

Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Omistajanvaihdos -projekti



Omistajanvaihdosprojektin tavoitteet ja tulokset

Projektissa etsitään ja rakennetaan toimintatapoja, joissa oppilaitoksen ja työelämän yhteistyönä tuetaan hyvinvointialan yritysten omistajanvaihdoksia.

Tuloksena syntyy toimintamalli tai -malleja omistajanvaihdoksen edistämiseksi ja läpiviemiseksi oppilaitoksen ja työelämän yhteistyönä. Toimintamalli nähdään matalan kynnyksen reittinä hyvinvointialan yrittäjyyteen. Samalla syntyy pääkaupunkiseudulle verkosto, joka on tukemassa hyvinvointiyritysten omistajanvaihdosprosesseja.

Hyrrät Hyvinvointialalle reittejä yrittäjyyteen

Esite:

Suuntaa hyvinvointialan omistajanvaihdokseen

Mikä askarruttaa omistajanvaihdoksessa?

Mistä löydän jatkajan yritykseeni?

Millaista tukea on tarjolla?



OMISTAJANVAIHDOS MAHDOLLISUUTENA HYVINVOINTIALALLA

Yrityksen omistajanvaihdoksella tarkoitetaan sellaisia vaihdostilanteita, joissa jatkaja voi tulla perheestä tai suvusta (sukupolvenvaihdos) tai yrityksen sisäältä tai sen ulkopuolelta.

Omistajanvaihdoksilla on suurempi kansantaloudellinen merkitys kuin uusilla yrityksillä¹. Uusista yrityksistä ensimmäisen viiden vuoden aikana toimintansa lopettaa 57%². Suuren ikäluokkien eläköityminen koskee myös hyvinvointisektoria ja alalla on paljon yrittäjiä, jotka harkitsevat omistajanvaihdosta lähitulevaisuudessa. Yrityksissä on paljon osaamista ja työpaikkoja, jotka ollaan vaarassa menettää yrityksen toiminnan loppuessa.

Aloittavan yrittäjän kannalta omistajanvaihdos tarjoaa helpon ja vähäriskisen mahdollisuuden yritystoiminnan käynnistämiseen. Sosiaali- ja terveysalan opiskelijat tarvitsevat lisää sparrausta yrittäjyyteen sekä matalan kynnyksen mahdollisuuksia yritystoiminnan käynnistämiseen.

¹ Van Teeffelen 2010
² Yrittäjyyskatsaus 2011

Rakennamme yhdessä reittejä hyvinvointialan yrittäjyyteen

Hyrrät-projektissa etsitään toimintatapoja, joissa oppilaitoksen ja työelämän yhteistyönä tuetaan hyvinvointialan yritysten omistajanvaihdoksia. Samalla syntyy pääkaupunkiseudulle verkosto, joka on tukemassa hyvinvointiyritysten omistajanvaihdosprosesseja.

<http://hyrrat.metropolia.fi/>

Ota yhteyttä:

sirkka-liisa.kolehmainen@metropolia.fi, gsm +358 40 334 7988)
tiina.huotari@metropolia.fi (gsm + 358 40 674 3377)

Hyrrät Hyvinvointialalle reittejä yrittäjyyteen



Metropolia Ammattiopisto
PL 00001, 00070 Metropolia
p. (09) 7434 0000
www.metropolia.fi



Suomen Fysioterapeutit -
Finlands Fysioterapeuter ry
Asemankatu 4, 00500 Helsinki
p. (09) 6452 7648
tai info@suomenfysioterapeutit.fi
www.suomenfysioterapeutit.fi



Terveys- ja sosiaalialan yritykset
TESO ry
Itämeriintie 2, 00100 Tampere
www.tesory.com



Suomen Fysioterapia- ja
kuntoutusyritykset FYÖ ry
Kärsämäentie 6 B, 00600 Helsinki
p. 010 270 0900
fysiinfo@fyoi.fi
www.fyoi.fi

YRITTÄJYYSMESSUILTA aloitimme 11.4.2014



Hjelmåker & Partners Uuden ajan ELY-keskus ESRI-ohjelma 2014



Iltapäivän rinnakkaiset työpajat
klo 13.30 - 19.30

- A** Rakenna asiakasymmärrystä –
ajatuksia hyvinvointin
palvelumuotoiluista
- 10.00 Tiesitkö kulluttaja – on joku erilaista
kulluttajaryhmää tai kysyttävää hyvinvoin-
n palveluista
Laine Pöyhönen, hankesuunnittelija
Oskari Aaltonen, suunnittelija
Päivi Kortteenm, asiakasohjaaja
Brand design -ohjelma Kaisu Kinnunen
- 14.15 Ammattitaitoa palvelun etäällä
Ari Saarela, koulutusasiantuntija,
Metropolia Ammattiopisto
- 14.45 Asiakasta vammaisuusnäkökulmasta

- B** Ovi omistajanvaihdokseen –
yrittäjien ja opiskelijoiden
kohtaamisista
- Ouhtaja- ja osakeyhtiöissä on oiva mahdollisuus
jalkaa toimivaan yritykseen. Keskustellaan onko yrityksellä
näkemyksiä, jotka auttavat ja edistävät yrityksen
toimintaa omistajavaihdoksessa. Tule mukaan mukaan!
- 10.00 Ovi omistajanvaihdokseen on mahdollisuus
ja tukipalvelut. Mitä asioita on syytä
huomioida?
Jarmo Saarenen, Asiantuntijatoimisto Jarmo
Saarenen Oy
- 14.15 Osa- ja osakeyhtiö- ja omistajanvaihdos
suunnittelu ja omistajavaihto
Päivi Kinnunen, Aunon Oy
- 14.00 Kahvipöytä

Ilmoittautuminen

Ilmoittautuminen on maksuton ja se on mahdollista
ensimmäisen kerran. Osallistujamäärä
on rajattu ja paikat täyttyvät ilmoittautumisen
jatkuminen.
<http://hyrrat.metropolia.fi/messut>

Varaa aika!

Hyvinvointia yrittäjälle
Päivän aikana Metropolia Ammattiopiston
Päivä- ja illtojen osana järjestetään Hyrrät
yrittäjien hyvinvointipäivä. Päivän
toteuttajat Metropolian Hyrrät-ryhmä,
yrittäjien ja omistajavaihdokseen
asiantuntijajoukko.

Yritys on yksi elämänsä suurimmista
investoinneista. Päättää on vaikeaa ja se työllä
on arvokas ja tärkeä asia. Hyrrät-ryhmä
on avoin ja tukiverkko.

Ouhtajanvaihdoklinikka
Asiantuntijajoukko on laaja-alainen.
Miksi vaihtaa omistajaa?
Miten yrityksen arvo kasvaa?
Miten kauppa tehdään?
Miten yritys kasvaa?
Miten yritys kasvaa?

