysکوhtaisia ja niihin kirjasta vastauksen löytäminen voi tuntua mahdollottomalta. Tällöin voi olla syytä ottaa yhteyttä alan ammattilaisiin. Taulukko 1 sisältää selvityksen lapin alueella toimivista omistajanvaihtoa harjoittavista yrityksistä.

Listan keräämiseen hyödynsin apunani Lapin Yrittäjiä ja Google hakua. Googlasta tietoa omistajanvaihdosta tarjoavista toimijoista etsittiin avainsanoilla. Omistajanvaihdos Lappi, Yrityskauppa Lappi, Omistajanvaihdos, Yrityksen myyminen, Yrityksen ostaminen, Kuinka myyn yritykseni, Mistä löydän ostajan yritykselleni. Listan jäsenien kriteerit olivat nämä. Listan yritykset/toimijat, ovat valittu pk-yrityksen näkökulmasta, joten listan jokainen jäsen, joka tarjoaa omistajanvaihdosneuvontaa, tarjoaa ainakin yhden ilmaisen tapaamisen ennen maksupäätöstä. Listassa on myös sivuja, kuten Yrityspörssi, jotka tarjoavat jatkajan etsijälle digitaalisen markkinapaikan, jossa yritystä voi

yrittää kaupata. Kaikki listan toimijat tarjoavat palveluita Lapin alueella. Selvitys on rajallinen, mutta tarjoaa hyvän lähtökohdan omistajanvaihdosta harkitsevalle.

4 Digitaalinen markkinointi omistajanvaihdoksen tukena

Kuten Rantanen (2012, 13) huomioi yksikin ei sovelias ominaisuus voi katkaista ostajan kiinnostuksen kuin seinään. Yritykselle jatkajan löytäminen ei aina ole helppoa ja joskus se voi viedä jopa vuosia. Suositeltavaa siis onkin pyrkiä hyödyntämään kaikki saatavilla olevat edut. Kuten aiemmin kävimme läpi, yrityksen arvon maksimointi ennen tämän myyntiä on usein yrittäjän tavoite ja jos tätä ollaan tavoittelemassa myös digitaalisen yrityskuvan optimoimisesta voi olla hyötyä.

Digitaalisen markkinoinnin avulla voidaan tehostaa yrityksen toimintaa monin eri tavoin. Osa näistä tavoista ovat esimerkiksi aiemmin mainitut asiakasdata, suurempi asiakastavoitettavuus, nopeus ja säästöt (Knight & Larsen, 2023, 8). Säästöt ja toiminnan tehostaminen digitaalisin keinoin on potentiaalinen kehitysmahdollisuus, mutta osaan ohjelmistoista sisään pääsy voi olla joko kallista, taikka vaatia runsaasti aikaa tämän opettelemiseen. Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota mahdollisimman suurelle määrälle yrittäjiä vinkkejä ei osa näistä hyötykäytöistä aina ole realistisia, mutta jos aikaa ja energiaa löytyy, on automatisointi ja data-analytiikka potentiaalinen kehityskohde.

Vähiten jo valmiiksi kiireiseltä yrittäjältä aikaa vievä digitaalisen markkinoinnin hyöty on suurempi asiakastavoitettavuus. Yrityksen ulkomuotoa voi muovata esimerkiksi muokkaamalla verkkosivuja, tuottamalla verkkosivuille sisältöä, tai luomalla yritykselle vakaan brändin. Tämän sisällön tuottamiseen voi myös hyödyntää tekoälyä, jos aika on vähissä, tai tarvitset ideoita. Tekoälyn hyödyntämistä digitaalisen markkinoinnin työkaluna käsitellään myöhemmässä kappaleessa.

4.1 Sisältömarkkinointi

Jyväskylä Vuoden Yrittäjäksi vuonna 2023 valittu Janne Puustinen kertoo, että hänen mielestään verkkosivujen merkitys on tällä hetkellä suurimmillaan. Hän mainitsee, että tekoäly on lisännyt saatavilla olevan tiedon määrää runsaasti ja miten usein, kun b2b-yritykset etsivät toimittajaa palveluun, etsivät he tietoa ennemmin internetistä, kun myyjiltä suoraan. (”Verkko-sivujen merkitys on suurempi kuin koskaan ennen”, 2023.)

Digitalisaation edistyessä verkkosivujen merkitys jatkaa kasvamistaan. Omistajanvaihdoksessa etulyöntiasemaa tavoittelemaan lähtiessä kannattaakin siis pohtia ovatko omat verkkosivut kunnossa, vai vaatisivatko nämä kehittämistä. Mannerin (2024) mukaan hyvän verkkosivun tulee luoda yrityksestä hyvä ensivaikutelma pohjautuen, selkeään visuaaliseen ilmeeseen, ammattimaisiin kuviin ja teksteihin. Sivujen kuuluu tuoda esiin yrityksen brändi-identiteetti ja tukea tätä. Hyvät sivut myös palvelevat yrityksen tavoitteita ja tekevät verkkosivuilla toimimisesta mahdollisimman käyttäjäystävällistä. Visuaalisesti miellyttävä ja selkeä verkkosivu herättää luottamusta asiakkaissa.

Sisältömarkkinointi on yksi keinoista, jolla omaa yritystä voi lähteä erottamaan muiden joukosta. Sisältömarkkinointi on markkinointimenetelmä, jossa tavoitteena on tuottaa kuluttajalle sisältöä, joka sitoo tämän yritykseen. Sisältömarkkinointi ei ole siis pelkkää mainostamista, vaan tavoite on luoda asiakkaalle jonkinlaista lisäarvoa. (Rummukainen, Hakola, Hiila, 2019, 33.) Tällaisia asiakkaalle lisäarvoa tuottavia sisältöjä on yhtä paljon kuin yrittäjiä. Yksi esimerkki olisi kalastusharrastuksen ja luonnonläheisyyden liittäminen yrityksen arvoihin. Mahdollista on esimerkiksi omien kalareissujen kertominen verkkosivuilla ja verkkosivuvierailijoiden houkuttelemisen osallistumaan kertomalla heidän omista reissuistaan. Tätä voisi myös palkita esimerkiksi tarjoamalla parhaan tarinan, kuvan tai jonkin muun julkaisun tekijälle yrityksen tuotteita, palveluita, tai jonkinlaisen alennuksen.

Asiakkaiden luottamuksen saavuttaminen voi viedä aikaa, mutta asiantuntijuuden osoittamisella, omien arvojen mukaisella toiminnalla ja läpinäkyvällä toiminnalla on mahdollista alkaa sitouttamaan asiakkaita. Arvojen näyttäminen vain silloin tällöin ei kuitenkaan toimi, sillä hyvinkin pieni ristiriita markkinoinnin ja toiminnan välillä voi johtaa uskottavuuden menettämiseen. Tällainen mainekriisi ei synny pelkästä yrityksen virheestä vaan siitä, miten tähän mokaan suhtaudutaan (Saksi, 2021.)

Oletko esimerkiksi kiinnostunut liikunnasta ja haluat tukea paikallista urheilujoukkuetta. Vai onko aiempi kalastusharrastus enemmän sinun juttusi. Kun brändin ja sisältömarkkinoinnin ydin perustuu yrittäjän omiin arvoihin, on näiden arvojen mukaan eläminen ilman ristiriitaa huomattavasti helpompaa. Silti on hyvä pitää mielessä, että sisältömarkkinointia tehdään asiakas mielessä ja tarkoituksena on tuoda hänelle lisäarvoa, eikä ainoastaan kertoa omista viikonlopuista.

Sisältömarkkinointi on onnistunutta, jos tuotteiden ja palveluiden lisäksi yritys pystyy viestimään näitä tukevista teemoista ja tarjoamaan asiakkaille lisäarvoa. Onkin siis tärkeää, että sisältömarkkinointia tehdään tavoitteellisesti ja strategisesti. Laadukas sisältömarkkinointi tuo brändille kilpailuetua luomalla sen ympärille aktiivista yleisöä ja vahvistamalla yrityksen näkyvyyttä digitaalisilla alustoilla. (Rummukainen ym. 2019, 33.) Pelkkä kalareissusta kahdella lauseella kertominen ei siis riitä. Tarjoa esimerkiksi reissulla ottamiasi kuvia, viehe- tai kalastusapaja vinkkejä, tai jotain muuta, josta asiakas olisi kiinnostunut lukemaan, vaikka yritys ei olisi entuudestaan tuttu.

Vaikka sisältömarkkinointi voi päältäpäin kuulostaa simppeleiltä moni epäonnistuu tässä täysin. Yleisimpiin virheisiin sisältyy satunnaisen ei yrityksen arvoihin perustuvan sisällön luominen. Mahdollista on myös täysin väärin arvojen viestiminen väärinymmärrysten takia. (Rummukainen ym. 2019, 71.)

4.2 Brändäys

Yksi potentiaalinen tapa erota muiden jatkajaa etsivien joukosta voi olla oman yrityksen brändäys. Brändi ei ole vain logo tai visuaalinen ilme, vaan koko yrityksen keskeinen liiketoiminta muodostuu brändistä. Brändin rakentaminen on jatkuva ja monimuotoinen prosessi, ja se vaatii paljon panostusta. Brändäys on tärkeää kaikille yrityksille ja oikein tehtynä se auttaa yritystä menestymään markkinoilla. Johdonmukaisella ja pitkäaikaisella brändäyksellä on mahdollista saavuttaa yritykselle vähitellen kasvua, kehitystä ja uusia pitkäaikaisia asiakkaita. Brändin merkitys yritykselle on suurempi, kuin pelkkä visuaalinen ilme. Se on yrityksen liiketoiminnan keskeinen osa. Brändiä ei voi luoda vain valitsemalla tietyt värit, vaan sen eteen tulee tehdä töitä. Oikein tehtynä brändäys auttaa yritystä menestymään kilpailijoiden joukossa. (Vahtola, 2020, 61.)

Brändi muodostuu ihmisen mielikuvasta yrityksestä ja tämän osa-alueista, käytännössä kaikesta, mikä tulee mieleen yrityksen nimen kuultua. Digitalisoituminen on entisestään korostanut brändin merkitystä, sillä verkko mahdollistaa tuotteiden, palveluiden ja yritysten vertailun aiempaa helpommin ja nopeammin, mikä lisää tarvetta erottua kilpailijoista. (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen, 2016, 76.)

Brändiä luodessa huomio tulee kiinnittää erityisesti brändin ytimeen, jolla tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä erottaa brändin kilpailijoistaan. Ydin ei ole pelkkä slogan tai iskulause, vaan sillä tarkoitetaan yrityksen tavoitemielikuvaa, eli kokonaisuutta, jonka halutaan muodostuvan asiakkaan mielessä hänen ajatellessaan yritystä. (Ahto ym. 37.) Onkin siis selvää, että jos yrityksen brändi on heikko ja yrityksen tavoitemielikuva ei toteudu vaikuttaa tämä potentiaalisen jatkajan ostopäätökseen.

4.3 Tekoäly digitaalisen markkinoinnin tukena

Monelle omistajanvaihdosta harkitsevalle yrityksen markkinointi voi tuntua haastavalta ja potentiaalisesti suurta aikaa vaativalta prosessilta. Tämä on hyvin tapauskohtaista, riippuen millaisia markkinoinnin toimenpiteitä tehdään, mutta nykypäivänä tätä taakkaa voi keventää hyödyntämällä tekoälyä. Tekoäly ei esiinny kyselytutkimuksen kysymyksissä, sillä tavoitteena on kartoittaa perinteisen digitaalisen markkinoinnin taitoja, mutta digitaalisen markkinoinnin jo hallitsevalle tekoäly voi tuoda huomattavia hyötyjä.

Tekoäly ei ole uusi keksintö. Ensimmäisen tekoälyn Logic Theorist, loi 1955–59 Allen Newell, Herbert A. Simon & Cliff Shaw. Tämä varhainen tekoäly pystyi todistamaan yksinkertaisia matemaattisia teoreemoja. Kehittäjistä etenkin Shaw, joka oli ainoa ryhmän jäsen, joka osasi ohjelmointia oli tärkeä tälle ensimmäiselle tekoälylle. (Haikonen, 2017, 27.) Tekoäly käsitteelle ei ole yhtä sovittua määritelmää, mutta esimerkiksi American Association of Artificial intelligence kuvailee tätä mekanismin alitajuntana ja toimintana koneessa. Webster's New College Dictionary puolestaan on kuvannut tekoälyä tietokoneen tai ohjelmiston kykyä toimia ihmisen toimintaa matkien, esimerkiksi päättelyn ja oppimisen alueissa. (Lee, 2020, luku 2.1.)

Tekoälyn tärkeimmät käsitteet

Tekoälyn hyödyntämismetodien ja haasteiden ymmärtämiseksi tulee meidän ensin ymmärtää muutamia tärkeimpiä käsitteitä. Nykyisen tekoälyn kehityksessä kiinnitetään huomiota etenkin viiteen eri alueeseen, koneoppimisen-, tiedon/datanlouhinnan-, tietokonenäön-, luonnollisen kielen prosessoinnin- (NLP) ja ontologispohjaisten hakukoneiden alueisiin. (Lee, 2020, luku 2.5)

Koneoppiminen on Leen (2020, luku 3) mukaan tekoälyn tärkein komponentti, jos koneoppimisen taito puuttuu tekoälyltä ei tätä voi laskea älykkääksi systeemiksi. Kanasen ja Puolitaivaleen (2019, 45.) mukaan koneoppiminen voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, ohjatun oppimisen-, ja ohjaamattoman oppimisen menetelmiin. Ohjatun oppimisen menetelmissä algoritmi oppii erilaisten esimerkkien avulla. Tästä esimerkkinä voi olla kasvojentunnistus, joka matkii ihmisen kykyä tunnistaa kasvoja. Ohjaamattomalla oppimisella tarkoitetaan koneoppimista, jossa kone etsii ennalta tunnistamattomia malleja tietojoukoista, ilman että tälle on määritelty jonkinlaisia tunnisteita. (Lee, 2020, luvut 3.6–3.7)

Tiedonlouhinta on prosessi, joka keskittyy löytämään erilaisia kaavoja suurista tietojoukoista hyödyntäen koneoppimista, tilastotiedettä ja eri tietokantajärjestelmiä. Sen päätavoite onkin erottaa tietojoukoista tietoja ja muuntaa nämä ymmärrettävään ja käyttökelpoiseen muotoon. Tämä mahdollistaa suurten tietomäärien analysoinnin ja onkin täten etenkin hyödyllinen esimerkiksi kaupallisilla aloilla. (Lee, 2020, luku 4.1) Tekoäly vaatii dataa toimiakseen, joka voi olla luonteeltaan rakenteellista- tai ei-rakenteellista dataa. Rakenteellinen data tarkoittaa järjesteltyä dataa, jossa muuttujat on määritetty ennalta, kun taas ei rakenteellinen data tarkoittaa jonkinlaista dataa, jossa ei ole ennalta määritettyä rakennetta, kuten videot. (Kananen & Puolitaival, 2019, 79)

Tietokonenäkö mahdollistaa tietokoneille kuvien näkemisen, tunnistamisen ja prosessoimisen. Tavoitteena haarassa on kehittää tietokoneiden kykyä tunnistaa eri objekteja kuvista ja videoista. Tietokonenäkö pyrkii siis tiivistettynä mahdollistamaan tietokoneiden kyvyn havainnointiin ja päätöksen kykyyn visuaalisesti. (Lee, 2020, luku 5.1)

Luonnollisen kielen prosessointi (NLP) käsittelee koneiden kykyä ymmärtää ja luoda ihmisen kieltä. Tavoitteena luonnollisen kielen prosessoinnilla on mahdollistaa ihmisen ja koneen välinen vuorovaikutus. (Lee, 2020, luku 6.5)

Tekoälyn hyödyntäminen

Tekoälyä hyödyntämällä voidaan esimerkiksi maksimoida arvoa, minimoida kustannuksia, luoda uusia markkinoita, joille ei ole vielä syntynyt kilpailua & luoda uutta kysyntää (Kananen & Puolitaival, 2019, 16). Tekoäly on kehittynyt vuosien varrella runsaasti ja tämän kehityksen mukana on

syntynyt lukuisia yrityksiä, jotka hyödyntävät tekoälyä toiminnassaan, kuten robotiikkaa käsittelevät yritykset, itseohjautuvien autojen kehittäjät, kasvojen tunnistus, kielten kääntäjät, ja lukuisia muita (Thaichon & Quach, 2022, 3).

