

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Laskentatoimen maisteriohjelma

*Heidi Kuismen*

**PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS – HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN LUOPUJAN JA JATKAJAN VÄLILLÄ**

Työn ohjaaja/tarkastaja:

Professori Pasi Syrjä

2. tarkastaja:

Tutkijatohtori Helena Sjögrén

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Heidi Kuismin
<b>Tutkielman nimi:</b>	Perheyriyksen sukupolvenvaihdos - hiljaisen tiedon jakaminen luopujan ja jatkajan välillä
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppatieteellinen tiedekunta
<b>Maisteriohjelma:</b>	Laskentatoimen maisteriohjelma
<b>Vuosi:</b>	2016
<b>Pro gradu –tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 77 sivua, 7 kuviota, 2 taulukkoa ja 3 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Pasi Syrjä Tutkijatohtori Helena Sjögrén
<b>Hakusanat:</b>	perheyritys, sukupolvenvaihdos, hiljainen tieto

Pro gradu –tutkielmassa tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtymistä sukupolvenvaihdosprosessissa luopujan ja jatkajan näkökulmista. Tavoitteena on selvittää, miten hiljaista tietoa tehdään näkyväksi, miten tieto siirtyy ja liittyykö tiedon siirtymiseen myös tiedon rakentumista.

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin yksilöhaastattelemalla kahden eteläkarjalaisen yrityksen luovuttajaa ja jatkajaa. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen. Tutkielma osoitti, että yrityksen sukupolvenvaihdoksessa siirtyy tietoa, josta osa on hiljaista tietoa. Tiedon siirtämistä pidetään tärkeänä, mutta omaa hiljaista tietoa ei tunnisteta hyvin.

Tutkielman perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että tiedon siirtämisessä on mahdollista rakentaa myös uutta merkityksellistä tietoa. Tulevaisuuden haasteina on tunnistaa yrityksissä olevaa hiljaista tietoa, järjestää ba-tiloja, jotka edesauttavat tiedon siirtymistä vuorovaikutuksessa ja kehittää edelleen menetelmiä, joiden avulla tietoa voidaan siirtää ja rakentaa sukupolvien välillä.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Heidi Kuismin
<b>Title:</b>	Family business succession – Tacit knowledge sharing between generations
<b>Faculty:</b>	LUT, School of Business
<b>Master's Programme:</b>	Master's Degree Program
<b>Year:</b>	2016
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology  77 pages, 7 patterns, 2 tables and 3 appendixes
<b>Examiners:</b>	Professor Pasi Syrjä  Post-doctoral Researcher Helena Sjögrén
<b>Keywords:</b>	Family business, succession, tacit knowledge

The objective of this study is to examine tacit knowledge sharing between generations in family business succession. The goal is to uncover how tacit knowledge is made visible, how the knowledge is transferred and does transferring the information involve building on that knowledge.

The thesis was carried out as qualitative case studies. The material was collected by interviewing the transferor and successor for two south karelian companies. The material was analysed using a directed content analysis. The thesis showed that during a generational change knowledge is transferred, of which some is tacit knowledge. The transfer of knowledge is held important, but personal tacit knowledge is not identified well. From the thesis a conclusion can be made, that during knowledge transfer new significant information can be created. A challenge of the future is to recognise the tacit knowledge in companies, organise spaces, that contribute to the transferring of knowledge during interactions and develop methods that allow the transfer and creation of knowledge between generations.

## ALKUSANAT

Vihdoinkin on tullut aika saattaa päätökseen pitkä projekti. Tutkielman kirjoittaminen on ollut mielenkiintoinen prosessi, joka on sisältänyt kaikenlaisia vaihteita ja tunteita. Aina kirjoittaminen ei ole ollut mukavaa ja joskus jopa usko tutkielman valmistumiseen on ollut koetuksella. Nyt on kuitenkin mahtavaa katsoa ajassa taaksepäin ja huokaista helpotuksesta. Tämä on se hetki, jota on lähes vuoden ajan odotettu kuin kuuta nousevaa.