Asiantuntijajoukko on laaja-alainen.
Miksi vaihtaa omistajaa?
Miten yrityksen arvo kasvaa?
Miten kauppa tehdään?
Miten yritys kasvaa?
Miten yritys kasvaa?

Varaa aika! Käytännön ja ohjelmien
yhteistyössä. Neuvontajaksot ovat 10 min.

**Hyvinvointi- ja kulttuurialan
innovaatioprojektien näyttely**
Näyttelyssä on esillä Metropolian Hyvinvointi-
 ja kulttuurialan innovaatioprojektien tulokset.
Näyttely on avoin kaikille ja työllä on yhteistyö
mahdollista. Näyttely on avoin kaikille ja työllä
on yhteistyö mahdollista.

Ilmoittautuminen on maksuton ja se on mahdollista
ensimmäisen kerran. Osallistujamäärä
on rajattu ja paikat täyttyvät ilmoittautumisen
jatkuminen.



Hyvinvointialalle reittejä yrittäjyyteen

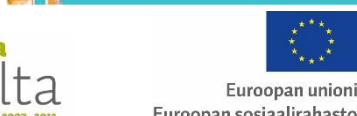
Yrittäjyysemessut

Tuotamme laadukkaita ja kestäviä tuotteita, jotka
hyödyntävät paikallista työtä ja luonnonvaroja.

Tuotamme myös vierailevia yrityksiä.

- Miten hyvinvointialan yritykset on mahdollista tukea?
- Miten yrityksen arvo kasvaa?
- Miten yritys kasvaa?
- Miten yritys kasvaa?

11.4.2014 Metropolia AMK
Vanha vierentie 23, Helsinki (auditorio)



Omistajanvaihdosklinikka

Askarruttaako omistajanvaihdos?
Mitä vaihtoehtoja on ostaa yritys?
Miten yritysmuoto vaikuttaa kauppaan?
Miten kauppahinta määräytyy?
Miten yhtiö saatetaan kauppakuntoon?
Miten kauppa tehdään?

Asianajotoimisto Ismo Saarinen Ky neuvoo
yrittäjäpolvenvaihdoksen keskeisissä
kysymyksissä.

Varaa aikasi etukäteen ilmoittautumisen
yhteydessä! Neuvonta-ajat ovat 15 min.

Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Hyrrät hankkeessa koottua verkostoa omistajanvaihdosten tueksi





B

Ovi omistajanvaihdokseen – yrittäjien ja opiskelijoiden kohtaamistori

Omistajan- ja sukupolvenvaihdos on oiva mahdollisuus jatkaa toimivaa yritystä. Keskeistä on löytää niitä toimintamalleja, joilla omistajan- ja sukupolvenvaihdokset voidaan toteuttaa onnistuneesti. Tule tekemään löytöjä!

13.30 Omistajanvaihdoksen mahdollisuudet ja sudenkuopat. Mihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota?
Ismo Saarinen, Asianaajotoimisto Ismo Saarinen Ky

14.15 Case: sukupolven- ja omistajanvaihdos suunnitellusti ja onnistuneesti
Panu Kuusisto, Auron Oy

14.30 Kohtaamistori





Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Yrittäjyysmessut 11.4.2014 KOHTAAMISTORI



KOHTAAMISTORI

- Torilla kohtaavat omistajanvaihdosta harkitsevat yrittäjät ja yritystoiminnan jatkamisesta kiinnostuneet opiskelijat.
- **Tarkoituksena on** keskustella omistajanvaihdokseen liittyvistä peloista ja voimanlähteistä ja koota yhteen siihen liittyvät merkitykselliset asiat.
- Kohtaaminen on iloa täynnä!
- Muodostetaan pienryhmät, joissa on yritystoiminnasta luopuvia ja yritystoimintaa jatkavia



Aikataulu

Orientaatio ja ryhmien muodostaminen, 5 min

Syntymäpäiväporina, 15 min

Utisen rakentaminen, 10 min

Utisten esittäminen, 3 x 5 min

Yhteiskeskustelu 10 min

Valmennusmahdollisuus 5 min



Kohtaaminen 5-vuotissyntymäpäivillä

- Ryhmän jäsenet kohtaavat 5 vuotta sen jälkeen, kun omistajanvaihdos on tapahtunut.
- Vaihdos on osoittautunut erittäin onnistuneeksi ja nyt on syytä muistella siirtymävaihetta!
- **Tehtävä:** Muistelkaa omistajanvaihdosaikoja.
 - Kertokaa toisillenne, mikä silloin pelotti ja mikä toi voimaa. **15 min**
 - Jokaisessa ryhmässä on paikalla uutistoimittaja.
 - Rakentakaa hänen kanssaan uutinen (lööppi!!) keskustelunne ydinasioista. **10 min.**
 - Esittäkää uutinen, **5 min/ esitys, yhteensä 15 min**



Yhteiskeskustelu 10 min

- Mikä omistajanvaihdoksessa on merkityksellistä?









Hyrrät hanke Ovi omistajanvaihdokseen Kohtaamistori

Metropolia ammattikorkeakoulussa
11.4.2014

Rohkeasta
nuoresta
molek
yrittäjäksi!

SURET SAAPPAAT
KANTOIVAT !!

Ryhdyin hommiin
ja opin!

Tiimi auttaa ja kannustaa,
tkn ei laurita yrittäjä pöytä

MSK:lla SINÄKIN
YRITTÄÄ !!



65-vuotias FYSIOTERAPIAALITAJA:
Mjinkö lapseni Liian halvalla?

Liisa Siilonen muistelee tuon tuoden
tabasio koulun kettisi ja pelan tabasio
tunteitten, jotta löytyis ~~gritajaksi~~ oikean
yrittäjän myyntiin. Liisa on tuomis
yrittäjänä 35 vuotta.

Onnekseni hän oli ehänyt kassatso
työntekijästään jatkajan.

Asiakkuudet siirrettiin hallitusti
uudelle yrittäjälle. Asiakkaat olivat
tyytyväisiä.

Uusi yrittäjä jatkos entisen yrittäjän
verkostossa ja on myös uusi
Fysi ry:n jäsen.



5 VUOTTA
MENESTYSTÄ!

NÄIN ONNISTUIMME
OMISTAJANVAIHDOKSESSA:

- YRITYS HYVÄÄN MYYNTIKUNTOON!
- YHTEISEN VISION LUONTI
- ENTINEN OMISTAJA ALKUVAIHESSA MUKANA
- APUA METROPOLIAN YAMK:N PROJEKTEJA
HALLINTOON JA KANSAINVÄLISTYMISEEN

Kohtaamistorilla
juhlittiin onnistuneen
omistajanvaihdoksen
5-vuotissyntymäpäiviä
ja tuotettiin
pienryhmätyöskentelyn
päätteksi uutislööpit

Missä näihin kysymyksiin voi valmentautua?