Keväällä 2025 tekoälyä hyödynsi 38 % suomalaisista yrityksistä (Use of information technology in enterprises, 2025). Lapissa, jossa yrittäjät ovat keskimääräistä vanhempia, osuus on todennäköisesti pienempi. Eli myös yksinkertaiset ratkaisut, kuten ChatGPT:n tekstinluonti tai HubSpotin automaatiojärjestelmät, voivat tuoda kilpailuetua

Tarkastellessamme tekoälyn hyödyntämistä digitaalisen markkinoinnin työkaluna ja rajaten pois hyödyntämistavat, joihin pienyrityksillä ei ole resursseja voidaan nostaa esiin datan käsittely, sisällön tuottaminen, automatisointi.

Tekoälyn hyödyntämiskeinot

Mahdollisiin hyödyntämismetodeihin kuuluu esimerkiksi sisällön tuottaminen. Esimerkkinä sisältöä tuottavasta tekoälystä on viime vuosina suurta huomiota kerännyt ChatGPT. ChatGPT on luonnollisen kielen prosessointia käyttävä tekoäly, jota voi hyödyntää lähes millaisissa tehtävissä tahansa, kuten myyntipuheen harjoittelemisessa, sisältöehdotuksien tarjoamisessa tai kirjoittamasi tekstin vahvistamisessa. Tekstiä tuottavia tekoälyjä hyödyntäessä on myös hyvä opetella oikea oppinen promptaus. Promptaus tarkoittaa tekoälylle ohjeiden antamista ja tämä on äärimmäisen tärkeää, sillä mitä tarkemmat ohjeet annat tekoälylle, sen osuvammat tulokset saat tältä. (Ojanperä, 2023, luku 2)

Toisena tapana hyödyntää tekoälyä on datan käsittely, joka kuuluu ennalta mainitun datanlouhinnan alueeseen. Datanlouhintaa voi hyödyntää yrityksessä datan hankkimisessa ja datan käsittelyssä. Tekoäly kerää dataa käyttäjiltä näiden tarjoamista dataseteistä, kuten nimi, kasvat, heidän kirjoittamansa tekstit jne. Hyödyntäen tätä dataa tekoäly kykenee aiemmin mainitun koneoppimisen avulla kehittymään ja personoimaan toimintaansa. (Thaichon & Quach, 2022, 167)

Datan keräämisen lisäksi tekoälyä voi hyödyntää myös suurien datasettien tulkitsemiseen ja datan jäsentelyyn (Lee, 2020, luku 4.1). Kananen ja Puolitaivalen mukaan tekoäly voi käsitellä dataa viidellä eri tapaa, jotka vastaavat viiteen eri kysymykseen. Nämä käsittelytavat ovat regressio, jossa kone vastaa kysymykseen mitä tapahtuu seurantakohteelle, jos toinen seurantakohte kokee muutoksen, luokittelu, jossa kone vastaa kysymykseen kuuluko havainnointi luokkaan a vai b, ryhmittely, jossa kone vastaa kysymykseen kuuluko havainnointi luokkaan a, b, c, jne. sijoittaminen, jossa kone havainnoi missä järjestyksessä kohteet ovat ja viimeisenä generaatio, jossa kone tuottaa sisältöä (Kananen & Puolitaival, 2019, 113–117).

Kolmas tapa, jolla tekoälyä voi hyödyntää on markkinoinnin automatisoiminen. Yksi alue, jossa tekoälyn mahdollistamaa automaatiota hyödynnetään, on CRM alustat. Tekoäly tarjoaa CRM alustoille mahdollisuuden käyttää-, ja analysoida dataa tehokkaasti ja tämän datan pohjalta kykenee personoimaan ja hallitsemaan asiakassuhteita entistä tehokkaammin. Datan keruun, datan käsittelyn, personoinnin ja muiden automatisoitujen prosessien avulla tämä vähentää myös yrityksen työmäärää. (Thaichon & Quach, 2022, 142)

Tekoälyn haasteet ja riskit

Tekoäly on vielä suhteellisen uusi teknologia, joten sen käyttöön kuuluu riskejä ja on hyvä pitää mielessä tekoälyn oikea ja moraalinen käyttö. Mahdollisesti tunnetuin riski on tekoälyn singulariteetti, jolla tarkoitetaan aikaa, kun tekoälyn älykkyys ja kykeneväisyys ohittaa ihmisen. On olemassa monia mielipiteitä siitä, mihin tämä johtaa, josta osat ovat jopa apokalyptisiä. (Haikonen, 2017, 265–269.) En käsittele tätä enempää, sillä riski ei ole pienyrityksille ajankohtainen riski, mutta on tämä silti hyvä pitää mielessä.

Realistisimpia riskejä pienyrityksille ovat datan keräämiseen kohdistuvat lait, tekoälyn hyödyntämisen eettisyys ja tekoälyn mahdolliset ennakkoluulot. Koska tekoäly tarvitsee, erityisesti dataa markkinoinnin personalisoimiseen, johtaa tämä siihen, että yritykset tarvitsevat dataa asiakkailta. Euroopan Unionin kasvavan datan keruun yksityisyyden suoja koskeva laki GDPR astui voimaan vuonna 2018 ja tämän lain tarkoituksena on vahvistaa kuluttajan oikeutta omaan henkilötietoihinsa. (Kananen & Puolitaival, 2019, 215–219.)

Lisäksi kysymyksiä herättää kysymys siitä mitä materiaalia voidaan käyttää tekoälyn kouluttamiseen. Esimerkiksi Tim Davis ja joukko muita avoimen lähdekoodin tekijöitä ovat nostaneet kanteen yrityksiä, kuten Microsoft, GitHub ja OpenAI vastaan, koskien materiaalin eettistä käyttöä (Ojanperä, 2023, luku 7). Ennakkokäsitykset voivat myös aiheuttaa ongelmia, kuten väärän ennusteen luomisen, mikä voi johtaa virheellisiin analyysihin ja päätöksiin (Lee, 2020, luku 14.8).

5 Tutkimus lappilaisten yrittäjien omistajanvaihdostaidoista

Tutkimuksessa käytettiin määrällistä kyselymenetelmää. Menetelmän avulla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen käsitys lappilaisten yrittäjien omistajanvaihdososaamisesta sekä siitä, miten digitaalista markkinointia voitaisiin hyödyntää prosessin eri vaiheissa. Määrällinen lähestymistapa on sopiva, kun halutaan tarkastella ilmiötä laajemmalla tasolla ja tunnistaa siihen liittyviä keskeisiä rakenteita numeeriseen aineistoon pohjautuen. Menetelmä on myös sopiva, kun ilmiöstä ei ole runsaasti taustatietoa. (Kananen, 2010, 36–42.) Menetelmän vahvuus on sen tuottaman tiedon helppo vertailtavuus ja käyttökelpoisuus päätöksenteossa. Tästä syystä kvantitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin myös alueellisen kehittämisen tarpeisiin. (Heikkilä, 2008, 17–19.)

Tutkimukseen valittiin verkkokysely aineistonkeruumenetelmäksi sen systemaattisuuden, yhdenmukaisuuden ja toistettavuuden vuoksi. Standardoitu kyselylomake kohtelee vastaajia samantapaisesti ja vähentää tulkinnanvaraisuuksia. Tämä puolestaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta erityisesti tilanteissa, joissa vastaajajoukko on hajallaan maantieteellisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 188–190.) Sähköisen lomakkeen käyttö oli Lapin olosuhteissa erityisen perusteltua pitkien välimatkojen ja haastavien liikenneyhteyksien vuoksi, sillä se mahdollisti aineiston keräämisen mahdollisimman tehokkaasti ja tavoitti laajan joukon vastaajia.

Tutkimuksen perusjoukko, eli kenestä tutkittavat koostuvat, muodostui Lapin alueen yrittäjistä, joille omistajanvaihdos oli ajankohtainen tai he arvioivat sen ajankohtaiseksi lähitulevaisuudessa. Tutkimus perusjoukkoon pohjautuen, joko otantatutkimus, jossa tutkitaan otosta vastaajista, tai kokonaistutkimus, jossa tutkitaan kaikki vastaajat (Heikkilä 2008, 14). Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, sillä vastaajia kertyi alle sata, mikä tekee tästä lähestymistavasta tarkoituksenmukaisimman (Holopainen, Nummenmaa, Pulkkinen & Kimpimäki, 2014, 30). Rajaus tehtiin, jotta tutkimus kuvaisi tarkasti alueen yrittäjien tilannetta ja kattaisi kaikki opinnäytetyön keskeiset alueet, kuten jatkajan löytämisen, digitaalisen markkinoinnin metodit ja arvonmäärittämisen (Haavisto

& Kamppi, 2021). Koska tutkimuksessa korostui digitaalinen markkinointi, erityistä huomiota kiinnitettiin tapauksiin, joissa jatkajaa ei ole ennakkoon tiedossa ja potentiaalisia ostajia pyritään tavoittamaan digitaalisten kanavien kautta.

Menetelmällisesti tutkimus edusti kuvailevaa tutkimusotetta. Tässä menetelmässä tarkoitus ei ole selittää kausaalisuhteita, vaan hahmottaa, millaisena ilmiö näyttäytyy vastaajien näkökulmasta. Kuvaileva ote mahdollistaa keskeisten ominaisuuksien jäsentämisen ja kokonaisuuksien tunnistamisen (Vilkkä, 2007, 20).

Tavoitteena oli rakentaa mittarit, jotka vastaisivat teoreettisen viitekehyksen vaatimuksia ja tuottaisivat mahdollisimman luotettavaa tietoa. Kyselyaineisto analysoitiin tilastollisesti, jotta vastaajien näkemyksistä oli mahdollista tunnistaa kokonaisuuksia ja trendejä. Vaikka määrällinen analyysi ei tavoita yksittäisten kokemusten potentiaalisesti tuottavaa hyötyä, se soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tarkoituksena on tukea alueellista kehittämistyötä ja luoda suuntaviivoja käytännön toimenpiteille. (Hirsjärvi ym. 2009.) Menetelmään liittyy kuitenkin rajoituksia. Standardoidussa kyselyssä on valmiit vastausvaihtoehdot, minkä vuoksi yksilöllisiä näkemyksiä ja monimutkaisia ilmiöitä voi jäädä tunnistamatta. Lisäksi vastausprosenttiin ja vastaajaprofiiliin liittyvät mahdolliset tekijät voivat vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Kun tavoitteena on yleisten taitojen kartoittaminen ei tämä kuitenkaan ole tutkimuksen kannalta merkittävä puute.

5.1 Tutkimuksen asetelma ja strategia

Tutkimukset voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin, teoreettisiin tutkimuksiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tieteellisen tiedon etsintä ja uusien menetelmien luominen, ilman käytännönläheisyyttä tavoitteena. Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan puolestaan soveltavaa tutkimustyyppiä, jossa pyritään käytännön tavoitteisiin itsenäisin tiedonhaukeinoin, nojautuen perustutkimuksen tuloksiin. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 20.)

Tutkimuksen kannalta parempi vaihtoehto on empiirinen tutkimus. Syitä empiirisen tutkimuksen valitsemiselle ovat esimerkiksi Heikkilän (2008, 16–17) mainitsema käyttäytymisen ja ilmiön syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen parhaaseen toteutustapaan, joita empiirinen tutkimus tarjoaa. Koska tarkoituksena on selvittää mitä tiedon puutteita lappilaisilla yrittäjillä on omistajanvaihdoksista, on empiirinen tutkimus työlle paremmin soveltuva. Myös kirjallisuuden ja aiempien

tutkimuksien vähäisyys aihealueesta, etenkin lapin alueella viittaa siihen, että tähän tietoon pohjautuva teoreettinen tutkimus ole soveltuva.

Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kahteen eri ryhmään kvalitatiiviseen- ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Koska tutkimuksessa pyritään kartoittamaan omistajanvaihtoa lukuisilla eri aloilla ja tilanteissa mahdollisimman suurelle määrälle ihmisiä, ovat kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmät paremmin sopivia verrattuna esimerkiksi kvalitatiiviseen menettelyyn. Kvantitatiivisella, eli määrällisellä tutkimuksella pyritään yleistämään tutkimuksen tuloksia havaintoyksikköä suurempaan joukkoon tekemällä päätelmiä tilastojen pohjalta (Kananen, 2008, 10).