Tutkielma ei olisi koskaan valmistunut ilman mahtavaa tukiverkkoa. Ensimmäisenä haluan kiittää ohjaajia, joiden avulla onnistuin löytämään itseäni kiinnostavan aiheen ja saavutin tavoitteeni. Nöyrä kiitos vanhemmilleni Arille ja Suville, jotka ovat auttaneet ja tukeneet minua aina. Erityiskiitos anopilleni Eilalle, joka on mahdollistanut opintoni tarjoamalla lastenhoitoapua aina tarvittaessa. Haluan kiittää myös sisarusiani ja ystäviäni, jotka ovat kulkeneet rinnallani tämänkin matkan.

Suurimmat kiitokset haluan osoittaa perheelleni. Kiitos Jere, Onni, Venla ja Anton. Ilman teidän tukeanne ja kärsivällisyyttänne en olisi onnistunut tässä projektissa. Olette maailman rakkaimmat.

Lappeenrannassa 15.5.2016

Heidi Kuismin

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkimuksen tausta ja kirjallisuus .....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset .....	8
1.3 Tutkimusmenetelmä – teemahaastattelu .....	11
2 PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS JA HILJAINEN TIETO .....	11
2.1. Perheyrietykset.....	12
2.2 Sukupolvenvaihdos .....	14
2.2.1 Sukupolvenvaihdokseen liittyvät tekijät .....	16
2.2.3 Kolmivaiheinen malli osaamisen siirtämiseksi .....	17
2.2.4 Asiantuntija-apu .....	18
2.3 Tieto .....	19
2.3.1 Hiljainen, eksplisiittinen ja implisiittinen tieto .....	20
2.3.2 Tiedon ulottuvuudet .....	22
2.3.3 Tieto organisaatioissa.....	23
2.3.4 Hiljaisen tiedon tunnistaminen .....	23
2.4. Hiljaisen tiedon luominen .....	24
2.4.1 SECI-prosessi.....	25
2.4.2 Ba-tila.....	27
2.4.3 Tietopääoma.....	27
2.5 Hiljaisen tiedon jakaminen: siirtäminen ja rakentaminen.....	27
2.6 Sukupolvenvaihdos: haasteita ja mahdollisuuksia .....	29
2.6.1 Haasteet sukupolvenvaihdoksessa .....	29
2.6.2 Haasteet tiedon jakamisessa.....	30
2.6.3 Mahdollisuudet sukupolvenvaihdoksessa .....	32
3 TIEDON SIIRTÄMINEN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA .....	33
3.1 Tutkimusmenetelmä .....	34
3.1.1 Teemahaastattelu .....	35
3.1.2 Haastattelurunko .....	36

3.1.3 Analysoinnin kuvaus .....	37
3.1.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	38
3.2 Tutkimusaineisto .....	39
3.3 Tutkimustulokset .....	40
3.3.5 Tiedon luominen .....	51
3.3.6 Tiedon siirtäminen .....	54
3.3.7 Tiedon rakentaminen .....	56
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	57
4.1 Johtopäätökset .....	58
4.1.2 Haasteet ja mahdollisuudet tiedon siirtämisessä? .....	59
4.1.3 Miten tietoa jaetaan? .....	60
4.1.4 Miten yrityksessä olevaa hiljaista tietoa siirretään? .....	61
4.2 Tutkimuksen kontribuutio ja rajoitukset .....	62
4.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	64
4.4 Jatkotutkimusaiheet .....	65
LÄHDELUETTELO .....	67
LIITTEET .....	78

## KUVIOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Teoreettinen viitekehys.....	9
<b>Kuvio 2.</b> Kolmikantamalli.....	13
<b>Kuvio 3.</b> Sukupolvenvaihdos prosessina (mukaillen Stenholm, 2003).....	18
<b>Kuvio 4.</b> SECI-malli.....	25
<b>Kuvio 5.</b> Luopujan ja jatkajan roolit.....	42
<b>Kuvio 6.</b> SECI-malli yrityskulttuurin luomisessa.....	53
<b>Kuvio 7.</b> Tiedon siirtämisen keinoja.....	55

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b> Osaamisen siirto perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksessa.....	18
<b>Taulukko 2.</b> Työn menetelmävalinnat.....	34
<b>Taulukko 3.</b> Yksilöhaastattelut.....	36