- Sirkan esitys hankkeesta
- Lisää tietoa Hyrrät Yrittäjyysmessut sivuilta, missä linkki Ismo Saarisen esitykseen
- Panu Kuusiston esitys löytyy omistajanvaihdoksen käytännön esimerkeistä: www.hyrrat.metropolia.fi



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

**Hyvinvointiyritysten
omistajanvaihdostyöpajat ja
teemapäivä
sosiaali- ja terveysalan yrittäjille,
yrittäjyydestä luopuville sekä yrittäjiksi
aikoville opiskelijoille ja alumneille 3 op**

23.5.2014 – 5.9.2014



TERVETULOA I omistajanvaihdostyöpajaan 23.5.2014 klo 9-12

Metropolia amik, Vanha vierťtöte 23, luokka I247

Tervetuloa vahvistamaan yhdessä osaamista omistajanvaihdoksiin, verkostoitumaan sekä rakentamaan hyvinvointialan omistajanvaihdoksen toimintamallia. Aamupälvän teemana on omistajanvaihdos hyvinvointialan yrityksessä.

Ohjelma:

- 9.00 Tervetuloa ja tutuksi aamukahvitellen
- 9.30 Omistajanvaihdokset Suomessa, Mika Haavisto Suomen Yrittäjien omistajanvaihdosprojektista
- 10.30 Tauko
- 10.45 Fasilitoitu ryhmäytyminen, Hattutempu
- 11.45 Työpajan yhteenveto ja välitehtävä 9.6. työpajaan

Valmistautuminen ensimmäiseen työpajaan

Omistajanvaihdosprosessin kokonaisuuden hahmottamiseksi voit tutustua seuraaviin materiaaleihin:
Yritys myyntikuntoon: http://www.ely-keskus.fi/documents/1019145001/Yritysmyyntikuntoon_EI.pdf?e60297a-c580-4c3e-883a-7048208ef5c3

Ostajan opas: http://www.ely-keskus.fi/documents/1019145001/Ostajanopas_EI_Ohjeita_Huoleen_ostajalle.pdf?0711e3-ee03-406-1-b6f5-1302a968df

Elina Varamäki, Juha Tall, Anniina Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Lämsiluoto, Eriikki Petäjä & Eriikki K. Laitinen 2013: Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset http://www.hassus.fi/documents/1020228679_001

Omistajanvaihdostyöpajojen ja teemapälvän aikataulu

Työpajat:

- 23.3.2014 klo 9-12 Vanha vierťtöte 23, luokka I247, 2 krs
- 9.6.2014 klo 9-12 Tukholmankatu 10, FioSpace, 1 krs
- 22.8.2014 klo 9-12 Vanha vierťtöte 23, luokka I247, 2 krs

Omistajanvaihdosteemapälvä:

- 5.9.2014 klo 9-15 Vanha vierťtöte 23, Auditorio, 1 krs

LAITETAAN YRITYKSET KIERTOON!

Tapaamisiin

sirkka-liisa.kolehmainen@metropolia.fi



I työpaja 23.5.2014 klo 9-12

- Teema: Mistä on kyse omistajanvaihdoksessa?
- Ohjelma:
- 9.00 Tervetuloa ja tutuksi aamukahvitellen
- 9.30-10.30 Omistajanvaihdokset Suomessa, Mika Haavisto Suomen Yrittäjien omistajanvaihdosprojektista
- 10.30-10.45 tauko
- 10.45-11.45 Fasilitoitu ryhmäytyminen, Hattutemppu
- 11.45 Työpajan yhteenveto ja välitehtävä 9.6. työpajaan



II työpaja 9.6.2014 klo 9-12

- Teema: Ketkä tässä karusellissä pyörivät?
- Ohjelma:
- 9.00 Tervetuloa ja tutuksi aamukahvitellen
- 9.30-11.30 Learning cafe: Miten yhteistyö saadaan pelaamaan?
 - 1. **K**aupalliset myyntikanavat: Suomen yrityskaupat, Firmakauppa, välittäjät, lakipalvelut
 - 2. **J**ulkinen tukiverkko: Suomen Yrittäjät: Yrityspörssi, ely-keskukset, Tekes ym..
 - 3. **R**ahoitus: Finnvera, pankit, finanssitoimijat
 - 4. **V**akuutukset: Mandatum Life, Tapiola, ...
 - 5: **V**erotus ja taloushallinto: KPMG, Henri Pelkonen
- 11.45-12.00 Kesätehtävän pohjustus



Pohjustus välitehtävään

- Opiskelijan ja yrittäjän kesäyhteistyönä syntyvä yrityksen nykytilan ja kehittämismahdollisuuksien kartoitus sekä millä tekijöillä omistajanvaihtoa voidaan edistää?
- Testataan Seamkin mallia (Varamäki 2013)



III työpaja 22.8.2014 klo 9-12

- 9.00 Aamukahvit ja välitehtävien purku
- 10.00 Mentorointi ja alumnitoiminta edistämässä omistajanvaihdosprosessia
- 11.00 Miten saamme kiinnitettyä omistajavaihdosprosessin oppijan polkuun?
- Miten prosessia voisi kehittää eteenpäin?
- 11.45 Työpajojen tuloksen tiivistäminen ja suuntaus kohti omistajanvaihdosteemapäivää



Omistajanvaihdosteemapäivä

5.9.2014 klo 9-15

Paikka: Vanha Viertotie 23, 00350 Helsinki
auditorio

Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Onnistuneeseen omistajanvaihdokseen

Mika Haavisto

Hyrrät-Metropolia

23.5.2014

esitys löytyy osoitteesta:

<http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Onnistuneeseen-omistajanvaihdokseen.pdf>



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Omistajanvaihdos
23.5.2014 klo 10.45-11.50
KOHTAAMINEN - Hattutempu



Hattutempulla työväline omistajanvaihdokseen

Tarkoituksena on tuottaa yhdessä työväline, jota voidaan hyödyntää keskusteltaessa omistajanvaihdokseen liittyvistä uhkista ja mahdollisuuksista



Työskentelyn eteneminen

2 opiskelijaa ja 2 yrittäjää

10.45-10.50 Hattujen vaihto 1

Opiskelija kertoo yrittäjälle, mitä hän luulee yrittäjien ajattelevan omistajavaihdoksesta.