Koska tarkoituksena on kartoittaa lapin alueen yrittäjien yleisimpiä tiedon puutteita omistajanvaihdon alueella kvalitatiiviset tutkimukset, kuten haastattelut, osallistuva havainnointi ja eläytymismenetelmä, voivat tuottaa vääristynyttä tietoa, kohderyhmän ollessa liian pieni koko alueen tilanteen kartoittamiseksi. Kvantitatiiviset tutkimukset, kuten lomakekyselyt, www-kyselyt ja kokeelliset tutkimukset tarjoavat paremman mahdollisuuden laajan kohderyhmän tutkimiseen. (Heikkilä 2008, 13) Kvantitatiivisen tutkimuksen heikkoudet, kuten olemassa olevan tilanteen syiden heikolla kartoittamisella ei ole suurta merkitystä tutkimuksen tuloksille, sillä pyrkimyksenä on luoda ohjeistusta, josta on hyötyä mahdollisimman suurelle määrälle lappilaisia yrityksiä, joten yksilökohtaiset ongelmat eivät tuo maksimaalista hyötyä kohderyhmälle.

Kyselytutkimuksen kysymykset laadittiin tietoperustan ja keskustelujen pohjalta toimeksiantajayrityksen kanssa. Etenkin arvonmäärittäminen ja yritykselle jatkajan löytämisen aihealueet nousivat esiin usein, joten niihin kiinnitettiin erityistä huomiota. Kysymysten muotoilussa pyrittiin selkeyteen, helppojen kysymysten esittämiseen alussa ja väärin tulkintojen välttämiseen vastaajien keskuudessa (Heikkilä, 2008, 47–48).

5.2 Aineistonkeruu

Kun tavoitteena on kartoittaa lappilaisten yrittäjien omistajanvaihdon taitoja, tutkimuksen perusjoukko, eli joukko, josta tietoa halutaan kerätä, koostuu kyseisistä Lappilaisista yrittäjistä (Heikkilä 2008, 14). Valitessa aineiston keruu menetelmää, tulee huomioida useita eri tekijöitä. Aineistonkeruumenetelmän valinta kvantitatiivisessa tutkimuksessa edellyttää huolellista harkintaa tutkimus-

ongelman, tavoitteiden ja tutkimuskysymysten pohjalta. Lisäksi tutkijan tulee olla avoin uusille näkökulmille ja valmis sopeutumaan tutkimusprosessin edetessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2012, 48.)

Kyselytutkimusta ei pilotoitu ennen tämän julkaisua. Pilotointi on hyvä tapa varmistaa kysymysten ymmärrettävyyttä, kyselyn teknistä toimivuutta, tai mittarien selkeyttä (Vilka, 2007, 78). Vaikka pilotointia kyselytutkimukseen ei tehty, tämän reliabiliteettia ja validiteettia vahvistettiin tarjoamalla kyselyn lopussa mahdollisuus avoimeen palautteeseen ja tarjoamalla tutkijan sähköpostiosoite mahdollisiin kysymyksiin tai ongelmiin.

Tutkimuksen aineisto kerättiin määrällisenä kyselynä, joka toteutettiin sähköisenä Microsoft Forms lomakkeella. Kysely suunniteltiin siten, että sen rakenne seurasi tutkimuksen keskeisiä teemoja: omistajanvaihdoksen ajankohtaisuutta, yrittäjien osaamista, sekä tietoisuutta saatavilla olevista palveluista. Jokainen kyselyn osa-alue muotoiltiin teoreettisen viitekehyksen perusteella, jotta kysymykset mittasivat ilmiötä luotettavasti ja johdonmukaisesti.

Kysely sisälsi suljettuja kysymyksiä sekä yhden avoimen kysymyksen, jonka tarkoituksena oli täydentää numeerista aineistoa vastaajien omilla näkemyksillä ilman, että analyysin luonne muuttuu laadulliseksi. Suljetut kysymykset oli rakennettu viisiportaisille arviointiasteikoille sekä monivalintavaihtoehdoille, jotka mahdollistivat vastausten luokittelun ja vertailun tilastollisin menetelmin. Avoimet kohdat puolestaan tarjosivat yrittäjille mahdollisuuden tuoda esiin lisätietoa mahdollisista kokemuksista ja tarpeista.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Lapin Yrittäjien kanssa, ja kysely jaettiin Lapin alueen yrittäjille heidän uutiskirjeessään 16.4.2024. Kysely jaettiin myös Lapin Yrittäjien sosiaalisessa mediassa ja uudelleen myöhemmin uutiskirjeessä. Sähköinen jakelu valittiin, koska sen etu on mahdollisuus tavoittaa laajasti yrittäjiä eri toimialoilta ja mahdollistaa vastaamisen yrittäjälle itselle sopivaan aikaan. Kyselyyn lopetettiin vastauksien kerääminen 12.5.2024.

Vastauksia kyselyyn kertyi yhteensä 56. Joissain kysymyksissä vastaajien määrä oli pienempi, sillä kyselyssä joihinkin kysymyksiin ei vastaaminen, johti seuraavan kysymyksen sivuuttamiseen. Kyselyyn vastanneista 30 eli hieman yli puolet vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Keskimäärin vastaajat

käyttivät kyselyn vastaamiseen 3:35 minuuttia. Microsoft Formsin tuottamien taulukoiden pohjalta luotiin lyhyt analyysi, joka esitettiin toimeksiantajan Microsoft Teams palvelussa. Lopullinen tiedon käsittely ja analysointi tehtiin Exceliä hyödyntäen.

5.3 Kyselyn rakenne ja mittarit

Kyselylomake (Liite 1) laadittiin mittaamaan tutkimuskysymysten keskeisiä teemoja, kuten omistajanvaihdoksen ajankohtaisuutta, yrittäjien osaamistasoa, digitaalisen markkinoinnin käyttöä sekä tietoisuutta tarjolla olevasta tuesta. Lomake rakennettiin määrällisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti siten, että sen kysymykset johdettiin suoraan tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä (Kananen, 2008; Heikkilä, 2008; Hirsjärvi ym. 2009).

Kyselylomakkeen selkeä rakenne ja teemoittelu tukivat tutkimuksen luotettavuutta. Yhteen kootut aihealueet vähensivät tulkinnanvaraisuuksia ja helpottivat vastaamista, mikä puolestaan vahvisti mittauksen reliabiliteettia. Mittarien sisällöllinen yhteys teoreettiseen viitekehykseen varmensi kyselyn validiteetin, joka on välttämätöntä määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen, 2008, 12)

Lomake muodostui neljästä johdonmukaisesti etenevästä osiosta, jotka rakentuivat määrällisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti ja käyttivät tutkimuksen teemoja mitattavina muuttujina.

Ensimmäinen kyselylomakkeen osio kartoitti vastaajien taustaa omistajanvaihdoksiin liittyen. Tätä varten kysyttiin aiemmista kokemuksista omistajanvaihdoksista, arviota omistajanvaihdoksen ajankohtaisuudesta itselle, sekä vastaajan omaa osaamista prosessista asteikolla 1–5.

Toinen osio käsitteli omistajanvaihdokseen liittyvän tiedon hankintaa. Selvitettiin, tietävätkö yrittäjät mistä he voisivat saada prosessiin apua. Avun löytämistä mitattiin kahdella eri kysymyksellä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin kyllä tai ei vastausta siihen tietääkö vastaaja mistä tukea voisi saada. Jos vastaaja vastasi kysymykseen ei, tämä johti seuraavan kysymyksen ohitukseen, sillä ilman tietoa ei ole mahdollista vastata seuraavaan kysymykseen. Avun löytämisen tasoa kartoitettiin valitsemalla kaikki tahot listasta, josta omistajanvaihdokseen on etsitty tukea, kuten lakitoimistot, yrityskonsultit, tai yritysmarkkinasivut. Kysymyksen validiteettia myös vahvistettiin tarjoamalla listassa muu vaihtoehto, jossa vastaajat voivat tarjota kommentteja tai avun lähteitä, joita ei ole huomioitu.

Tutkimuksen kolmas osio kohdistui digitaalisen markkinoinnin osaamiseen ja sen hyödyntämiseen omistajanvaihdoksien yhteydessä. Osaamista arvioitiin 1–5 asteikolla. Digitaalisen markkinoinnin hyödyntämisen tarkastelu aloitettiin kysymällä ovatko yrittäjät hyödyntäneet sitä aiemmin yritykselle jatkajan etsimisessä. Kuten aiemman kysymyksen kanssa tukipalveluiden kanssa, jos vastaaja ei ollut aiemmin hyödyntänyt tätä, ei seuraava kysymys esiintynyt heillä. Seuraavalla kysymyksellä pyrittiin hyödynnettyjen digitaalisen markkinoinnin keinojen tunnistamiseen. Vastaajia pyydettiin valitsemaan listasta kaikki hyödyntämänsä digitaalisen markkinoinnin menetelmät, kuten sisältömarkkinointi, hakukoneoptimointi ja yritysarvon kehittäminen (Brändäys). Myös tässä kysymyksessä tarjottiin muu vaihtoehto.

Neljännessä osiossa arvioitiin omistajanvaihdoksen ja digitaalisen markkinoinnin eri osa-alueisiin liittyviä taitoja Likert asteikolla (en osaa sanoa – erittäin vahva). Omistajanvaihdoksen osalta arviointiin teemoihin kuului esimerkiksi liiketoimintastrategian varmistaminen, arvonmääritys, sekä jälkihoidon hallinta. Digitaalisen markkinoinnin osalta tarkasteltiin taitoja esimerkiksi hakukonemarkkinoinnissa, sisältömarkkinoinnissa ja analytiikassa. Matriisimuotoinen arviointi mahdollisti osaamisen tarkemman mitattavaksi luvuksi muuttamisen ja osa-alueiden välisen vertailun.

Kyselyn viimeinen kysymys oli luonteeltaan avoin ja tämä mahdollisti vastaajien kertoa avoimesti, millaista lisätietoa he toivoisivat omistajanvaihdokseen tai digitaaliseen markkinointiin liittyen. Avoin kysymys myös syvensi määrällisiä tuloksia ja tarjosi vastaajille mahdollisuuden nostaa esiin teemoja, joita kysely ei mahdollisesti kattanut.

Lomakkeen kokonaisrakenne muodosti selkeän ja johdonmukaisen etenemisen taustatiedoista yksityiskohtaisempiin arvioihin taidoista, joka tuki vastausprosessia ja paransi tutkimuksen validiteettia.

5.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Kyselystä kerätty aineisto analysoitiin määrällisen tutkimuksen periaatteiden mukaan hyödyntämällä kuvailevaa tilastoanalyysia. Menetelmä valittiin, koska tutkimuksen tavoitteena oli hahmottaa vastaajien osaamista yleisellä tasolla, ei testata tilastollisia yhteyksiä muuttujien välillä. Kuvailuvat tilastoanalyysi soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan muodostaa kokonaisnäkemys ilmiöstä mahdollisimman helposti ymmärrettävänä (Vilkkä, 2007, 20; Kananen, 2008, 36–42).

Aineiston ensisijaisena käsittelyvälineenä toimi Microsoft Forms, jonka avulla vastaukset muuntuivat prosenttiosuuksiksi sekä erilaisiksi graafisiksi esityksiksi. Ohjelmiston tuottamat raportit tarjosivat hyvän lähtökohdan tulosten tarkastelulle. Exceliä käytettiin analyysin täsmentämiseen ja sen avulla laskettiin esimerkiksi keskiarvoja ja jakaumien hajontaa niissä kysymyksissä, joissa vastausasteikko sen mahdollisti. Näiden kahden ohjelmiston yhdistäminen teki tulosten käsittelystä sekä järjestelmällistä että visuaalisesti havainnollista.

Omistajanvaihdososaamista kuvaavat kysymykset käsiteltiin laskemalla vastausten keskiarvoja ja jakaumia. Näiden perusteella kyettiin arvioimaan, kuinka hyvin yrittäjät itse kokevat tuntevansa omistajanvaihdoksen vaiheet ja mitkä osa-alueet vaativat eniten tukea. Tulokset esitettiin Excelissä tuotettujen kuvioiden avulla.

Digitaalisen markkinoinnin hyödyntämistä tarkasteltiin erittelemällä, kuinka moni vastaaja on käyttänyt markkinointikeinoja omistajanvaihdoksen yhteydessä ja mitä menetelmiä he olivat hyödyntäneet. Monivalintakysymysten kohdalla analyysissa esitettiin tulokset palkkikaavioiden avulla näiden mahdollisimman selkeästi esittämiseksi.

Avointen kysymysten vastaukset käytiin läpi kevyen sisällöllisen luokittelun avulla. Vastauksista esitettiin toistuvia huomioita esimerkiksi lisäresurssitarpeista tai palvelukanavista, mutta niitä ei käsitelty syvällisen laadullisen analyysin menetelmin, jotta tutkimuksen määrällinen luonne säilyi.

Tilastollisia riippuvuuksia ei analysoitu, eikä tutkimuksessa käytetty korrelaatioita, ristiintaulukointia tai monimuuttujamenetelmiä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska tutkimuksen tavoitteena oli ennen kaikkea kuvailla yrittäjien taitoja ja näiden puutteita mahdollisimman suoraviivaisesti. Kuvailevat tilastot tarjoavat riittävän tason ymmärrykselle silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa ilmiön keskeiset rakenteet ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi (Heikkilä, 2008; Kananen, 2008).

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus, eli reliabiliteetti rakentuu sen varaan, että koko prosessi toteutetaan johdonmukaisesti ja niin, että tutkijat tai muut toimijat voivat toistaa sen samoilla menetelmillä saaden saman lopputuloksen. Luotettavuuden arvioinnissa korostuvat kaksi

peruskäsitettä, joita ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus todella niitä asioita, joita sen on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa mittaustulosten pysyvyyttä ja tasalaatuisuutta tutkimusta toistettaessa (Heikkilä, 2008, 187; Kananen, 2011, 118; Hirsjärvi ym. 2009, 231–232).

Tutkimuksen validiteettia vahvistettiin eri keinoilla. Mittarien laadinta perustui tietoperustaan ja sisältöä luodessa tarkastutettiin se useaan kertaan toimeksiantajaryityksellä. Analyysivaiheessa tarkistettiin, että tulokset olivat linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa, mikä osoitti mittareiden toimivan käytännössä. Omistajanvaihdoksen ja digitaalisen markkinoinnin taitojen mittaamisessa on omat haasteensa ilmiön monimuotoisuuden vuoksi, sillä molemmat aihealueet koostuvat lukuisista osista. Tästä syystä on mahdotonta luoda kyselyä, johon sisältyy jokainen tutkimuskohdeiden osa. Tässä tutkimuksessa mittaristo rakennettiin keskeisistä osa-alueista, joiden voidaan katsoa yhdessä muodostavan kattavan kokonaiskuvan yrittäjien taidoista (Kananen, 2011, 13).