## 1 Johdanto

Suomessa on meneillään ikärakenteen muutos, jossa suuret ikäluokat siirtyvät pois työelämästä vieden mukanaan osaamista, työkokemusta ja tietämystä. Vuosikymmenten kokemuksen siirtäminen henkilöltä toiselle on mahdotonta, mutta voisiko tiedosta siirtää edes osan seuraavalle sukupolvelle? Tämän kysymyksen pohjalta syntyi idea tämän tutkielman aiheeksi. Aihe on ajankohtainen. Suomalaiset perheyrietykset ovat taloudelliselta vaikutukseltaan merkittävä osa suomalaista yhteiskuntaa. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK:n) ja Perheyrietysten liiton teettämään perheyrietyksbarometriin (2012) vastanneista perheyrietyksistä kolmanneksessa on todennäköisesti sukupolvenvaihdos edessä seuraavan viiden vuoden aikana. Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään, että sukupolvenvaihdoksen läpi käyneillä yrityksillä on kansantaloudellisesti suurempi merkitys kuin uusilla yrityksillä (Van Teeffelen 2010). Toimivien yritysten säilyttäminen kannattavana onkin tärkeää koko yhteiskunnan kannalta (Haspeslagh & Jemison 1991, 145–154). Timmonsin (1990) mukaan uuden yrityksen perustaminen on korkean riskin toimintaa. Epäonnistumisen riski uusissa pk-yrityksissä on noin 40 prosenttia ja riski kasvaa 10 toimintavuoden aikana jopa 90 prosenttiin (Shepherd, Douglas & Shanley, 2000). Sukupolvenvaihdos on kriittinen vaihe yrityksen elinkaarella. Yhdysvalloissa perheyrietyksistä vain noin 30 prosenttia selviytyy sukupolvelta seuraavalle, kolmannelle sukupolvelle selviytyneitä on enää vain noin 10 prosenttia yrityksistä (Beckhard & Dyer, 1983). Tutkimusten perusteella tiedetään myös, että pienet yritykset suhtautuvat sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun varsin piittaamattomasti (Brown & Roger, 1999).

Hiljainen tieto on käsitteenä tunnettu jo kauan. Sen merkityksen ymmärtäminen on lisääntynyt viime vuosina ja siitä onkin tullut yksi tärkeimmistä aiheista osaamisen johtamisen tutkimuksissa. (Sydänmaanlakka 2002, 137)

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja kirjallisuus

Littunen & Hyrsky (2000) ovat tutkineet suomalaisten yritysten menestykseen ja selviytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa käsiteltiin 200 yritystä, joista



osa oli perheyriityksiä ja näitä perheyriityksiä verrattiin ei-perheyriityksiin. Tutkimuksessa havaittiin, että perheyriitykset olivat paremmin varautuneita yrittäjyyden ensivaiheista selviytymiseen ja niiden lopettaminen oli vähäisempää verrattuna ei-perheyriityksiin. Epäonnistuneet yriitykset oli usein perustettu epärealististen odotusten pohjalta ja niiden toimintakyky heikkeni pian alkumenestyksen jälkeen.