Yrittäjä kuuntelee ensin ja kommentoi kuulemaansa

10.50-11.00 Hattujen vaihto 2

Yrittäjä kertoo opiskelijalle, mitä hän luulee opiskelijan ajattelevan omistajavaihdoksesta,

Opiskelija kuuntelee ensin ja kommentoi sitten kuulemaansa.



11.00-11.15 Omistajavaihdoksen uhkat ja mahdollisuudet

Keskustelkaa yhdessä hattutempun pohjalta

- Mitä uhkia omistajavaihdokseen liittyy?
- Mitä mahdollisuuksia omistajavaihdokseen liittyy?
- Kirjatkaa asiat post –it lapuille.

YKSI ASIA/ LAPPU (riittävän isolla kirjaimilla)



11.15-11.45 Uhkien ja mahdollisuuksien jatkojäsenitys

- Ryhmitelkää samansisältöiset asiat yhteen (Uhkat ja mahdollisuudet) ja esitelkää sen jälkeen asiat toisillenne.
- Keskusteluvälineen rakentaminen
- Mitä sisältöjä?
- Miten asioista pitäisi keskustella?

11.45-11.50 Yhteenveto



Mahdollisuudet

- Talous
- Yrityksen arvon määrittäminen
- Arvot ja periaatteet
- Osaamisen siirto
- Ajoitus
- Yrityksen ja toimialan kehittyminen
- Yrittäjän voimaantuminen
- Uutta energiaa yritykselle
- Verkostot
- Eloonjääminen



Uhkat

- Yrittäjän henkilökohtaiset pelot identiteetin häviämisestä
- Yritykseen liittyvät pelot (kannattavuus, työntekijöiden kohtelu, liian suuret muutokset)
- Aloittavalla kapea näkemys yrittäjyydestä
- Kynnys liian korkealla
- Omistajavaihdoksessa tapahtuvan kommunikaatio (pinnallisuus ja yhteistyö)
- Ostajan taloudellinen tilanne
- Ajoitus
- Omistajavaihdosprosessissa ei saada palveluntarjoajalta vastetta



Välitehtävä 9.6. 2014 työpajaan

- 23.5. työpajassa tuotettujen omistajanvaihdoksen uhkien ja mahdollisuuksien jatkotyöstäminen:
- 1) täydennä vielä haluaisitko lisätä jotain yhteiseen tuotokseen sekä uhkiin, että mahdollisuuksiin
- 2) Tee yksi kooste edellisistä (uhat+ mahdollisuudet) ja hyödynnä siinä Mika Haaviston esittämää omistajanvaihdosprosessia.
- Tavoitteena on saada näkyväksi omistajanvaihdoksen kohtaamisvaiheeseen keskustelua ohjaava teemoitusrunko



Tehtävöohjeistus jatkuu...

- Työstä yhdelle pp- dialle tai A4:lle (helposti luettava, muoto kuitenkin vapaa)
- Lähetä tuotoksesi pe 6.6. mennessä sähköpostilla osoite: sirkka-liisa.kolehmainen@metropolia.fi

Tarkastelemme tuotoksianne seuraavalla kerralla!



Ov-hankkeen tavoite, työtapa ja viestintä

- Tavoitteena on suunnitella, kuvata ja viestiä koko maata kattavat prosessit ja palvelut (palvelupolut) omistajavaihdoksen koko elinkaarelle ja siten varmistaa omistajavaihdosten sujuminen.
- Työtapana on alueellinen, osallistava sidosryhmäyhteistyö, joka perustuu omistajavaihdosten eri osapuolien (ostajat, myyjät ja asiantuntijat) todellisissa kohtaamisissa tapahtuvaan havainnointiin, kehittämiseen ja dokumentointiin.
- Viestintä on hankkeessa avainasemassa. Viestimme todellisista omistajavaihdoksista oikeilla nimillä ja kasvoilla mikäli mahdollista. Hyödynnämme eri medioita monipuolisesti.



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

II työpaja 9.6.2014 klo 9-12



II työpaja 9.6.2014 klo 9-12

- Teema: Ketkä tässä karusellissä pyörivät?
- Ohjelma:
- 9.00 Tervetuloa ja tutuksi aamukahvitellen
- 9.30-11.30 Learning cafe: Miten yhteistyö saadaan pelaamaan?
 1. **K**aupalliset myyntikanavat: Suomen yrityskaupat, Firmakauppa, välittäjät, lakipalvelut
 2. **J**ulkinen tukiverkko: Suomen Yrittäjät: Yrityspörssi, ely-keskukset, Tekes ym..
 3. **R**ahoitus: Finnvera, pankit, finanssitoimijat
 4. **V**akuutukset: Mandatum Life, Tapiola, ...
 - 5: **V**erotus ja taloushallinto: KPMG, Henri Pelkonen
- 11.45-12.00 Kesätehtävän pohjustus



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Hyrrät, omistajanvaihdostyöpaja II
9.6.2014 klo 9.00 - 12.00

Metropolia amk,

**Julkiset tukiverkot, Yrityspörssi
projektipäällikkö, dipl.ins. Mika
Haavisto, Suomen Yrittäjät**

esitys löytyy osoitteesta:

http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Hyrrät_omistajanvaihdostyöpaja_II_MikaHaavisto.pdf



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

BILANSSI
ADVISING • TAX • ACCOUNTING

VUODESTA 1973

Niina Tuovinen, OTK

niina@bilanssi.fi / 050-389 3663

Risto Walden, kauppat.lisensiaatti, KLT

risto@bilanssi.fi / 050-585 3655

Esitys löytyy osoitteesta:

http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Omistajanvaihdostyöpaja_NiinaTuovinen.pdf



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen



Esitys löytyy osoitteesta:

http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/9-6-2014_omistajanvaihdostyöpaja_HePe.pdf

Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Omistajanvaihdoksen yrityksen alkukartoituksen pilotointia 13.6.2014

Apuvälinetekniikan opiskelija Tina Rekola testasi Seamkin
pohjalta työstettyjä työvälineitä Fysioterapia Kolehmainen
ky:ssä Vantaalla



Hyvinvointiyrittäjän omistajanvaihdoskartoitus

Tämä on hyvinvointialan opiskelijan tekemä ensimmäinen kartoituskeskustelu yrittäjän kanssa ja tätä pohjalla omistajanvaihdosasiassa voidaan edetä. Tässä keskustelurungossa on sovellettu Varamäki ym. 2013 julkaistun mikroyrittäjän ov-kartoituksen muistilistaa. (Varamäki ym. 2013, 164-168) Keskustelurunkoa käytetään ohjaavana muistilistana keskustelulle, mutta sovelletaan tapauskohtaisesti.

Yhteydenotto

- Sovitaan tapaamisajankohta ja paikka
- Tehdään muistilpanot yrittäjän kertomuksesta
- Yrittäjää pyydetään valmistautumaan tapaamiseen miettimällä omat tavoitteet ja ottamaan tilinpäätökset mukaan tapaamiseen.