Reliabiliteettia eli tulosten toistettavuutta vahvistettiin koko tutkimusprosessin ajan. Forms-järjestelmän käyttö varmisti, että kaikille vastaajille esitettiin täsmälleen samat kysymykset samassa muodossa, mikä vähensi mittausvirheiden mahdollisuutta ja paransi tutkimuksen toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232). Myös järjestelmän automaattinen tallennus- ja käsittelytoiminto vähensi virheiden syntymistä ja tuki aineiston luotettavuutta (Kananen, 2011, 118). Aineiston eheys varmistettiin tarkistamalla se ennen analyysiä, mikä on keskeistä määrällisen tutkimuksen johdonmukaisuuden kannalta (Heikkilä, 2008).

Sähköisellä aineistonkeruulla oli sekä hyötyjä että rajoitteita. Sen vahvuutena oli selkeä rakenne ja vastaamisen helppous, mutta samanaikaisesti tämä saattoi aiheuttaa valikoitumisvinoumaa, sillä aktiiviset sosiaalisen median käyttäjät ovat tyypillisesti muita todennäköisempiä vastaamaan kyselyihin. Vinouman arvioidaan olevan kuitenkin vähäistä, koska kyselylomake jaettiin myös Lapin Yrittäjien uutiskirjeessä, jonka tilaajat edustavat monipuolisesti yrittäjiä. Itsearviointiin perustuvat vastaukset voivat sisältää omien taitojen ali- tai yliarviointia, mutta kysymysten ollessa selkeitä ja perustuessa konkreettisiin osaamisen alueisiin menetelmä on käyttökelpoinen ja luotettava (Hirsjärvi ym. 2009, 193–204).

Tutkimus toteutettiin noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvä tieteellinen käytäntö ohjetta (HTK, 2023.) sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun periaatteita. Tutkimuksessa on oltu huolellisia, tarkkoja, vastuullisia avoimia ja rehellisiä koko opinnäytetyön ajan. Aineistoa kerättiin ja analysoitiin läpinäkyvästi, ilman valikointia, harhaanjohtavia tulkintoja tai tulosten muuntelua. Tutkimuksessa vältettiin plagiointia ja tämän raportoiminen pohjautui perusteltuihin johtopäätöksiin HTK-ohjeen vaatimusten mukaisesti.

Myös vastaajien oikeuksiin kiinnitettiin huomiota. Kyselylomake suoritettiin täysin anonyyminä ja vastaaminen oli vapaaehtoista ja informoitua. Vastaajilta ei kysytty henkilöllisyyteen liittyviä tietoja, ja kyselyn täysi anonymiteetti varmisti tietosuojan toteutumisen (Kuula, 2006, 112). Vastajille kerrottiin kyselyn tarkoitus ja sisältö ennen osallistumista, ja aineistoa käsiteltiin turvallisesti ja luottamuksellisesti. Aineiston käsittelyssä toimittiin samoilla toimintaperiaatteilla ja tutkimusraportti kirjoitettiin tulokset totuudenmukaisesti ja ilman tarkoitushakuista tulkintaa.

6 Tutkimustulokset

Tässä osiossa käsitellään määrällisen kyselytutkimuksen tuloksia, jotka kuvaavat lappilaisten yrittäjien omistajanvaihdoksen ja digitaalisen markkinoinnin taitoja. Tavoitteena on muodostaa kuva lappilaisten yrittäjien taitojen puutteista ja tunnistaa potentiaaliset kehityskohdat omistajanvaihdosten edistämiseksi.

Tulokset käsitellään kappaleittain jakaen tutkimuskysymykset kappaleisiin näiden tarjoaman tiedon pohjalta. Esimerkiksi ensimmäisessä kappaleessa. Käsitellään Kysymyksiä 1. Onko teillä kokemusta yrityksen omistajanvaihdoksesta & 2. Uskotteko yrityksen omistajanvaihdoksen olevan ajankohtainen teille tulevan 5 vuoden aikana? joiden pohjalta luodaan analyysiä omistajanvaihdoksen ajankohtaisuudesta lappilaisille yrittäjille.

6.1 Tutkimuksen ajankohtaisuus

56 kyselyyn vastanneesta 39 prosenttia ilmoitti omaavansa aiempaa kokemusta yrityksen omistajanvaihdoksesta, kun taas 61 prosenttia ei ole ollut mukana omistajanvaihdosprosessissa (Kuvio 1).

Vastaajajoukon jakauma on tärkeä huomioida, sillä taustatekijät ja yksilöllinen kokemus voivat vaikuttaa siihen, miten vastaajat ymmärtävät omistajanvaihdokseen liittyviä kysymyksiä ja arvioivat omaa osaamistaan (Heikkilä, 2008).



Kuvio 1. Aiempi kokemus omistajanvaihdoksista

Taustatiedon merkitys on olennainen, sillä vaikka 49 prosentilla vastaajista on käytännön kokemusta omistajanvaihdosprosessista, kokemus ei automaattisesti tarkoita korkeaa osaamisen tasoa. Omistajanvaihdos on laaja kokonaisuus, joka edellyttää taloudellista, juridista ja liiketoiminnallista osaamista, joten aiempi kokemus muokkaa helposti vastaajien arviota prosessin vaativuudesta ja omasta osaamisesta.

Tulokset osoittavat, että merkittävä osa vastaajista on jo ollut tekemisissä omistajanvaihdosten kanssa, mikä kertoo tämän ajankohtaisuudesta Lapissa. Yli puolella vastaajista ei kuitenkaan ole aiempaa kokemusta, mikä viittaa selkeän ja saavutettavan tiedon, neuvonnan, sekä vaiheittaisten materiaalien tarpeeseen. Kokemuksen puute heikentää prosessin vaatimusten hahmottamista ja taitojen realistista arviointia.



Kuvio 2. Omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus tulevan 5 vuoden aikana

Toisen kysymyksen tavoitteena oli arvioida, kuinka lähellä omistajanvaihdos on vastaajien oman arvioinnin mukaan. Tulosten mukaan omistajanvaihdos on selvästi ajankohtainen, sillä 87 % vastaajista uskoo sen olevan edessä omassa yrityksessään seuraavan viiden vuoden aikana, kun taas vain 13 % ei pidä sitä todennäköisenä lähitulevaisuudessa.

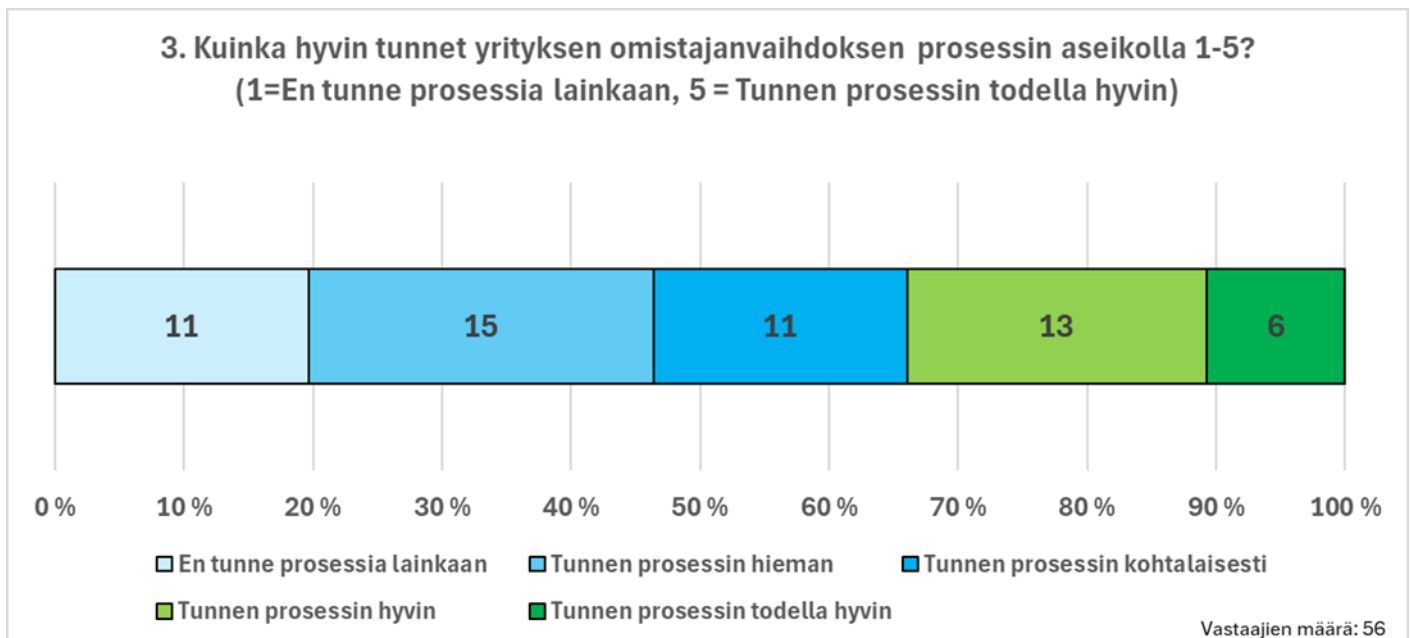
Tulosta voidaan pitää merkittävänä, sillä korkea omistajanvaihdosta ennakoiva tulos osoittaa, että yrittäjät tunnistavat muutostarpeen ajoissa ja ovat tietoisia tulevaisuuden haasteista. Ajankohtaisuus lisää myös tarvetta tuottaa prosessia tukevia palveluita ja tietoa. Lähes 90 %:n kokema ajankohtaisuus viittaa palvelutarpeen kasvuun tulevina vuosina, josta voisi potentiaalisesti löytyä liikeideoita omistajanvaihdosta yritystoimintana harjoittavalle.

Tulosta voidaan vertailla myös suhteessa yrittäjien itsearvioimiin taitoihin (Kuvio. 10). Jos omistajanvaihdos ajankohtainen näin monelle yrittäjälle, mutta oma osaaminen koetaan keskitasoiseksi, on toiminnassa selvästi kehitettävää. Myös omistajanvaihdoksen tärkeiden osa-alueiden kuten juridisten, taloudellisten ja inhimillisten vaiheiden tuntemus on tärkeää, ja juuri näissä osa-alueissa näyttäisi olevan puutteita.

Omistajanvaihdos ei ole pelkästään teoreettinen mahdollisuus, vaan usein konkreettinen ja nopea lähestyvä muutos, jossa onnistumisen edellyttämiseksi on suositeltavaa hakea tukea. Tulokset vahvistavat myös tutkimuksen relevanssia ja ajankohtaisuutta, sillä vastaajat ovat ti-lanteessa, jossa omistajanvaihdoksen suunnittelu ja valmistelu ovat erityisen tärkeitä yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta.

6.2 Omistajanvaihdostaidot

Vastaajat arvioivat omistajanvaihdosprosessin tuntemustaan asteikolla 1–5. Kysymyksen tarkoitus oli antaa tarkempi kuvan yrittäjien omistajanvaihdoksen osaamisestaan. Vastaajien keskiarvo 2,79 viittaa hieman keskitasoa heikompaan osaamiseen ja täten mahdollisiin kehityskohteisiin.



Kuvio 3. Kokemus omista omistajanvados taidoista

Vastaajat arvioivat omistajanvaihdosprosessin tuntemustaan asteikolla 1–5. Kysymyksen tarkoitus oli antaa tarkempi kuvan yrittäjien omistajanvaihdoksen osaamisestaan. Vastaajien keskiarvo 2,79 viittaa hieman keskitasoa heikompaan osaamiseen ja täten mahdollisiin kehityskohteisiin.

Osaamisen kehittämisen tarpeeseen viittaa myös se, että 47 % antoi itselleen arvosanan 1 tai 2, joka osoittaa, että lähes puolet ymmärtävät prosessin heikosti tai pinnallisesti ja tarvitsee tukea sen paremmassa hahmottamisessa ja vaiheiden tunnistamisessa.

Korkeimmat arviot (4–5) taidoistaan antoi 19 vastaajaa, joka on määrältään noin kolmannes kyselyyn vastaajista. He kokivat hallitsevansa prosessin hyvin, mahdollisesti aiemmin käydyn koulutuksen, perehtymisen tai käytännön kokemuksen ansiosta. Kananen (2011) kuitenkin huomauttaa, että itsearviointi voi olla ylioptimistista erityisesti monimutkaisissa prosesseissa, joten osa vastaajista saattaa yliarvioida taitonsa.

Prosessiin liittyvän tiedon ja tuen tarve on huomattava. Sekä keskiarvo että vastausten hajonta osoittavat, että osaaminen on vaihtelevaa ja monella on selvä ohjauksen tarve. Tässä tapauksessa prosessin kokonaiskuvan vaiheiden ymmärtämistä yrittäjissä tulee vahvistaa. Osaamisen tunnistaminen auttaa kohdentamaan kehittämistoimet oikein. Näitä osaamisen eri aihealueita pohditaan tarkemmin omistajanvaihdoksen eri vaiheita tarkastellessa (Kuvio 6).



Kuvio 4. Omistajanvaihdokseen tuen löytäminen

Tulokset korostavat voimakasta tiedon ja ohjauksen tarvetta omistajanvaihdoksen tukipalveluihin liittyen. Vaikka omistajanvaihdos on monelle yrittäjälle ajankohtainen lähivuosina (Kuvio 2), 40 % vastaajista ei tiedä, mitä materiaaleja on tarjolla, mistä ne löytyvät tai millaisia asian-tuntijapalveluja olisi mahdollista hyödyntää. Tämä on merkittävä kehittämiskohde, sillä prosessin aloittaminen on lähes mahdotonta, jos tiedossa ei ole mistä tähän saa apua.

Prosessiin apua voi saada organisaatioista, kuten valtakunnalliset yrityspalvelut, paikalliset omistajanvaihdosasiantuntijat ja erilaiset digitaaliset oppaat ja työkalut. Eri tiedon ja avun lähteisiin tutustuminen vähentää prosessin epävarmuutta ja lisää onnistumisen mahdollisuuksia. Se, että 40 % vastaajista tiedä näiden palveluiden olemassaolosta lainkaan, kertoo palveluiden heikosta näkyvyydestä tai siitä, ettei yrittäjillä ole ollut aikaa tai valmiuksia perehtyä niihin.

Tulokset viittaavat myös edellisen kysymyksen (Kysymys 3) havaintoihin. Koska omistajanvaihdoksen osaaminen koetaan usein vain kohtalaiseksi, tarve selkeille ja helposti saavutettaville tukimateriaaleille on suuri. Tietoisuuden puute voi hidastaa prosessin käynnistämistä, sekä lisätä riskiä tehdä virheitä tai laiminlyöntejä, joiden välttäminen voisi olla asiantuntija-avun avulla mahdollista.