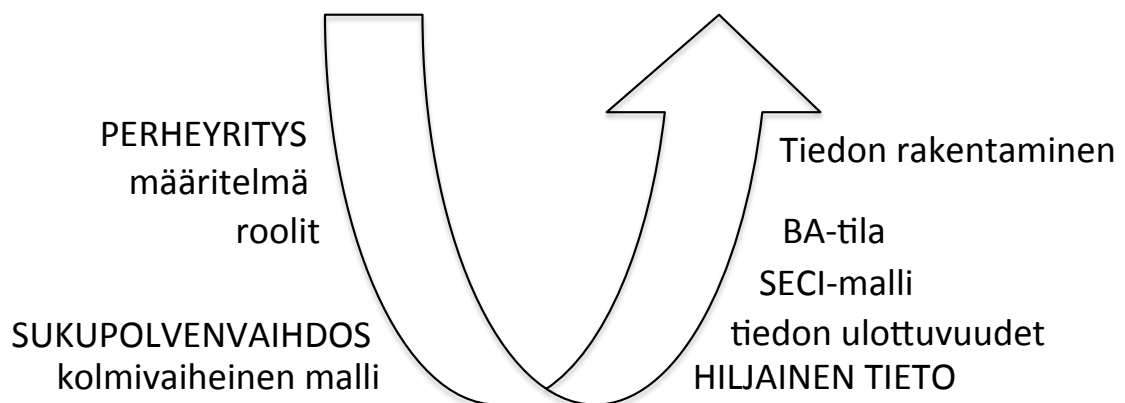
Tieto voidaan nähdä yriityksen kilpailukyvyyn aineettomana lähteenä, mutta siitä huolimatta se on saanut vain vähän huomiota sukupolvenvaihdosta käsittelevissä tutkimuksissa (Bracci & Vagnoni, 2011). Hiljainen tieto (tacit knowledge) on Polanyin (1967) luoma käsite, joka voidaan ymmärtää jäävuorivertauksen avulla. Tieto on kuin jäävuori, jonka näkyvää osaa kutsutaan ”täsmälliseksi” tiedoksi ja vedenalaista osaa hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on ihmisen sisällä olevaa tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Nonaka (1994) tarkasteli tietoa organisaatioissa ja rakensi yhdessä Takeuchin (1995) kanssa tiedon luomisen SECI-mallin, jota on käytetty sen jälkeen laajasti hiljaisen tiedon tutkimuksissa. Hautala (2012) on tutkinut osaamisen ja johtajuuden siirtoa ravitsemisalnan perheyriitysten sukupolvenvaihdoksessa. Hautala (2001, 159) on ehdottanut jatkotutkimusaiheeksi muun muassa hiljaisen tiedon ja inhimillisen pääoman (human capital) siirtämistä seuraavalle sukupolvelle (Hautala, 2012). Virtainlahti (2006) on tutkinut hiljaista tietoa ja tietämystä etnografisessa tutkimuksessaan ”Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua”. Brooking (1999, 52–53) tutkimuksen mukaan hiljaisesta tiedosta tulee yriityksen omaisuuserä, kun tieto muutetaan näkyväksi. Ilman tätä näkyväksi muuttamista, tieto jää yhden yksilön omaisuudeksi, eikä siirry ja muutu koko yriityksen hyödynnettäväksi.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella hiljaista tietoa, sen siirtämistä ja rakentamista sukupolvenvaihdoksessa perheyriityksen luovuttajan ja jatkajan välillä. Tutkielman avulla pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin, miten asiat ovat, mitä sukupolvenvaihdokseen liittyvistä tekijöistä kerrotaan ja mitä seikkoja siihen liitetään? Tiedon siirtämistä tarkastellaan vuorovaikutteisena tapahtumana, jonka lähtökohtana on tiedon siirtämiseen osallistuvien henkilöiden käsitykset ja kokemuk-

set tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tapahtuu kirjallisen ja empiirisen tutkimuksen avulla. Ilmiötä pyritään tarkastelemaan ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta, tuoden esiin uusia ajatuksia, joiden avulla hiljaiseen tietoon voidaan kiinnittää enemmän huomiota ja kehittää sen siirtymistä osapuolten välillä. Kuvio (1) esittelee tarkemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

### Hiljaisen tiedon siirtyminen perheyriksen sukupolvenvaihdoksessa



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

KPMG:n ja Euroopan Perheyriysten liiton (EFB) teettämän Perheyriysbarometrin (2014, 19) mukaan verotus, rahoitus ja yrityksen arvon määrittäminen nousivat yrittäjien vastauksissa sukupolvenvaihdoksen suurimmiksi haasteiksi. Havunen ja Sten (2011) ovat kuitenkin argumentoineet näiden ”kovien tekijöiden” eli teknisten seikkojen edustavan vain pientä osaa osaamisen johtamisen prosessissa. Jopa 90 prosenttia prosessista on tunnetta ja tilanteen ymmärtämistä. Malinen ja Stenholm (2003, 147 - 156) korostavat ns. ”pehmeiden tekijöiden”, kuten osaamisen, elintärkeiden verkostojen ja johtamisen siirron merkitystä ja pitävät niitä haasteellisimpina tekijöinä yrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Tämä ristiriita korostuu sukupolvenvaihdoskirjallisuudessa, eivätkä aikaisemmat sukupolvenvaihdoksen prosessimallit ole juurikaan tarkastelleet sukupolvenvaihdosta osaamisen siirron näkökulmasta (Hautala, 2006). Perheyriksen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tapahtuvaa tiedon siirtämistä yrityksen luopujan ja jatkajan välillä ei ole myöskään aiemmin tutkittu tiedon rakentumisen näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa tiedon luonnetta on pidetty muuttumattomana. Sen on nähty siirtyvän yksilöiden välillä.