Yrityksen tausta ja liikeidea

- Yrityksen historia
- Asiakkaat, tuotteet ja palvelut
- Kilpailuetu ja toimintatapa

Yrittäjä

- Yrittäjän henkilö ja perhetausta
- Miksi hän on luopumassa yrityksestä?
 - henkilökohtaiset syyt
 - yrityksen liiketoimintaan liittyvät syyt
- Yrittäjän mahdollinen rooli myynnin jälkeen?
 - Mukana yrityksessä siirtymäkauden
 - Jää eläkkeelle
 - Hyödyntää osaamistaan ja taloudellisia resursseja muussa yritystoiminnassa

Yrittäjän liiketoiminta

- Talous: Kannattavuus, maksuvalmius, omaisuus, velat
- Resurssit: Osaaminen, tilat, koneet, verkostot, sopimukset
- Tulevaisuuden näkymät ja kilpailutilanne

Omistajanvaihdoksen edellytysten kartoitus

- Mitä yrityksessä on ostajan kannalta ostettavaa ja miksi joku ostaisi yrityksen?
- Mitä yrityksessä on yrittäjän käsityksen mukaan myytävää?
- Mitä ostajalta vaaditaan?

Omistajanvaihdosten alkukartoitustyövälineitä löytyy srv. julkaisusta:

Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen 2013:

Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset:

https://www.theseus.fi/bitstream/id/209266/B76_.pdf

Hyvinvointiyrittäjän omistajanvaihdoskartoituksen ohjeistus löytyy osoitteesta:

<http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/hyve-yrit-kartoitus.pdf>

Salassapitosopimus

Salassapitosopimus yrityksen _____
toiminnasta

Sitoudun allekirjoituksellani pitämään salassa yritystoimintaan liittyvät saamani yksityiskohtaiset, yritystoimintaan ja -kauppaan liittyvät tiedot enkä anna niitä kolmannen osapuolen tietoon ilman yrityksen / yrittäjän suostumusta.

Samalla sitoudun siihen, etten kopioi tai muutoin hyväksikäytä saamaani luottamuksellista tietoa muuhun tarkoitukseen.

Tätä salassapitosopimusta rikkoessani sitoudun korvaamaan kaiken välittömän tai välillisen vahingon, jonka olen aiheuttanut yritykselle tai yrittäjälle.

Henkilön nimi:
Lähiosoite:
Postinumero ja -toimipaikka:
Matkapuhelin:
Sotu:
Sähköposti:

Aika ja Paikka:

Allekirjoitus:
Nimenselvennys:

Hyvinvointiyrittäjän
omistajanvaihdoskartoituksen
liittyvä salassapitosopimus
löytyy osoitteesta:

<http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/salassapitosopimus.pdf>

OMISTAJANVAIHDOSMUISTIO

Yritys	
Yrittäjä	
Kartottaja	
Päiväys	
Luottamuksellisuus	

Yrityksen taustat

Yritys on aloittanut toimintansa...

Tavoitteet

Tavoitteena on

Toimenpiteet

Yrittäjä ottaa yhteyttä...

Metropolia ammattikorkeakoulun rooli jatkossa...

Hyvinvointiyrittäjän
omistajanvaihdosmuistio
löytyy osoitteesta:

<http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Omistajanvaihdosmuistio.pdf>



Hyrrät Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Omistajanvaihdosteemapäivä - ostamalla yrittäjäksi

5.9.2014

Metropolia ammattikorkeakoulu



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



Ohjelma

- 12.00 Teemapäivän avaus, Merja Suoperä, HYRRÄT -hanke
- 12.10 Omistajanvaihdos hallitusti, Mika Haavisto, Suomen Yrittäjät
- 12.40 Opiskelijasta yrityksen ostajaksi. Seinäjoen ammattikorkeakoulun kehittämistoiminta omistajanvaihdosten edistämiseksi, Juha Tall, Seamk
- 13.30 HYRRÄT -hankkeessa koettua, Sirkka Kolehmainen
- 13.45 kahvitauko
- 14.00 Sopimusten merkitys omistajanvaihdoksissa, Juhani Saarinen, Asianajotoimisto Ismo Saarinen ky
- 14.30 Esimerkki hyvinvointialan omistajanvaihdoksesta, Eeva-Leena Keurulainen, Jalkaterapia Pedarius
- 15.00 Teemapäivän päätös, Sirkka Kolehmainen



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Omistajanvaihdos hallitusti 5.9.2014

Mika Haavisto,
projektipäällikkö,
Suomen Yrittäjät



Esitys löytyy osoitteesta:

<http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Mika-Haavisto-omistajanvaihdos-hallitusti.pdf>



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Metropolia/Hyrrät
Helsinki 5.9.2014

Esitys löytyy osoitteesta:

<http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Tall-Ostamalla-yrittajaksi-14-0905-Metropolia.pdf>

Seamk:n kehittämistoiminta omistajanvaihdosten edistämiseksi – Ostamalla yrittäjäksi

juha.tall@seamk.fi

Euroopan komission yritysten
omistajanvaihdosten asiantuntijaryhmän
2013 jäsen



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

HYRRÄT –hankkeessa koettua Sirkka-Liisa Kolehmainen

Esitys löytyy osoitteesta:

<http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/esitys-SK.pdf>



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

SOPIMUSTEN MERKITYS OMISTAJANVAIHDOKSISSA



Juhani Saarinen,
Asianajotoimisto
Ismo Saarinen ky

Esitys löytyy osoitteesta:

<http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Juhani-Saarinen-YRITYSKAUPPA.pdf>

Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

YRITYSKÄYNTI Hyvinvointiyritysten omistajanvaihdoskartoitus ja bränditarinan tuottaminen SG11S1

19.9.2013 – 10.11.2014



Prosessin aikataulus

YRITYSKÄYNTI

Hyvinvointiyritysten omistajanvaihdoskartoitus ja
bränditarinan tuottaminen
SG11S1

- 19.9.2014 Orientaatio ja tehtäväksianto
- 30.9. yrityspaikkojen jako ja käynnin suunnittelu
- 9. -31.10. yrityskäynnit, haastatteluaineistojen käsittely, bränditarinan tekeminen ja virtuaalialustalle vienti
- 3.-7.11. Virtuaalipaja auki opiskelijoille ja yrittäjille viikon
- Hanketoimijoiden projektiryhmä työstää mallinnusta hyvinvointialojen tarpeisiin virtuaalisesti ja kokoontuu 10.11. klo 12-16.00 mallinnustyöhön
Jatko tarvittaessa 17.11. klo 15-18.00