Kuvio 5. Mistä omistajanvaihdokseen on haettu tukea

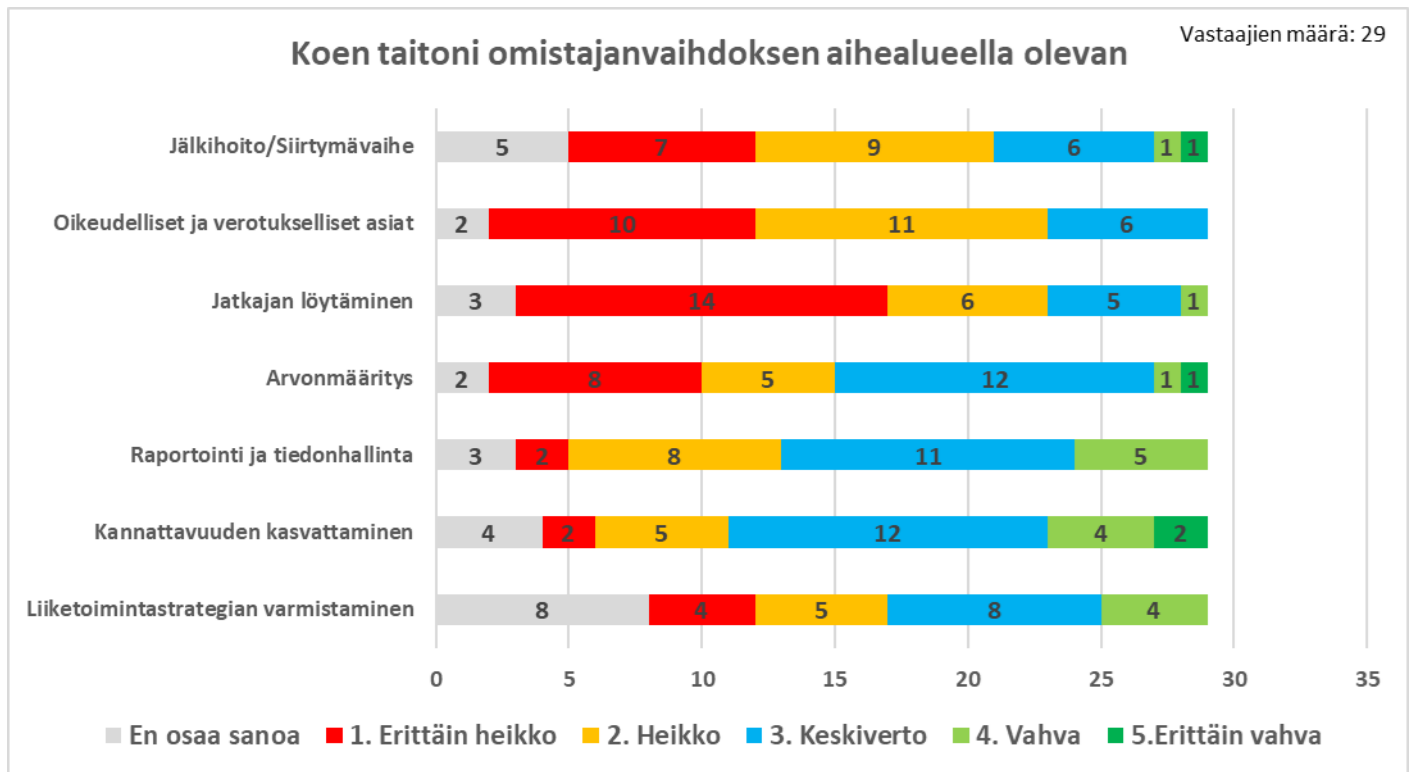
Tulosten (Kuvio 5) perusteella yritykset ovat hakeneet tukea omistajanvaihdokseen useista eri kanavista, mikä heijastaa omistajanvaihdosprosessin monipuolisuutta ja siihen liittyvän tiedontarpeen laajuutta. Yleisimmiksi tietolähteiksi nousivat yritysneuvontapalvelut, sekä yritysjärjestöt, joista kumpikin sai 14 mainintaa. Nämä tulokset osoittavat, että ulkopuoliset neuvontatoimijat, erityisesti julkiset ja puolijulkiset yrityspalvelut, ovat keskeisessä roolissa omistajanvaihdoksen onnistumisessa. Ne tarjoavat yrittäjälle mahdollisuuden saada puolueetonta ja rakenteellista tukea prosessin eri vaiheisiin. Palveluiden hyödyntämisen määrä on kuitenkin suhteellisen vähäistä (Kuvio 4), joten eri omistajanvaihdosta edistävien toimijoiden esittely yrittäjille voisi tuottaa positiivisia tuloksia.

Seuraavaksi merkittävimiksi resursseiksi nousivat lakitoimistot (12 mainintaa) ja verkkosivut (10 mainintaa). Lakitoimistojen korostunut rooli on ymmärrettävä, sillä omistajanvaihdokseen liittyy juridista osaamista vaativia kokonaisuuksia, kuten sopimukset, verotukselliset kysymykset ja yritysrakenteen muutokset. Verkkosivujen suhteellisen korkea käyttö on myös linjassa nykyisten tiedonhakukäytäntöjen kanssa, sillä digitaaliset lähteet tarjoavat helposti saavutettavaa ja nopeasti päivittyvää tietoa ja jatkajaa etsitään yhä useammin verkosta (Verkkosivujen merkitys on suurempi kuin koskaan ennen, 2023.)

Myös yritysconsultit, kurssit ja seminaarit olivat tiedonlähteenä monelle (molemmat 9 mainintaa). Tämä viittaa tarpeeseen hakea tietoa myös syventävistä asiantuntijapalveluista, sekä koulutuksellisista tilaisuuksista, joissa omistajanvaihdosta voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Tämä viittaa myös siihen, että prosessin ymmärtämisen kannalta tarvitaan kontekstualisoitua ja vuorovaikutteista tietoa, eikä pelkästään kirjallisia ohjeita.

Vähiten mainintoja sai yritysmarkkinasivut (3 mainintaa), mikä voi olla merkki siitä, että vastaajat eivät ensisijaisesti hae tukea omistajanvaihdokseen yrityskauppojen markkinapaikoilta, vaan hyödyntävät niitä enemmän käytännön myyntiprosessin tukena silloin, omistajanvaihdoksen ollessa ajankohtainen. Tämä voi myös tarkoittaa, että yritysmarkkinasivut ovat alihyödynnettyjä prosessin suorittamisessa, jolloin jatkotutkimus parhaaseen tapaan hyödyntää yritysmarkkinasivuja olisi yrittäjille hyödyllinen.

Lisäksi "muu"-vaihtoehdosta (6 mainintaa) selviää, että osa vastaajista hyödyntää yksilöllisempiä tai vapaamuotoisempia tietolähteitä, kuten omia verkostoja. Nämä vastaukset eivät kuitenkaan tuottanut tutkimukseen hyödyllistä sisältöä, sillä kaikki muu vaihtoehdon vastaukset olivat perinteisen omistajanvaihdoksen toimintatapoja, joten näitä vastauksia ei käsitellä tarkemmin.



Kuvio 6. Taidot eri omistajanvaihdoksen aihealueilla

Vastaajien arviot omasta osaamisestaan omistajanvaihdoksen eri osa-alueilla muodostavat varsin hajanaisen kokonaisuuden, mutta tuloksista voidaan silti havaita selkeitä painotuksia. Yleisesti ottaen vastaajat sijoittuvat useimmissa aiheissa keskitason osaamiseen, joka oli oletettavissa. Tietyt alueet koetaan kuitenkin erityisen haastaviksi. Omistajanvaihdoksen vaiheiden osaamista käsittelevissä kysymyksissä yrittäjät kokevat olevansa kohtuullisen taitavia, mutta osaamisen syvyys saattaa jäädä todellista tarvetta matalammaksi.

Vastaajien arviot omasta osaamisestaan omistajanvaihdoksen eri osa-alueilla muodostavat varsin hajanaisen kokonaisuuden, mutta tuloksista voidaan silti havaita selkeitä painotuksia. Yleisesti ottaen vastaajat sijoittuvat useimmissa aiheissa keskitason osaamiseen, joka oli oletettavissa. Tietyt

alueet koetaan kuitenkin erityisen haastaviksi. Omistajanvaihdoksen vaiheiden osaamista käsittelevissä kysymyksissä yrittäjät kokevat olevansa kohtuullisen taitavia, mutta osaamisen syvyys saattaa jäädä todellista tarvetta matalammaksi.

Selvästi vaikeimmaksi koettu osa-alue on jatkajan löytäminen, jossa lähes puolet vastaajista arvioi taitonsa heikoiksi tai erittäin heikoiksi (Kuvio 6). Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, että hyvin harva on hyödyntänyt digitaalisia kanavia jatkajan etsimisessä, vaikka seuraajan etsiminen vaatii aktiivista ja monikanavaista viestintää. Myös oikeudelliset ja verotukselliset asiat, sekä arvonmäärittäminen koetaan hankaliksi. Tämä on ymmärrettävää, sillä ne edellyttävät erityisasiantuntijoiden osaamista ja voivat sisältää paljon yrittäjälle vierasta terminologiaa ja sääntelyä.

Keskitasolle sijoittuvat raportointi ja tiedonhallinta, kannattavuuden kasvattaminen sekä liiketoimintastrategian varmistaminen. Näissä teemoissa yrittäjät uskovat omaavansa keskitasoiset taidot, mutta vahvan osaamisen tasolle nousee vain hyvin pieni osa vastaajista. Strateginen valmistautuminen on monille yrittäjille haastavaa, vaikka sen merkitys on omistajanvaihdoksen onnistumisen kannalta äärimmäisen tärkeää.

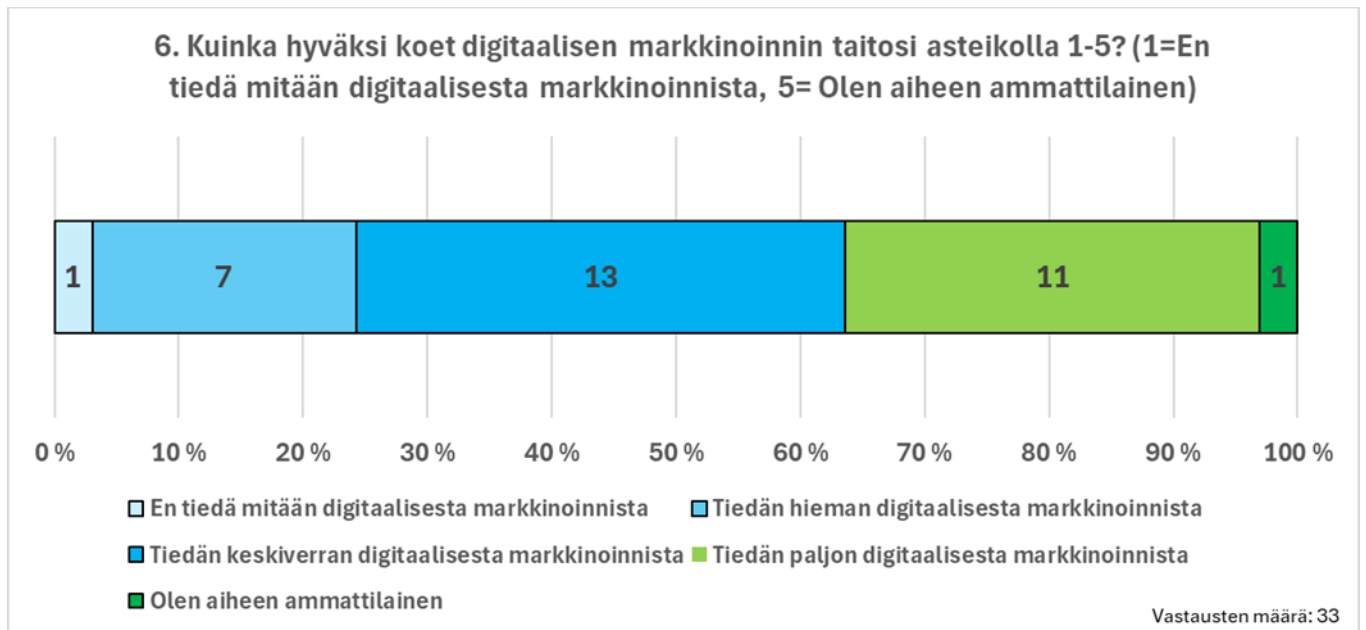
Jälkihoito ja siirtymävaihe koetaan hieman vahvemiksi osa-alueeksi kuin monet muut. Tämä käy järkeen, sillä tässä vaiheessa korostuu käytännön järjestelyjen hallinta, joka on yrittäjälle usein tumpaa kuin juridiset tai taloudelliset erityiskysymykset.

Kokonaisuudessaan tuloksista selviää, että osaaminen ei ole tasapainoista. Yrittäjät kokevat hallitsevansa parhaiten yrityksen arjen ja operatiivisen puolen, mutta omistajanvaihdokseen liittyvät alueet, kuten arvonmäärittäminen, verotus, juridiset kysymykset ja jatkajan löytäminen koetaan huomattavasti haastavammiksi. Tulokset viittaavat siihen, että tiedon ja tuen saatavuuden kehittämisen, etenkin arvonmäärittäksen, jatkajan löytämisen ja juridisten asioiden kanssa voisi merkittävästi helpottaa yrittäjien valmiuksia toteuttaa omistajanvaihdos hallitusti ja oikea-aikaisesti.

6.3 Digitaalisen markkinoinnin taidot

Vastaajien itsearviot omista digitaalisen markkinoinnin taidoista muodostavat kokonaisuuden, jossa suurin yrittäjistä sijoittuu taitojen keskitasolle. Tuloksista ilmenee, että ääripään vaihtoehdot 1 ja 5 saivat yhteensä vain noin 6 % vastauksista, kun taas 94 % vastaajista arvioi taitonsa tasolle

2–4. Tämä kertoo siitä, että enemmistö yrittäjistä näkee hallitsevansa digitaaliset markkinointivälineet tyydyttävästi, mutta ei kuitenkaan erityisen heikosti tai ammattilaistasoisesti.