lä ilman, että yksilön omat ominaisuudet vaikuttavat tiedon sisältöön. Virta (2011) on tutkinut tiedon siirtämistä asiantuntijoiden välillä ja havainnut, että tiedon siirtämisessä voi tapahtua myös tiedon rakentumista, kun organisaatiossa jo olevaa kokeneen asiantuntijan tietoa yhdistetään aloittelijan mukanaan tuomaan tietoon. Tämä ristiriita yrittäjien ja tutkijoiden näkemyksissä, sekä tiedon rakentumisen näkökulman lähes huomioimatta jättäminen aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tarjoaa mielenkiintoisen tutkimusaukon, johon tämä tutkielma pyrkii osaltaan vastaamaan.

Sukupolvenvaihdostutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan aihetta lähinnä luopujan näkökulmasta (Malinen 2004), Luopujalla tarkoitetaan yrityksen omistajaa, joka luovuttaa yrityksen johtajuuden seuraavalle sukupolvelle eli jatkajalle. Handler (1991) on tutkinut sisarusten ja muiden sukulaisten välejä sukupolven vaihdoksessa. Tässä tutkielmassa pyritään ensisijaisesti pitäytymään luopujan ja jatkajan kokemuksissa. Perheenjäsenten ja työntekijöiden näkökulmat rajataan työn ulkopuolelle, kuten myös puhtaasti lainopilliset, verotukselliset ja muut taloudelliset seikat. Onnistunut sukupolvenvaihdos vaatii kolmen elementin siirtämistä sukupolvien välillä. Nämä kolme elementtiä ovat omistajuus, johtajuus ja osaamisen siirto. (Varmäki, Pihkala & Routamaa, 2003) Tutkielmassa keskitytään osaamisen siirtämiseen, joka voi tapahtua myös eri ajankohtana kuin omistuksen tai johtamisen siirtäminen. Yrityskauppatavat voidaan jakaa kahteen ryhmään jatkajan sukulaisuussuhteen mukaan: perheen sisäiseen sukupolvenvaihdokseen ja perheen ulkopuolisen ostajatahoon (Grundström, Öberg & Öhrwall-Rönnbäck 2012, 162). Työtä ei ole rajattu koskemaan sukulaisuussuhteita, joten ostajana voi olla myös perheen ulkopuolinen ostajataho. Tämä herättää kysymyksen perheyriityksen ja perhe-käsitteen tulkinnasta. Voidaanko yrityksestä käyttää nimitystä toisen sukupolven perheyriitys, jos se luovutetaan perheen ulkopuoliselle taholle? Voidaanko yrityksestä käyttää nimitystä kolmannen sukupolven perheyriitys, jos tämä ulkopuolinen ostaja aikanaan luovuttaisi yrityksensä omalle perheenjäsenelleen? Jos yhden perheenjäsenen yritystoiminnassa mukana oleminen riittää täyttämään perheyriityksen määritelmän, voidaanko yksinyrittäjien yritysten ajatella olevan automaattisesti myös perheyriityksiä? Perheyriityksen määritelmään palataan tarkemmin tutkielman seuraavassa luvussa.

Teorian pohjalta tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

Miten yrityksessä olevaa hiljaista tietoa siirretään sukupolvelta toiselle?

- Miten hiljaista tietoa tehdään näkyväksi?
- Mitä haasteita ja mahdollisuuksia tiedon siirtämisessä koetaan olevan?
- Miten tietoa jaetaan: siirretäänkö tietoa vai rakennetaan uutta tietoa?