Teikari Riitta**3 opiskelijaa (Reetta Saastamoinen ym. 14.10.)**

Toimintaterapeutin tutkinto 1979

Erikoistoimintaterapeutin tutkinto, pääaineena lasten toimintaterapia 1994

puhelin 040 756 0128

sähköposti: riitta.teikari@gmail.com**Teikari Johanna**

Toimintaterapeutin tutkinto 2011

puhelin 041 440 6828

sähköposti: johanna.teikari@gmail.comwww.toimintaterapiateikari.fi**Munkkiniemen Fysikaalinen Hoitola Ulla Kottelin**

Munkkiniemen Fysikaalinen Hoitola/ Ulla Kottelin

Professorinaukio 2, 00330 Helsinki

Puh (09) 487 032, 050 514 9693

Sähköposti: [ulla.kottelin\(at\)kolumbus.fi](mailto:ulla.kottelin(at)kolumbus.fi) 2 opisk.**Fysioterapia Kolehmainen Ky**

Fysioterapia Kolehmainen Ky/ Eero Kolehmainen 050 3794700

Kolehmainen.eero@gmail.com

Vapaalantie 8 A 4, 01650 Vantaa

Puh 09 855 5482

Sähköposti: [fysioterapia.kolehmainen\(at\)kolumbus.fi](mailto:fysioterapia.kolehmainen(at)kolumbus.fi)Kotisivut: www.fysioterapia-kolehmainen.fi

3 opisk.

Teramus Oy, Seppo, Tytti ja Mikko Pehkonen, puh. (09) 445 045; info@teramus.fi 3 opisk.**Fysioterapia Teramus Munkka, Laajalahdentie 16 b, 00330 Helsinki
Toimipiste Talin tenniskeskuksessa, Kutomokuja 4, 00380 Helsinki****Pasilan Fysioterapia Oy**

Pasilan Fysioterapia Oy/Hannu Puolakanaho

Opastinsilta 10 D, 00520 Helsinki

Puh (09) 143 742

Fax (09) 143 742

Sähköposti: [pasilan.fysioterapia\(at\)kolumbus.fi](mailto:pasilan.fysioterapia(at)kolumbus.fi)Kotisivut: <http://www.pasilanfysioterapia.fi>**Ottaa 3-4- opiskelijaa** soita myöh.

Pukinmäen Fysiopalvelu Oy/Riitta ja Hanna Markula

Säterintie 3, 00720 Helsinki

Puh (09) 345 1609

Fax (09) 345 3606

Sähköposti: [fysiopalvelu\(at\)pukinmaenfysiopalvelu.fi](mailto:fysiopalvelu(at)pukinmaenfysiopalvelu.fi)Kotisivut: <http://www.pukinmaenfysiopalvelu.fi>

Soittopyyntö tai soita 050.3034686

Ottaa 4- opiskelijaa
hanna@pukinmaenfysiopalvelu.fi**Olarin Fysikaalinen Hoitolaitos Oy**

Olarin Fysikaalinen Hoitolaitos Oy/ Kylli Pesonen

Kuunsäde 10 A, 02210 Espoo

Puh 010 666 3490

Fax 010 296 2008

Sähköposti: [info\(at\)olarinfysikaalinenhoitolaitos.fi](mailto:info(at)olarinfysikaalinenhoitolaitos.fi)Kotisivut: <http://www.olarinfysikaalinenhoitolaitos.fi>

Soita 050-3766037

Kylli.pesonen@olarinfysikaalinenhoitolaitos.fi
4 tai enemmän

Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Hankkeessa koottua verkostoa



Hyvinvointialan osaajaverkosto

- **Helsinki:** HYPPYRI-hanke, Päivi Ojala
- **Aalto,** Outi Hägg, **LUT** Elena Ruskovaara
- **AMK:** **Haaga-Helia,** Tarja Römer-Paakkanen, **Arcada,** Mervi Hernberg, **Lamk,** J-P. Jokinen, A-M Id-Korhonen, **Laurea** Thomas Illman
- **Omnia,** Tuula Kurkisuo-Stolpe, **Stadia,** **Varia** oppisopimus
- **Yrittäjyyskasvatuksen tutkimusseura**
- **YES** Sanna Lehtonen
- **YRITYSKYLÄ**

Yrittäjyys-
kasvatus

Yrittäjyyden
kehittäminen

- **Suomen Yrittäjät:** Veli-Matti Lamppu
- **Helsingin yrittäjät:** Marja Kajjala
- **YritysHelsinki** Toivo Utso
- **MetroHelsinki**
- **YVI, Uusyrittäjäkeskus, YritysSuomi, ELY**
- **FYSI ry** Katja Tonteri ja Mari Visakko
- **Suomen fysioterapeutit** pj. Heli Mesiäinen, kehitt.as. Riitta Partia
- **Teso ry** Pekka Riihimäki

Omistajan-
vaihdos

Palvelu-
muotoilu

- **Suomen Yrittäjät Omistajanvaihdos**hanke, Mika Haavisto
- **Seamk** Juha Tall ja Elina Varamäki
- **FYSI ry** tj. Leila Salonen ja pj. Tuula Mustonen lakiasiantuntijat Ismo ja Juhani Saarinen
- **TESO ry** tj. Marjo Rönkä
- **Suomen Omistajanvaihdosseura ry** Riitta Korpela
- **Perheyrittäjien liitto** Matti Vanhanen
- **Tilitoimisto- ja verotus: KPGM** Henri Pelkonen,
- **Bilanssi** Risto Walden, Niina Tuovinen
- **Rahoitus:** Finnvera, Nordea
- **Vakuutukset:** Mandatum,
- **Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimisto:** Taru Raappana
- **YritysVantaa:** Marketta Korhonen, Sari Söderlund
- **Yrityksiä:** **Auron Oy,** Panu Kuusisto, **Pedarius Oy,** Emma Keurulainen ym.