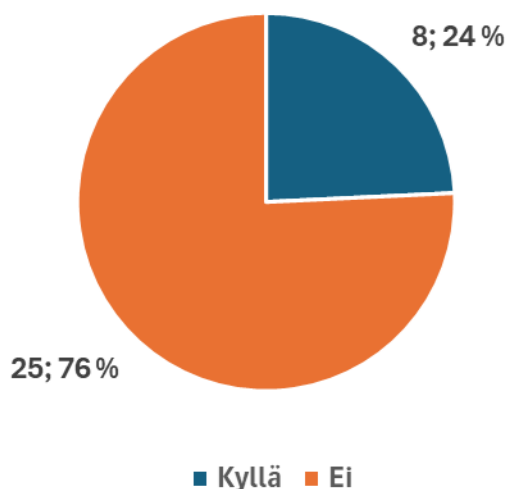


Kuvio 7. Kokemus omista digitaalisen markkinoinnin taidoista

Tulkinta on hyvin samansuuntainen kuin omistajanvaihdosprosessin tuntemusta koskevassa kysymyksessä (Kuvio 3). Näissäkin vastauksissa yrittäjät sijoittuivat pääosilta taitojen keskiluokkaan. Syvällisempi tarkastelu viittaa kuitenkin siihen, että itsearvio ei välttämättä täysin vastaa todellista osaamistasoa. Näin ollen voidaan arvioida, että myös digitaalisen markkinoinnin osalta osa vastaajista saattaa arvioida taitonsa korkeammiksi, kun nämä ovat, joka on tyypillistä, kun aihepiiri tunnetaan vain pintapuolisesti. Erityisen kiinnostavaksi kokonaisuus muodostuu, kun tarkastellaan kysymyksen 6 tuloksia yhdessä kysymyksen 7 kanssa.

Vaikka yrittäjät kokevat digitaaliset markkinointitaitonsa enimmäkseen keskitasoisiksi 76 % vastaajista ilmoittaa, ettei ole hyödyntänyt digitaalista markkinointia omistajanvaihdoksen prosessissa lainkaan (Kuvio 7). Tämä on merkittävä havainto, sillä tulosten mukaan taitojen koetaan olevan riittävät, mutta niitä ei hyödynnetä prosessin tukena.

7. Oletteko hyödyntäneet digitaalista markkinointia, kuten sähköisiä yritysmarkkinasivuja, sosiaalisen median markkinointia tai jotain muuta, yritykselle jatkajan etsimisessä?



Vastaajien määrä: 33

Kuvio 8. Digitaalisen markkinoinnin hyödyntäminen yritykselle jatkajan etsinnässä

Tätä ristiriitaa voidaan tulkita kahdella tavalla:

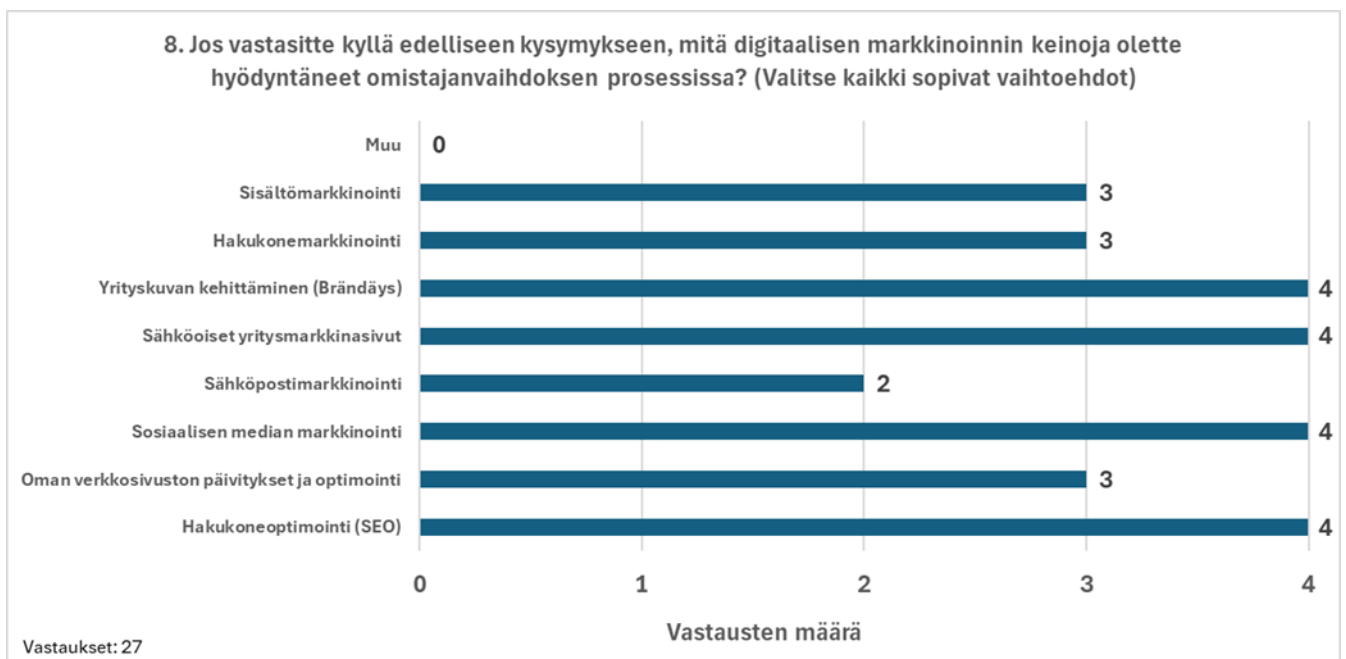
1. Yrittäjät saattavat yliarvioida taitonsa, jolloin digitaalisen markkinoinnin taidot nähdään hallittuna kokonaisuutena, vaikka todellisuudessa osaamisen taso ei riitä käytännön soveltamiseen.
2. Taidot ovat riittävät, mutta niiden merkitystä yrityksen näkyvyyden ja houkuttelevuuden tehostamisessa ei tunnisteta.

Yrittäjien digitaalisen markkinoinnin osaaminen voi olla riittävää arjen tasolla, mutta sen strateginen hyödyntäminen on puutteellista. Omistajanvaihdoksen yhteydessä tämä korostuu erityisesti, sillä digitaaliset kanavat voivat toimia keskeisenä väylänä ostajakandidaattien tavoittamiseen, yrityksen profiilin esittelyyn ja myyntiprosessin tukemiseen.

Digitaalinen markkinointi on yksi tehokkaimmista tavoista lisätä yrityksen tunnettuutta ja saavutettavuutta. Se toimii yrityksen mallina luoda potentiaalisia ostajia miellyttävä digitaalinen julki-

sivu, jonka avulla voidaan paitsi kasvattaa näkyvyyttä myös vahvistaa yrityksen imagoa potentiaalisten ostajien silmissä. Moni yrittäjä näyttää kuitenkin edelleen luottavan perinteisiin kanaviin, kuten tuttavaverkostoihin tai paikallisiin kontakteihin, vaikka digitaalisten kanavien rooli yrityskaupissa kasvaa jatkuvasti. Perinteisten keinojen hyödyntäminen on hyvä aloitus, mutta jos täältä jatkajaa ei löydy voisi digitaalisen markkinoinnin osaamisen laajentaminen toimia potentiaalisena kilpailuetuna. Digitaaliset kanavat tarjoavat kustannustehokkuutta, tarkkaa kohdentamista ja laajaa näkyvyyttä. Jos tätä ei hyödynnetä, voi taustalla olla tiedon- tai resurssien puute.

Tiedon- tai resurssien puutteesta voi myös syntyä oletamus, että digitaalinen markkinointi ei ole tarpeellista, vaikka se voisi avata ovia myös täysin uudenslaisille jatkajaehdokkailla. Koska vain rajallinen määrä vastaaja käytti digitaalista markkinointia, tulokset viittaavat siihen, että potentiaalisia jatkajia ei välttämättä tavoiteta tehokkaasti. Tässä olisi tarjolla selkeä kehityskohde. Omistajanvaihdoksiin suuntaaville voisi painottaa markkinoinnin roolia osana omistajanvaihdospolkua.



Kuvio 9. Millaisia digitaalisen markkinoinnin keinoja on hyödynnetty aiemmin

Tarkastellessa tuloksia siitä, miten yrittäjät ovat hyödyntäneet digitaalista markkinointia omistajanvaihdoksen aikana, ovat he tehneet sitä melko monipuolisesti, mutta vain hyvin pienissä määrin. Useimpien keinojen kohdalla vastausmäärät jäivät vähäisiin 3–4 mainintaan, mikä kertoo, että

vaikka yrittäjät kokevansa olevan keskivertoja markkinoijia, näitä taitoja ei ole laajasti hyödynnetty.

Vastauksissa näkyy selkeä painotus markkinoinnin perusasioihin, kuten yrityskuvan kehittäminen, sähköiset yritysmarkkinasivut, sosiaalinen media, hakukoneoptimointi ja brändäys, jotka ovat kaikki yhtä yleisiä (4 vastausta). Näitä voidaan pitää digitaalisessa markkinoinnissa peruslähtökohina, jotka tukevat yrityksen löydettävyyttä ja uskottavuutta.

Hakukonemarkkinointia ja sisältömarkkinointia hyödynnettiin yhtä usein (3 vastausta). Nämä ovat myös digitaalisen markkinoinnin peruskeinoja, joiden hyödyntämisen lisäämisestä voisi saada huomattavia etuja jatkajan löytämiseen. Myös sähköpostimarkkinointi jää vähäiseksi (2 vastausta), mikä voi viitata siihen, että tällä ei nähdä olevan suurta roolia jatkajan etsinnässä, vaikka tätä voisi käyttää tehokkaana kanavana olemassa olevien kontaktien hyödyntämisessä.

On myös huomionarvoista, että Muu-vaihtoehto ei saanut yhtään mainintaa. Tämä kertoo siitä, että yrittäjät pitäytyvät melko perinteisissä ja tunnetuissa digimarkkinoinnin työkaluissa. Tämä myös viittaa tutkimuskysymyksen hyvästä onnistumisesta, sillä kenelläkään vastaajista ei ollut lisättävää.

Kun tuloksia tarkastellaan yhdessä edellisen kysymyksen (Kuvio 8) kanssa, muodostuu selkeä kokonaiskuva, eli suuri osa yrittäjistä ei hyödynnä digitaalista markkinointia omistajanvaihdoksessa lainkaan, ja tätä hyödyntävät, tekevät sitä hyvin rajallisesti. Digitaalisten keinojen potentiaali, kuten näkyvyyden, löydettävyyden ja uskottavuuden kehittäminen yrityksen houkuttelevuuden lisääjinä jää hyödyntämättä yrittäjillä suurilta osin. Näiden työkalujen aktiivisempi käyttö voisi siten tukea omistajanvaihdoksien onnistumista nykyistä paremmin.



Kuvio 10. Yritykselle jatkajan etsiminen Suomen ulkopuolelta

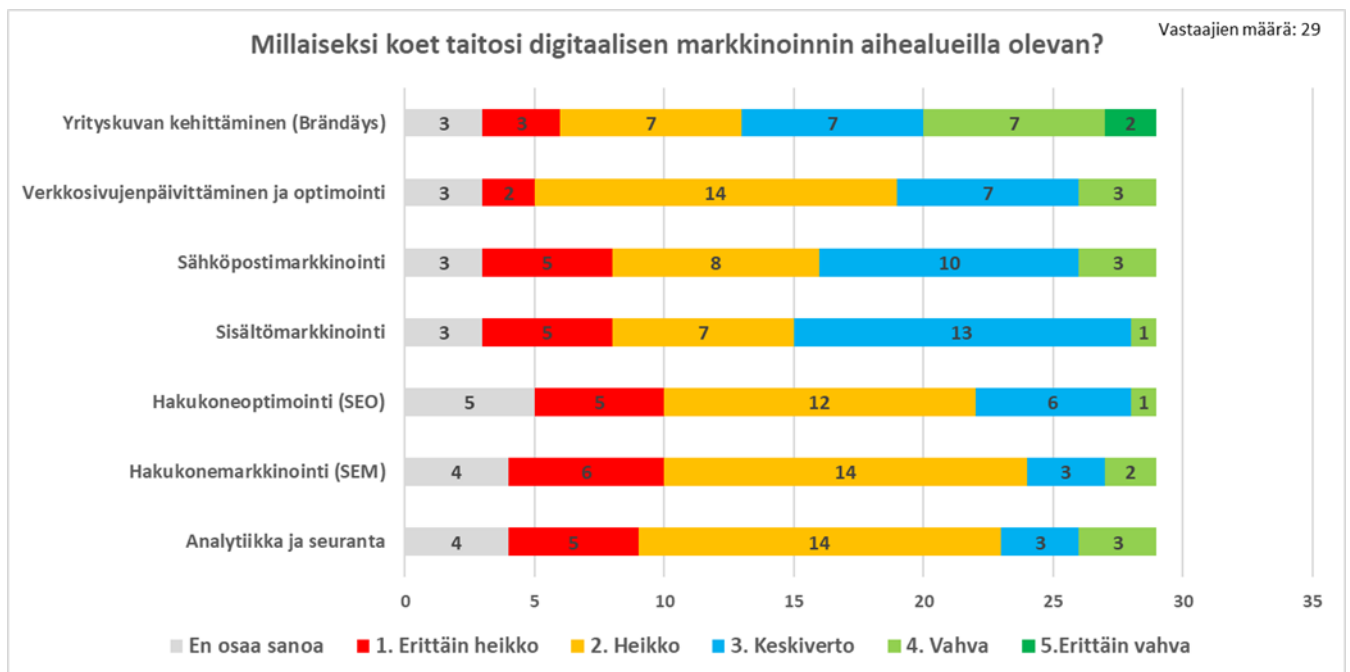
Mahdollisena kilpailuetuna voisi toimia myös maan ulkopuoliset jatkajat. Vain 7 prosenttia vastanneista kertoo etsineensä jatkajaa yritykselleen Suomen ulkopuolelta, joten tämän mahdollisuuden hyödyntäminen erottaisi yrittäjän 93 prosentista muista jatkajaa etsivistä.

Omistajanvaihdoksissa omien verkostojen rooli on keskeinen ja jatkaja löytyy usein omasta lähipiiristä. Tämä selittää osin myös potentiaalisesti ulkomailta jatkajan etsimisen vähäisyyttä. Toinen syy mahdollisesti siihen, miksi yrityksen Suomen ulkopuoliselle toimijalle myyntiä vieroksutaan, on halu pitää tämä jollain suhteellisen tutulla henkilöllä, jonka yrittäjä tietää arvos-tavan jatakaansa yritystä. Tämä on ymmärrettävä tavoite ainakin alussa, mutta jos jatkajaa ei tahdo millään löytyä voi ulkomaalaisiin potentiaalsiin jatkajiin tutustuminen olla hyödyllistä.