### 1.3 Tutkimusmenetelmä – teemahaastattelu

Empiirinen tutkimus on toteutettu keväällä 2016 käyttäen kvalitatiivista metodologiaa. Tutkimuksen kohteeksi on valittu pieni, tarkoituksenmukaisesti valittu kohdejoukko. Strategiana on käytetty tapaustutkimusta ja aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Tavoitteena on tutkia sukupolvenvaihdokseen vaikuttavia tekijöitä hiljaisen tiedon siirtämisen näkökulmasta kysymysten, ”miten”, ”kuinka” ja ”miksi” avulla. Tavoitteena on ollut ymmärtää ilmiötä tosielämän kontekstissa, joten otoskoon merkitys on pienempi kuin mitä se on pyrittäessä yleistämään tutkimustuloksia. Aineisto on kerätty haastattelemalla kahden sukupolvenvaihdoksen läpikäyneen eteläkarjalaisen yrityksen luovuttajaa ja jatkajaa. Vaikka tutkimuksen kohteena on vain kaksi yritystä, tavoitteena on liittää tutkimus osaksi laajempaa keskustelua yritysten sukupolvenvaihdosten ja ikärakenteen muutosten ympärillä.

## 2 Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos ja hiljainen tieto

Toisen pääluvun tarkoituksena on luoda katsaus tutkimusongelmaan liittyvään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja määritellä tutkielman kolme keskeistä käsitettä:

1 *perheyritys (family firm, family enterprise, family business, family-owned business: FOBs)*

2 *sukupolvenvaihdos (succession)*

3 *hiljainen tieto (tacit knowledge)*

Aluksi konkretisoidaan lyhyesti perheyrittäjää käsitteenä, luodaan katsaus perheyrittäjien ominaispiirteisiin ja aiempiin tutkimuksiin, sekä käydään läpi luopujan ja jatkajan rooleja. Sen jälkeen käsitellään lyhyesti sukupolvenvaihdosta ilmiönä ja

siihen liittyviä aiempia tutkimuksia, sekä esitellään Varamäen, Pihkalan ja Routamaan (2003) kehittämä kolmivaiheinen malli osaamisen siirrosta perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksessa. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen alkaa osio, jossa tutustutaan tarkemmin tietoon käsitteenä, etenkin hiljaiseen tietoon ja sen siirtämiseen. Osuus perustuu vahvasti Nonakan ja Takeuchin (1995) teoreettiseen viitekehykseen, jota on pyritty soveltamaan tätä tarkoitusta vastaavaksi. Teorian lopuksi on esitelty sukupolvenvaihdokseen liittyviä haasteita ja sen tuomia mahdollisuuksia yritystoiminnan kehittämiseksi.