- **Passi & Ripatti Oy** Hannu Ripatti
- **Brand design –toimisto Kuudes Kerros** Leena Fredriksson, Saara Järvinen, Päivi Korteniemi
- **Metropolia amk** Arto Salonen

Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

**Ammattikorkeakoulun roolia
hyvinvointialojen
omistajanvaihdosprosesseissa on
mallinnettu**



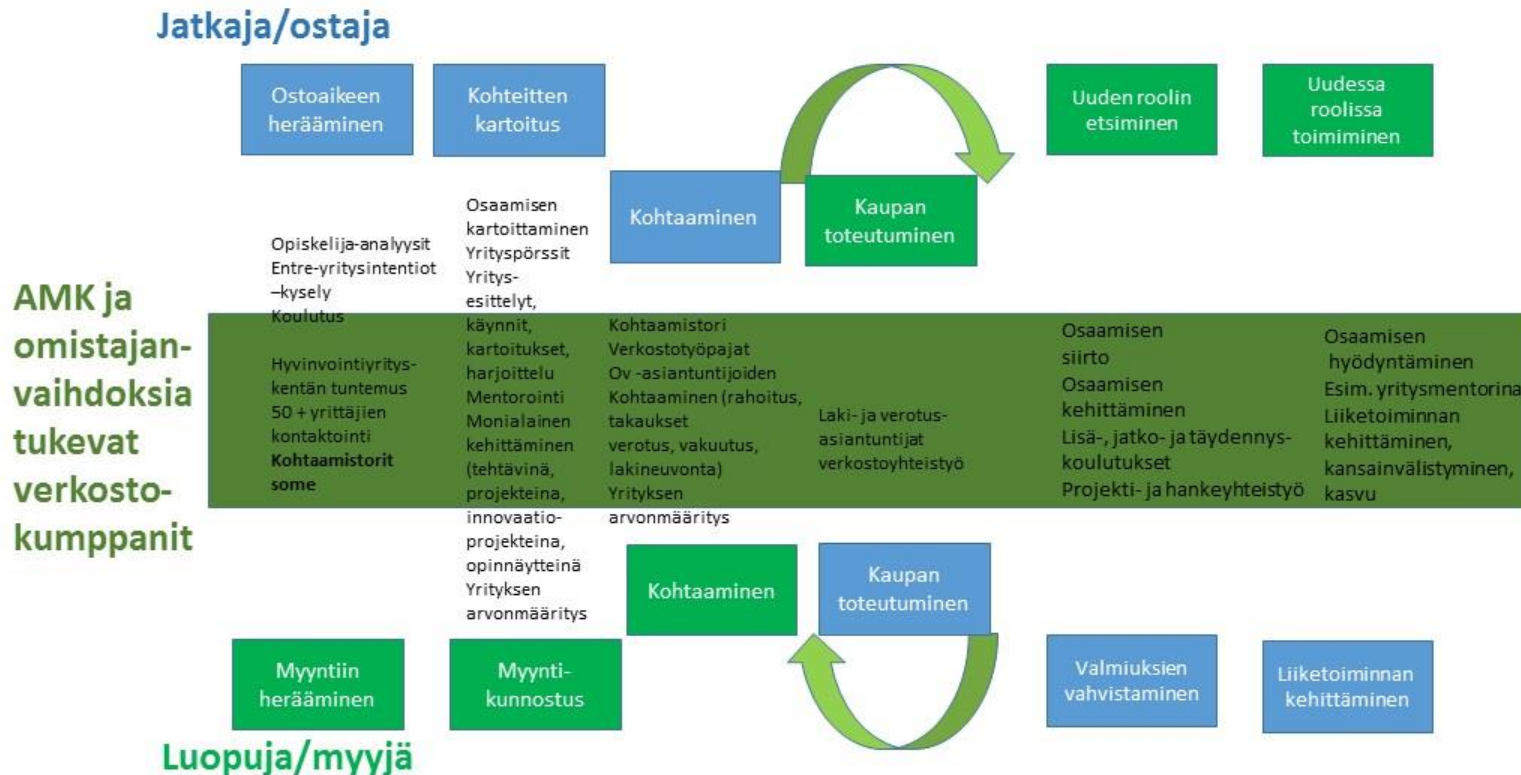
Hankkeessa rakennetaan toimintamalli tai -malleja omistajanvaihdosprosessin läpiviemiseksi oppilaitoksen ja työelämän yhteistyönä



Kuvio 1. Omistajanvaihdoksen tukemisen prosessi oppilaitoksen ja työelämän yhteistyönä (mukaillen Hautala 2006, s. 252)



Hyvinvointialojen omistajanvaihdosprosessi



Hyvinvointialojen omistajanvaihdosten tuki

Yritysjohtamisen
erikoisammattitutkinto
YJEAT
YAMK

- Uusien yrittäjien ja yrityksen kasvun ja kehittymisen tukeminen projekti- ja hanketoiminta:
- Yritysmentorointi
- Tuotekehitystuki
- yritysjohtamisen tuki
- markkinointituki
- kansainvälistymistuki
- kytkeä: harjoitteluun, yrittäjyysopetukseen, innovaatioprojektointoihin, opinnäytetyöprosesseihin, jatko- ja täydennyskoulutuksiin, alumnitoimintaan

Muutoksen
tuki

Kartoitus

Välittäjä/ Myytävänä

hyve-yrityspörssi
Fysi ry
Teso ry
Ammattiliitot
Jobstep

- Myytävän yrityksen nykytila ja kasvupotentiaali
- yrityskäynnit ja –katselmuksot
- harjoittelu yrityksessä
- jatkajan/-ien potentiaali (into, ideat, osaaminen)
- Yrittäjyysopinnoissa, Innovaatioprojektioinnoissa/ ONT -prosessissa

Kasvun ja kehittymisen tukijat:

Hankerahoittajat, innovaatio- ja tuotekehitystuki, yritystuet, oppilaitokset...

Omistajanvaihdosten tukijat:

Tilitoimistot, rahoitus-, verotus-, vakuutus-, eläke- ja lakiasiantuntijat, Yrittäjäjärjestöt, elyt, avit, Valvira ja THL yrityskummit ja mentorit...



Omistajan-
vaihdos

Omistajan-
vaihdoksen
suunnittelu

- Tehdään vaihto vierihoidtona
- Yrittäjä luopuu johtajuudesta ja siirtyy mentoriksi
- Jatkaaja/-t ottaa/-vat vastuun työnteosta ja johtamisesta
- Kasvun ja kehittymisen rakentaminen vanhan perustalle (asiakaslähtöinen palvelumuotoilu, tuotteistus, pilotoinnit, verkostot ja kansainvälistyminen)
- Yrittäjyysopinnot, johtamisopinnot, Inno/ONT –prosessit/harjoittelu yrityksessä

Yrittäjyyden ammattitutkinto (YAT)
Y-HOPS -oppimispolku

- Miten yritys saadaan myyntikuntoon? (yhtiömuoto, johtamisen prosessit, paperit ja omaisuus)
- Miten varmistetaan myyjän toimeentulo luopumisen jälkeen? (omaisuus, kaupan verotus ja eläkkeet)
- Mitä jatkajien pitää kehittää ja miten?
- Mistä rahoitus?
- Miten vaihdos toteutetaan? (yrittäjän panostus, mahd. työntekijöiden asema, kauppahinta ja maksuehdot, jatkajan panostus)
- Yrittäjyysopinnot, Inno/ONT –prosessit ja harjoittelu yrityksessä