Tulosta voi peilata myös digitaalisen markkinoinnin hyödyntämiseen liittyvään aiempaan kysymykseen. Koska 76 % vastaajista ei käytä digitaalista markkinointia jatkajan etsinnässä, on todennäköistä, että ulkomainen yleisö ei käytännössä edes näe yritystä potentiaalisena kohteena (Kuvio 7). Digitaalisen näkyvyyden puuttuminen tekee ulkomaisiin jatkajiin tavoittamisen lähes mahdottomaksi.

Yhdessä tarkasteltuna tulokset muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden. Jatkajaa etsitään läheltä ja menetelmät tukevat tätä. Ulkomailta jatkajan etsimistä pidetään oletettavasti joko monimutkaisena, riskialttiina tai aikaa vievänä, eikä sitä siksi nähdä realistisena vaihtoehtona pienille ja keskisuurille yrityksille.

Kokonaisuudessaan kysymys tuo esiin tärkeän kehityskohdan. Kuten opinnäytetyössä selvisi Lapin väestö ja täten yrityskanta ikääntyy ja kotimaiset jatkajat vähenevät (Väestö, 2024.) Ulkomaiset ostajaehdokkaat voisivat muodostaa merkittävän, mutta tällä hetkellä alihyödynnetyn mahdollisuuden jatkajan löytämiseen. Digitaalisen markkinoinnin ja näkyvyyden kehittäminen voisi toimia avaimena tuomaan Lappilaisia yrittäjiä ulkomaisten toimijoiden silmiin.



Kuvio 11. Taidot eri digitaalisen markkinoinnin aihealueilla

Digitaalisen markkinoinnin taitojen arvioinnissa esiintyy sama ilmiö kuin omistajanvaihdosprosessin Likertissä (Kuvio 6). Vastaajat arvioivat osaamisensa ensimmäisessä yleisessä kysymyksessä korkeammaksi kuin yksityiskohtaisemmissa jatkokysymyksissä. Digitaalisen markkinoinnin Likert eroaa kuitenkin omistajanvaihdoksen Likertistä siinä, että useampi vastaaja kokee taitojensa olevan keskitasoa. Vain harva arvioi digitaalisen markkinoinnin osaamisensa hyväksi. Heikon tason vastauksia oli myös runsaasti. Heikoimpiin osa-alueisiin kuuluivat analytiikka ja seuranta, SEM ja

SEO. Jokainen näistä markkinointi keinoista on suhteellisen helppo toteuttaa budjetista tai taitotasosta riippumatta, joten niihin olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota.

Tulokset osoittavat, että vastaajien itsearvioidut digitaaliset markkinointitaidot vaihtelevat laajasti, mutta kokonaisuutena osaamisen taso keskittyy heikkoihin tai korkeintaan keskivertoihin taitoihin. Tämä vahvistaa aiemmin havaittua huomiota siitä, että digimarkkinointi on monelle yrittäjälle edelleen toissijainen tai vieras osa-alue (Kuvio 7), jopa tilanteissa, joissa sillä voisi olla selkeästi arvoa yrityksen jatkuvuuden näkökulmasta.

Osaamisissa, kuten verkkosivujen päivityksessä, sähköpostimarkkinoinnissa, sisältömarkkinoinnissa ja analytiikassa, keskiverron osaamisen kertoi omaavansa 7–14 henkilöä per aihealue. Tämä viittaa siihen, että yrittäjillä on jonkinlainen käytännön peruskäsitys digimarkkinoinnin työkaluista, mutta osaaminen ei ole syvällistä, eikä tue täten vahvasti kehittämistä tai kasvua.

Teknisimmät osa-alueet, kuten hakukoneoptimointi (SEO), hakukonemarkkinointi (SEM) ja analytiikka koettiin selvästi haastavimmiksi. Heikoksi (1–2) arvioi itsensä SEO:ssa 10 vastaajaa, SEMissä 10 vastaajaa ja analytiikassa 9 vastaajaa. Nämä osa-alueet ovat vähiten yritysten hyödyntämiä, joten näissä osa-alueissa myös saatavilla oleva kilpailuetu on suuri yrityksen näkyvyyden ja asiakaspolkujen optimoinnin kannalta.

Yrityskuvan kehittämisen voidaan nähdä olevan pienehkö, mutta huomion arvoinen vahvuusalue. Yhteensä 9 vastaajaa kokee olevansa vahvoja tai erittäin vahvoja brändäyksessä. Tämä on selvästi korkeampi kuin muilla osa-alueilla ja viittaa siihen, että yrittäjät suhtautuvat brändiin intuitiivisemmin ja oletettavasti kokevat sen olevan luonnollinen osa yritystoimintaa.

Digimarkkinointi on yrittäjille edelleen merkittävästi alihyödynnetty alue, vaikka sen rooli yrityksen näkyvyyden ja houkuttelevuuden vahvistajana on keskeinen. Digitaalinen markkinointi lisää löydettävyyttä, parantaa yrityksen ulkomuotoa jatkajalle ja analytiikka mahdollistaa yrityksen kehityskohteiden systemaattisen tunnistamisen. Näitä kaikkia hyötyjä on hyvä pohtia omistajanvaihdokseen ryhtyessä. Etenkin jatkajan löytäminen on helpompaa, jos kaikkia saatavilla olevia menetelmiä hyödynnetään.

Kokonaisuutena Vastaukset osoittavat, että digimarkkinoinnissa on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Yrittäjien osaaminen on pääosilta keskitasoa tai heikohkoa. Selkeitä vahvuuksia löytyy vain yksittäisillä osa-alueilla, kuten brändäyksessä. Tämä tukee näkemystä siitä, että digimarkkinoinnin perus- ja jatkokoulutuksilla voisi tuoda hyötyä yrittäjille tarjoamalla heille taitoja etsiä jatkajaa laajemmin ja tuoda yritys esiin houkuttelevasti digimarkkinointia hyödyntämällä. Tätä tulisi tarkistella etenkin omistajanvaihdoksen näkökulmasta turhien ja sekaannut-tavien menetelmien välttämiseksi.

Avoin kysymys 12. Mitä lisäresursseja toivoisitte omistajanvaihdon prosessiin liittyen?

Kyselyn viimeinen kysymys oli muodoltaan kvalitatiivinen. Vaikka paras metodi tutkimuksen suorittamiseen oli kvantitatiivinen, viimeisellä kysymyksellä pyrittiin luomaan kyselyn vastaajille mahdollisuus tuoda esiin henkilökohtaisia lisäresurssien tarpeita. Viimeinen kysymys toimi myös keinona vahvistaa kyselyn reliabiliteettia. Tarjoamalla mahdollisuus avoimeen palautteeseen, voi lopun kommentaista myös selvittää, jos kyselyssä on ollut jonkinlaisia puutteita. Lopun avoimeen kysymykseen ei ollut pakko vastata ja vastauksia tähän kertyi 9. Osa näistä vastauksista ei myöskään tuonut mitään hyödyllistä tietoa tutkimuksen analysointiin, joten tässä kappaleessa ei keskitytä näihin.

Vastaukset kysymykseen 12

1. Konkreettista apua henkilökohtaisesti – ei pelkästään koulutuksia ja seminaareja
2. Mistä apua kohtuuhintaan
3. Rahoitus- ja verotusasiat
4. Miten yrityskaupassa huomioidaan velat, hinnoittelu, juridiikka
5. Luotettava yritysmyyntin käytännön toteuttaja
6. Omistajanvaihdoksen vaikutus verotukseen, kun yritys on Ky ja omistajia on kolme
7. ????

8. Lyhyt aapinen siitä, mitä tulee ottaa huomioon, kun alkaa suunnittelemaan
9. Käsikirja vaiheittain siitä, mitä kannattaa tehdä ennen ja jälkeen ja missä järjestyksessä. Miten välttää suurimmat mokat. Ja osoitteet, mihin ottaa yhteyttä, jos tarvii apua

Vastauksien perusteella Lapin alueen yrittäjät toivovat omistajanvaihdoksen tueksi ennen kaikkea käytännönläheistä ja henkilökohtaista apua. Pelkät koulutukset ja seminaarit eivät heidän mukaansa riitä, vaan he kaipaavat konkreettista tukea prosessin eri vaiheisiin. Tämä tarve nousee selkeimmin esiin vastauksessa:

*Konkreettista apua henkilökohtaisesti – ei pelkästään koulutuksia ja seminaareja.
(Vastaus 1).*

Kustannustehokas neuvonta on myös esiin nouseva toive. Pk-yritykset toimivat usein rajallisilla resursseilla, jolloin ilmaisen avun merkitys omistajanvaihdoksessa onnistumiseen korostuu suuresti. Jos neuvonta on liian kallista, tai ei tiedetä mistä ilmaista neuvontaa voisi saada voi tämä tarkoittaa, että osa yrittäjistä jättää avun hakemisen kokonaan tekemättä. Tarve ilmenee vastauksessa:

Mistä apua kohtuuhintaan. (Vastaus 2).

Kaksi vastaajista nostavat esiin rahoitus- ja verotusasiat. Kun huomioidaan näiden esiin nousu haastavina alueina myös aiemmissa tuloksissa (Kuvio 6) osoittaa tämä, että ne muodostavat merkittävän epävarmuustekijän omistajanvaihdosta suunniteltaessa. Tätä ilmentävät kommentit:

Rahoitus- ja verotusasiat (Vastaus 3).

*Omistajanvaihdoksen vaikutus verotukseen, kun yritys on Ky ja omistajia on kolme.
(Vastaus 6).*

Omistajanvaihdoksen prosessin monimutkaisuus esiintyy vastauksissa, joissa yrittäjät pyytävät ohjeita velkojen huomioimisesta, hinnoittelusta ja juridisista kysymyksistä. Esimerkiksi:

Miten yrityskaupassa huomioidaan velat, hinnoittelu, juridiikka.

Samalla korostuu tarve luotettaville asiantuntijoille ja palveluntarjoajille, kuten:

Luotettava yritysmyyntin käytännön toteuttaja.

Kaksi vastaajista toivoo myös selkeää opasta tai käsikirjaa, joka kokoaisi omistajanvaihdoksen vaiheet ymmärrettävästi yhtenäiseen pakettiin. Tarve näkyy vastauksissa:

Lyhyt aapinen siitä, mitä tulee ottaa huomioon

Käsikirja vaiheittain siitä, mitä kannattaa tehdä ennen ja jälkeen ja missä järjestyksessä.

Yksi vastaus koostui pelkästä kysymysmerkistä, mikä voi viitata epävarmuuteen tai puutteelliseen ymmärrykseen omistajanvaihdoksen sisällöstä ja sen vaatimuksista. Tämä tukisi havaintoa siitä, että osa yrittäjistä ei tiedä, mistä prosessissa ylipäätään pitäisi lähteä liikkeelle. Kysymysmerkit voivat myös olla merkki, että vastaaja ei ymmärtänyt viimeisen kysymyksen tarkoitusta.

Avoimen kysymyksen vastaukset osoittavat samoin kuin teoriaosio, että yrittäjät kaipaavat konkreettista, selkeää ja vaiheistettua ohjeistusta omistajanvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä tukee myös opinnäytetyön tarpeellisuutta, sillä opinnäytetyön materiaaleja voi käyttää omistajanvaihdoksen ja sen tehostamisen keinoista oppimiseen.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön pohdinta osiossa tarkastellaan tutkimuksesta syntyneitä johtopäätöksiä ja pohditaan niiden merkitystä lappilaisten yritysten omistajanvaihdoksiin. Pohdinta rakentuu tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen tarkasteluun. Luvussa käsitellään tutkimustulosten yhteenvetoa ja johtopäätöksiä, tulosten kytkemistä aiempaan tietoperustaan sekä kehittämissuhteita ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää lappilaisten yrittäjien omistajanvaihdoksen ja digitaalisen markkinoinnin osaamista, käyttöä ja sen vaikutusta jatkajan löytämiseen ja omistajanvaihdoksen onnistumiseen. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka vastausten perusteella kyettiin tekemään seuraavat keskeiset johtopäätökset.

Omistajanvaihdokset ovat erittäin ajankohtaisia (Yrityskaupalla nopeasti kiinni kasvuun lapissa, n.d.). 87 % vastaajista kertoo omistajanvaihdoksen olevan edessä seuraavan viiden vuoden aikana, mikä korostaa aihealueen merkitystä ja tukipalveluiden tarvetta (Kuvio 2).

Yrittäjien itsearviointi omistajanvaihdoksen taidoista sijoittui pääosin keskitasolle, mikä viittaa osaamisen hajanaisuuteen ja puutteisiin vaiheiden hallinnassa (Kuvio 3).

Digitaalisen markkinoinnin käyttö omistajanvaihdoksissa on vähäistä. 76 % vastaajista (Kuvio 8) ei hyödynnä digitaalista markkinointi prosessin tukena lainkaan, vaikka sen tuomat hyödyt näkyvyyden, kohdennetun viestinnän ja houkuttelevuuden lisäämisessä ovat huomattavat (Knight, Larsen, 2023, 8).

Yrittäjien osaamisen kehittämistarpeet liittyvät erityisesti digitaalisen markkinoinnin hyödyntämiseen, yrityksen arvonmääritykseen ja näkyvyyden vahvistamiseen, sekä omistajanvaihdoksen suunnitteluun ja valmistautumiseen (Kuvio 6 & Kuvio 12).

Tulokset osoittavat, että digitaalisen markkinoinnin osaamisen vahvistaminen voisi lisätä lappilais-ten yritysten houkuttelevuutta jatkajien näkökulmasta ja tuoda tukea omistajanvaihdoksen onnistumiseen.

7.2 Tulosten kytkentä tietoperustaan

Tutkimuksesta selvisi, että monilla omistajanvaihdosta harkitsevilla yrityksillä digitaalisen markkinoinnin hyödyntäminen on vähäistä, vaikka sen tuomat hyödyt, kuten suurempi asiakastavoitettavuus ja mahdollisuus erottua kilpailijoista, voisivat olla merkittäviä toiminnan tehostamisessa

(Knight & Larsen, 2023, 8). Tämä vastaa tietoperustassa esitettyä näkemystä, jonka mukaan jatkajan löytäminen voi viedä runsaasti aikaa ja on suositeltavaa hyödyntää kaikki saatavilla olevat edut (Rantanen, 2012, 13). Digitaalisen markkinoinnin keinoin voidaan myös tehostaa yrityksen toimintaa ja kasvattaa sen arvoa ennen omistajanvaihdosta

Tutkimustuloksista korostui myös vähäinen markkinointimethodien hyödyntäminen (Kuvio 9). Markkinointimethodien hyödyntäminen omistajanvaihdoksissa olisikin suositeltavaa, sillä tietoperustan mukaan yrityksen verkkosivujen laatu ja brändin selkeys vaikuttavat potentiaalisen jatkajan kiinnostukseen ja yrityksen arvoon. Tämä tukee tietoperustan havaintoa, jonka mukaan hyvin suunniteltu verkkosivusto ja selkeä brändi-identiteetti voivat lisätä luottamusta asiakkaissa ja toimia kilpailuetuna omistajanvaihdoksessa (Manneri, 2024; Vahtola, 2020, 61). Tämä vahvistaa myös sisältömarkkinoinnin merkitystä. Yritykset, jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa tarjoavaa sisältöä, sitouttavat asiakkaita paremmin ja kehittävät yrityksen näkyvyyttä digitaalisilla alustoilla (Rummukainen ym., 2019, 33).

Tietoperustasta ilmeni myös, että tekoälyn hyödyntäminen on vielä rajallista, mikä johtaa yritysten heikompaan kykyyn kerätä ja analysoida asiakasdataa tehokkaasti sekä automatisoida markkinointiprosesseja (Thaichon & Quach, 2022, 3; Lee, 2020, luku 4.1). Myös tutkimuksen tuloksissa analytiikka esiintyi yhtenä haastavimmista digitaalisen markkinoinnin aihealueena (Kuvio 9). Tämä tukee Kanasen ja Puolitaivalen (2019, 16) näkemystä, jonka mukaan tekoälyllä voidaan auttaa pienyrityksiä maksimoimaan arvoa ja luomaan uusia markkinoita.

Yrityksen arvonmäärityksen ja jatkajan löytämisen haasteet nousivat tutkimuksen tuloksissa selkeästi esiin (Kuvio 6). Tämä vastaa Rosalan (2017) ja Rantasen (2012, 72–73) havaintoja, joiden mukaan arvonmääritys edellyttää tarkkaa analyysiä ja riskeihin varautumista. Tulokset tukevat myös huomioita siitä, miten jatkajan löytäminen voi vaatii systemaattista hakua niin sisäpiiristä kuin ulkoisista sidosryhmistä.

Yhteenvetona tutkimuksen tulokset osoittavat, että digitaalisen markkinoinnin keinojen, kuten sisältömarkkinoinnin, brändäyksen ja tekoälyn hyödyntäminen voivat merkittävästi tukea omistajanvaihdoksen prosessia. Samalla ne vahvistavat teoreettisen viitekehyksen havaintoja siitä, että yrityksen myyntikuntoon laittaminen, arvonmääritys ja jatkajan löytäminen edellyttävät huolellista

valmistautumista, systemaattista analyysia ja mahdollisten riskien hallintaa (Confidentum Oy, 2023; Käyttökate, 2021; Rantanen, 2012; Kallunki & Niemelä, 2007).

7.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimukset

Tulosten pohjalta syntyi paljon erilaista tietoa, josta voidaan luoda monia kehittämisehdotuksia. Päällimmäisinä ehdotuksina esiin on hyvä tuoda esimerkiksi. Digitaalisen markkinoinnin koulutus. Yrittäjille tulisi tarjota käytännönläheisiä koulutuksia ja ohjeita, jotka yhdistävät digitaaliset työkalut omistajanvaihdoksen prosessiin.

Toinen kehittämissuositus on selkeiden tukipalveluiden tarjoaminen. Omistajanvaihdoksen ohjeistus, vinkit jatkajan löytämiseen, ja yrityksen digitaaliseen markkinointiin tulisi koko prosessin osalta koota helposti saavutettavaan ja ymmärrettävään muotoon esimerkiksi omistajanvaihdoksen oppaaseen.

Kolmantena kehityssuosituksena esiin nousi digitaalisten kanavien hyödyntäminen yrityksen omistajanvaihdoksessa. Yritysten olisi syytä panostaa näkyvyyteen verkossa, ajantasaisiin verkkosivusältyihin ja kohdennettuun viestintään mahdollisten jatkajien parhaiten tavoittamiseksi.

Tutkimuksen tulokset olivat paljolti pinnallistietoa opinnäytetyön tavoitteitten takia, joten jatkotutkimusmahdollisuuksia on runsaasti. Tutkimusta voisi lähteä jatkamaan esimerkiksi tutkimalla eri sukupolvien välisiä eroja digitaalisen markkinoinnin hyödyntämisessä omistajanvaihdoksissa.

Jatkotutkimusta voisi suorittaa myös digitaalisen markkinoinnin työkalujen ja strategioiden vaikutuksista käytännön omistajanvaihdosprosessissa. Tieto siitä, kuinka suuri vaikutus digitaalisen markkinoinnin menetelmillä on omistajanvaihdoksen onnistumiseen voisi tuottaa hyödyllistä tietoa lappilaisille yrittäjille.

Viimeinen potentiaalinen jatkotutkimus kohde voisi olla kansainvälisten jatkajien kartoittaminen ja vertaileminen. Tutkimus siitä, mistä ulkomaalaisia jatkajia voisi löytyä ja miten eri markkinoilla ja kulttuureissa olisi parasta toimia oman yrityksen digitaalisessa markkinoinnissa, voisi tuoda lisää potentiaalisia jatkajia omistajanvaihdoksiin suuntaville.

Yhteenvetona voidaan todeta, että lappilaisten yrittäjien digitaalisen markkinoinnin ja omistajanvaihdoksen taidoissa on kehittämistä. Ohjeistuksen kehittäminen voisi edistää lappilaisten yritysten omistajanvaihdosten onnistumista, sujuvuutta ja tehokkuutta.

Lähteet

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Jyväskylä: Docendo Oy.

Use of information technology in enterprises. 2025. Helsinki: Statistics Finland. Julkaistu 27.11.2025. Viitattu 1.12.2025. <https://stat.fi/en/publication/cm1hnps701dbm07w59uo0jw6u>.

Haavisto, M. & Kamppi, A. 2021. 15 toimenpidettä omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi. Helsinki: Suomen Yrittäjät. Viitattu 2.3.2024. https://www.yrittajat.fi/app/uploads/public/2022/03/OV_15-toimenpidetta_2021_2_VALMIS-fin.pdf.

Haikonen, P. 2017. Tietoisuus, Tekoäly Ja Robottit. Helsinki: Art House.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. Uudistettu painos. Espoo: Edita Oyj.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Jatkaja yritykselle. N.d. Artikkelit monialakonserni Weststar Group verkkosivuilla. Viitattu 4.3.2024. <https://www.weststar.fi/yrityskaupat/etsitko-jatkajaa-yritykselle#Mist%C3%A4%20l%C3%B6yt%C3%A4%C3%A4%20jatkaja%20yritykselle>.

Kallunki, J. & Niemelä, J. 2007. Uusi yrityksen arvonmääritys. 4.p. Helsinki: Talentum oyj.

Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly Bisneksen Uudet Työkalut. Helsinki: Alma Talent.

Kananen J. 2008. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Knight, H. & Larsen, L. 2023. Digital Marketing in Practice – Design, Implement and Measure Effective Campaigns. London: Kogan Page Ltd.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Käyttökate. Mitä käyttökate tarkoittaa?. 2021. Artikkelit Accountor tilitoimiston sivuilla. Julkaistu 27.4.2021. Viitattu 20.3.2024. <https://www.accountor.com/fi/finland/sanasto/kayttokate>.

Lee, R. 2020. Artificial Intelligence in Daily life. Singapore: Springer Singapore. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993722246606251?sid=3334746606>.

Manneri, A. 2024. Millaiset ovat hyvät kotisivut yritykselle?. Blogikirjoitus Louhos Digital mainos- ja markkinointitoimiston sivuilla. Julkaistu 11.11.2024. Viitattu 16.8.2025. <https://louhosdigital.fi/blogi/millaiset-ovat-hyvät-kotisivut-yritykselle>.

Miten yritys laitetaan myyntikuntoon?. 2023. Uutinen Hämeen Yrittäjien verkkosivuilla. Julkaistu 16.3.2023. Viitattu 20.3.2024. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/miten-yritys-laitetaan-myyntikuntoon/>.

Ojanperä, T. 2023. Tekoälyn Vallankumous. Helsinki: Alma Talent. Kappaleet. 2 & 7. Viitattu 18.10.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993755744306251?sid=3184393401>.

Puolet Lapin omistajanvaihdosta suunnittelevista mieltii yrityksen myymistä ulkopuoliselle, mutta yli 90 % ei ole tehnyt viimeisen vuoden aikana asialle mitään. 2025. Lapin yrittäjät, Lapin Kansa lehdessä. Julkaistu 30.1.2025. Viitattu 16.8.2025. <https://www.lapinkansa.fi/puolet-lapin-omistajanvaihdosta-suunnittelevista-m/11497517>.

Rantanen, J. 2012. Arvonmäärittäminen yrityskaupassa. Helsinki: Suomen Yrittäjät, Sypoint Oy.

Rosala, L. 2017. Mistä yritykselle jatkaja?. Uutinen Hämeen Yrittäjien verkkosivuilla. Julkaistu 13.10.2017. Viitattu 20.3.2024. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/mista-yritykselle-jatkaja/>.

Rummukainen, M., Hakola, & Hiila, I. 2019. Sisältömarkkinoinnin työkalut. Helsinki: Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. 2012. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu. 10.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietovarasto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.

Saksi, J. 2021. Miksi yrityksen arvot ovat oikeastaan rahaa?. Uutinen Helsingin seudun kauppamarkkinin sivuilla. Julkaistu 21.5.2021. Viitattu 26.3.2024. <https://helsinki.chamber.fi/miksi-yrityksen-arvot-ovat-oikeastaan-rahaa/>.

Thaichon, P. & Quach, S. 2022. Artificial Intelligence for marketing Management. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. Viitattu 18.10.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993733444806251?sid=3334602072>.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Helsinki. Viitattu 1.12.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Vahtola, M. 2020. Intohimona brändit: kolme vuosikymmentä brändien parissa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/98723>.

”Verkkosivujen merkitys on suurempi kuin koskaan ennen”. 2023. Uutinen Jyväskylän Yrittäjien verkkosivuilla. Julkaistu 8.11.2023. Viitattu 5.3.2024. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/verkkosivujen-merkitys-on-suurempi-kuin-koskaan-ennen/>.

Väestö. 2024. Lapin maakunnan väestön nykytila ja muutokset. Lapin Luotsin luoma katsaus tilastokeskuksen tilastojen pohjalta. Viitattu 2.3.2024. <https://lapinluotsi.fi/lappi-nyt/vaesto/>.

Yrityksen myyntijärjestelyt. 2020. Digi- ja väestövirasto. Päivitetty: 29.9.2020. Viitattu 20.3.2024. <https://www.suomi.fi/yritykselle/muutokset-ja-kriisitilanteet/omistajanvaihdokset-ja-yrityskaupat/opas/yrityksen-myyminen/yrityksen-myyntijarjestelyt>.

Yrityskaupalla nopeasti kiinni kasvuun Lapissa. N.d. Rovaniemi: Artikkelin Lapland Above Ordinary sivustolla. Viitattu 18.3.2024. <https://www.lapland.fi/fi/business/yrityskaupalla-nopeasti-kiinni-kasvuun-lapissa/>.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Lapin alueen omistajanvaihdoskysely

Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on kartoittaa lapin alueen yrittäjien omistajanvaihdoksen taitoja, jotta Lapin Yrittäjät kykenevät neuvomaan yrittäjiä mahdollisimman tehokkaasti. Kyselyssä ei kysytä henkilötietoja ja vastaukset ovat täysin anonyymejä. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 5–10 minuuttia ja kysely on auki 12.5 asti. Kysymykset liittyvät omistajanvaihtoon ja digitaaliseen markkinointiin. Kysely on osa Jyväskylän Ammattikorkeakoululle Lapin Yrittäjien kanssa yhteistyössä tehtävää opinnäyteyötä. Jos sinulla on kysymyksiä kyselylomakkeeseen liittyen, voit ottaa yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen. Kiitos vastauksista!

1. Onko teillä kokemusta yrityksen omistajanvaihdoksesta?

- Kyllä
- Ei

2. Uskotteko yrityksen omistajanvaihdoksen olevan ajankohtainen teille tulevan 5 vuoden aikana?

- Kyllä
- Ei

3. Kuinka hyvin tunnet yrityksen omistajanvaihdoksen prosessin asteikolla 1–5? (1= En tunne prosessia lainkaan, 5= Tunnen prosessin todella hyvin)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Tiedätkö mistä yrityksen omistajanvaihdoksen prosessiin voisi saada tukea, joko teksteinä, oppaina, taikka palkattavina ammattilaisina

- Kyllä
- Ei

5. Jos vastasitte kyllä edelliseen kysymykseen, mistä olette saaneet tietoa ja tukea omistajanvaihdoksen prosessiin? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- Kurssit, seminaarit
- Lakitoimistot
- Verkkosivustot
- Yritysjärjestöt
- Yrityskonsultit
- Yritysmarkkinasivut
- Yritysneuvontapalvelut
- Muu

5. Jos vastasitte kyllä edelliseen kysymykseen, mistä olette saaneet tietoa ja tukea omistajanvaihdoksen prosessiin? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- Kurssit, seminaarit
- Lakitoimistot
- Verkkosivustot
- Yritysjärjestöt
- Yrityskonsultit
- Yritysmarkkinasivut
- Yritysneuvontapalvelut
- Muu

6. Kuinka hyväksi koet digitaalisen markkinoinnin taitosi asteikolla 1-5? (1= En tiedä mitään digitaalisesta markkinoinnista, 5= Olen aiheen ammattilainen)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Oletteko hyödyntäneet digitaalista markkinointia, kuten sähköisiä yritysmarkkinasivuja, sosiaalisen median markkinointia tai jotain muuta, yritykselle jatkajan etsimisessä?

- Kyllä
- Ei

8. Jos vastasitte kyllä edelliseen kysymykseen, mitä digitaalisen markkinoinnin keinoja olette hyödyntäneet omistajanvaihdoksen prosessissa? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- Hakukoneoptimointi (SEO)
- Oman verkkosivuston päivitykset ja optimointi
- Sosiaalisen median markkinointi
- Sähköpostimarkkinointi
- Sähköiset yritysmarkkinasivut
- Yrityskuvan kehittäminen (Brändäys)
- Hakukonemarkkinointi
- Sisältömarkkinointi
- Muu

12. Mitä/millaista lisätietoa toivoisitte omistajanvaihdokseen liittyen?