Hyvinvointialojen omistajanvaihdosten tuki

Ylemmässä

Ammattikorkeakoulututkinnossa

YAMK

Yritysjohdamisen erikoisammattitutkinto
YJEAT
YAMK

- Uusien yrittäjien ja yrityksen kasvun ja kehittymisen tukeminen projekti- ja hanketoiminta:
- Yritysmentorointi
- Tuotekehitystuki
- yritysjohtamisen tuki
- markkinointituki
- kansainvälistymistuki
- kytkeä: harjoitteluun, yrittäjyysopetukseen, innovaatioprojektipintoihin, oppinnäytetyöprosesseihin, jatko- ja täydennyskoulutuksiin, alumnitoimintaan

Muutoksen tuki

Kartoitus

Välittäjät/ Myytävänä

hyve-yrityspörssit
Fysi ry
Teso ry
Ammattiliitot
Jobstep

- Myytävän yrityksen nykytila ja kasvupotentiaali
- yrityskäynnit ja -katselmukset/harjoittelu yrityksessä
- jatkajan/-ien potentiaali (into, ideat, osaaminen)
- Yrittäjyys- ja johtamisopinnoissa, ONT -prosessissa

Omistajanvaihdosten tukijat:

Tiltoimistot, rahoitus-, verotus-, vakuutus-, eläke- ja lakiasiantuntijat, Yrittäjäjärjestöt, elyt, avit, Valvira ja THL yrityskummit ja mentorit...

AMK



Omistajanvaihdos

Omistajanvaihdoksen suunnittelu

- Miten yritys saadaan myyntikuntoon? (yhtiömuoto, johtamisen prosessit, paperit ja omaisuus)
- Miten varmistetaan myyjän toimeentulo luopumisen jälkeen? (omaisuus, kaupan verotus ja eläkkeet)
- Mitä jatkajien pitää kehittää ja miten?
- Mistä rahoitus?
- Miten vaihdos toteutetaan? (yrittäjän panostus, mahdollisten työntekijöiden asema, kauppahinta ja maksuehdot, jatkajan panostus)
- Yrittäjyys- ja johtamisopinnot, ONT - prosessi ja harjoittelu/työskentely yrityksessä

Yhteistyö

omistajanvaihdosasiantuntijoiden kanssa

- Tehdään vaihto vierihoidtona
- Yrittäjä luopuu johtajuudesta ja siirtyy mentoriksi
- Jatkaja/-t ottaa/-vat vastuun työnteosta ja johtamisesta
- Kasvun ja kehittymisen rakentaminen vanhan perustalle (asiakaslähtöinen palvelumuotoilu, tuotteistus, pilotoinnit, verkostot ja kansainvälistyminen)
- Yrittäjyys- ja johtamisopinnot, ONT - prosessi, työskentely yrityksessä

Kasvun ja kehittymisen tukijat:

Hankerahoittajat, innovaatio- ja tuotekehitystuki, yritysuudet, oppilaitokset...

Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

Hyvinvointialojen omistajanvaihdosten edistämistyö jatkuu ...





Monialaiset ryhmät



Työelämäyhteistyö, yritysmentorointi/kummiyritys, harjoittelu, omistajan- ja sukupolvenvaihdos



19 23.11.2014 Sirkka-Liisa Kolehmainen

Y-HOPS rakenne



Opiskelijoiden

- aktiivisuus/osallistuminen
- yksiläisistä ryhmistä monialaisiin
- luennoista tekemällä oppimiseen
- luokkahuoneista yrittäjyys kaikkeen oppimiseen
- Harjoittelu yrityksissä
- Osuuskuntayrittäjyys
- Omistajanvaihdosten tukeminen

Yrittäjyyskasvatuksen organisoituminen Metropolissa ja osaamisalueilla

Yliopettajat ja muut toimijat
Nuoriso, YAMK ja liiketoiminta

Opettajien koulutus:

- Yrittäjyyskasvatuksen arvopohja ja kasvatustietoisuus
- Tähän on jo kehitetty opettajien täydennyskoulutuspaketti
- Oppiminen yrittäjyydestä, esim. opettajaosuuskunnat, yritysaihdot
- Yhteistyö Metropolissa eri alojen välillä sekä ulos
- Oppimisympäristöjen ja toteutusten tuotteistaminen

• Visio ja strategia Yrittäjyyskasvatukselle Metropoliaan

• Laatuärjestelmä Oppilaitosrakenteet ja yhteistyö:

A Guiding framework for Entrepreneurial Universities
Entre Intention -kysely tai ASTEE opiskelijoille
LUT -mittaristo opettajille

Strateginen verkostoituminen
Yritykset
Yrittäjyyttä tukevat tahot
Ympäriällä olevat muut kouluttajat

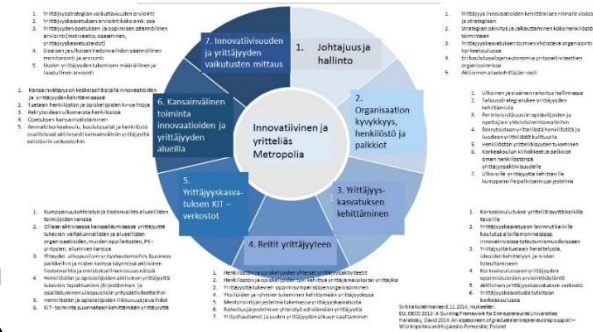
KIT –ulkoisen ja sisäisen rahoituksen

- säännöllinen ulkoisen rahoituksen haku
- sisäinen panostus
- Kustannustehokkuus opetuksen järjestämisessä

EU/Suomi/OKM/Alueelliset ja paikalliset tavoitteet ja suunnitelmat

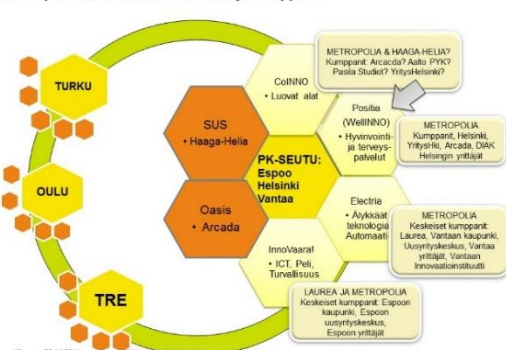
Tutkimustiedon hyödyntäminen ja tuottaminen

Mitä jatkossa?



HYRRÄT jatko 2015/1-3

Innovaatioplazojen verkosto: kuusi kaupunkia, ammattikorkeakoulu ja kumppanit



Hyrrät

Hyvinvointialalle
reittejä yrittäjyyteen

KIITOS

Kaikille mukana kulkeneille

ja

hyvinvointialojen omistajanvaihdoksien
edistämiseen osallistuneille!