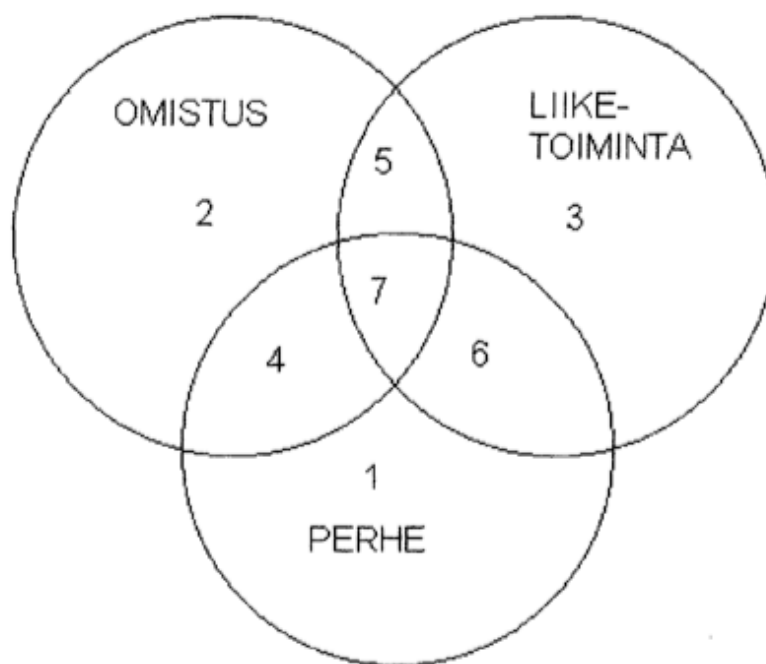
## 2.1. Perheyrietykset

Perheyrietyty on käsitteenä vielä vakiintumaton. Vaikka Handler totesi jo vuonna 1989: ”perheyrietytyksen määrittäminen on ensimmäinen ja selvästi suurin haaste, jonka perheyrietytytutkijat kohtaavat”, on ongelma yhä edelleen olemassa (Astrachan, Klein & Smyrniios, 2002). Tutkimuksissa perheyrietytyksen määritelmän perusteena on käytetty perheen omistajuutta ja äänivaltaa. Harju, Heinonen, Hytti, Kovalainen, Käsälä, Lamminpää, Malinen, Pulkkinen, Stenholm, Toivonen & Vento-Vierikko (2003) ovat määritelleet perheyrietytyksen yritykseksi, jonka omistuksesta yli puolet on perheen omistuksessa ja jossa perhe käyttää määräysvaltaa. Muita omistajuuden näkökulmaa painotettavia tutkimuksia ovat muun muassa Allenin & Panian (1982) tutkimus, jonka mukaan perheyrietytyksessä perhe omistaa vähintään 10 prosenttia yrityksen osakkeista. Gallon & Sveenin (1991) tutkimuksen mukaan osakkeista enemmistön on oltava perheen omistuksessa. Astrachan, Klein & Smyrniious, (2002) esittävät määritelmän, jonka mukaan perheellä tai sen yhdellä jäsenellä on oltava vähintään 20 prosentin omistajuus. Johtamisen ja äänioikeuden näkökulmaa löytyy muun muassa seuraavista tutkimuksista: Westhead, Cowling & Howarth (2001), joiden mukaan perheellä on oltava yli 50 prosenttia äänioikeudesta. Anderson & Reeb (2003) yrityksen johtoon on kuuluttava perheenjäsen ja Gomez-Mejia, Larraza-Kintana & Makri (2003) perheen on omistettava vähintään 5 prosenttia ja jonkun perheenjäsenistä on toimittava yrityksen hallituksessa.

Tässä työssä perheyrietyty on määritelty Euroopan Unionin antaman määritelmän mukaan, koska sitä toivotaan käytettävän EU:n jäsenmaissa:

Perheyrittäjä tarkoittaa yritystä, jossa äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneella luonnollisella henkilöllä/henkilöillä tai yrityksen osakekannan hankkineella luonnollisella henkilöllä/hankkineilla luonnollisilla henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsellaan tai lapsen rintaperillisillä. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä. Vähintään yhden suvun tai perheen edustajista on oltava mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa. Listatut yhtiöt täyttävät perheyrittäjämaäritelmän, mikäli yrityksen perustajalla/ perustajilla tai yrityksen osakekannan ostaneella henkilöllä/henkilöillä tai heidän perheillään tai jälkeläisillään on vähintään 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden määrästä. (KTM 2005)

Perheyrittäjien erityispiirteitä voidaan selventää Tagiurin ja Davisin vuonna 1982 kehittämän kuvion (2) avulla.



- 1 = Perheenjäsenet yritystoiminnan ulkopuolella ilman omistusta
- 2 = Perheen ulkopuoliset yrityksen omistajat
- 3 = Perheen ulkopuoliset yrityksen työntekijät
- 4 = Perheenjäsenomistajat yritystoiminnan ulkopuolella
- 5 = Perheen ulkopuoliset yrityksessä toimivat omistajat
- 6 = Perheenjäsenet mukana yritystoiminnassa ilman omistusta
- 7 = Perheenjäsenomistajat mukana liiketoiminnassa

Kuvio 2. Kolmikantamalli. Tagiuri & Davis 1982.

Yksinkertaisimmallaan kuvio (2) tarjoaa hyvät lähtökohdat perheen, omistajuuden ja yritystoiminnan yhteenkuuluvuuden aiheuttaman kompleksisuuden ymmärtämiseen. Kuvion lähtökohtana on näkemys ihmisten erilaisista rooleista riippuen heidän asemastaan.

Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että perheyrityksessä perheen vaikutus yrityksen toimintaan on merkittävä (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011) ja että perheen osallistuminen tekee siitä ainutlaatuisen muihin yrityksiin verrattuna (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Perhe on tärkeä osa yritystä ja suhtautuminen yrityksen kannattavuuteen tai asemaan markkinoilla tulee usein useimmiten vasta perheen hyvinvoinnin jälkeen. Perheyritysten näkökulma liiketoimintaan on usein hyvin pitkälle tähtäävää ja strategiat ovat yleensä varovaisempia kuin muissa yrityksissä (Littunen & Hyrsky, 2000).

## **2.2 Sukupolvenvaihdos**

Onnistunut sukupolvenvaihdos voi merkitä uutta alkua koko yritystoiminnalle (Barnes & Hershon, 1976). Sukupolvenvaihdosta perheyrityksissä on tutkittu paljon (muun muassa Beckhard & Dyer, 1983; Bennedsen, Nielsen, Pérez-González & Wolfenson, 2007; Corbetta & Montemerlo, 1999; Kets de Vries, 1993; Miller & Le Breton-Miller, 2011; Ward, 1997). Sukupolvenvaihdosta ei pitäisi käsittää yksittäisenä tapahtumana (Gersick ym. 1997; Handler, 1994) vaan sitä voidaan pitää monivaiheisena prosessina, joka tapahtuu pitkän ajan kuluessa ja se alkaa jo ennen kuin perilliset edes tulevat yritykseen (Handler 1994, 134). Sharma, Chrisman, Pablo & Chua (2001) määrittelevät sukupolvenvaihdosprosessin toiminnoiksi ja tapahtumiksi, jotka johdattavat johtajuuden siirtoon yhdeltä perheenjäseneltä toiselle. Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta on tärkeää varata riittävästi aikaa ja suunnitella itse prosessia. Morris, Williams & Nel (1996) ovat huomauttaneet, ettei virallisen suunnitelman puuttuminen kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, ettei suunnitelmia sukupolvenvaihdosta varten ole tehty ollenkaan. Suunnitelmat voivat olla myös avoimia ja epämuodollisia. Tärkeitä tekijöitä onnistuneen sukupolvenvaihdoksen taustalla ovat luottamuksen rakentaminen, kannustaminen avoimeen keskusteluun ja yhteisten arvojen vaaliminen perheenjäsenten välillä

(Morris & al. 1996, Morris, Williams, Allen, Jefferey, ja Avila, 1997). Luottamusta on tutkittu sukupolvenvaihdostutkimuksessa luopujan, jatkajan, omistavan perheen tai näiden kolmen keskinäisen vuorovaikutuksen näkökulmista (esimerkiksi Le Breton-Miller et al. 2004; Morris ym. 1996; Kets de Vries 1996; Dyer & Handler 1994; Handler & Kram 1988). Sukupolvenvaihdos on yrityksen elinkaarella yksi tärkeimmistä tapahtumista (Handler, 1994). Perheyriyksissä haasteeksi voi muodostua se, että yrityksen perustaja voi olla vielä mukana toiminnassa seuraten sivusta muiden yrityksiä ottaa yrityksen johtamista haltuun. Perijät kokevatkin usein olevansa perustajan varjossa ja turhautuvat tilanteeseen. (Barnes & Hershon, 1976). Varsin yleistä myös on, että luopuja jää yrityksen taustavaikuttajaksi varsinaisen vaihdoksen jälkeen (Wasserman 2003, 149). Sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttaa huomattavasti se, miten luopuja onnistuu siirtämään tietoa ja osaamista jatkajalle. (Sambrook 2005, 579) Tiedon siirtäminen jatkajalle on kuitenkin kohtalaisen vaikeaa (Malinen, 2004). Luopujat eivät odottaneet yrityksen menestyvän tulevaisuudessa kovinkaan hyvin vaihdoksen jälkeen (Tatoglu, Kula & Glaister 2008, 155).

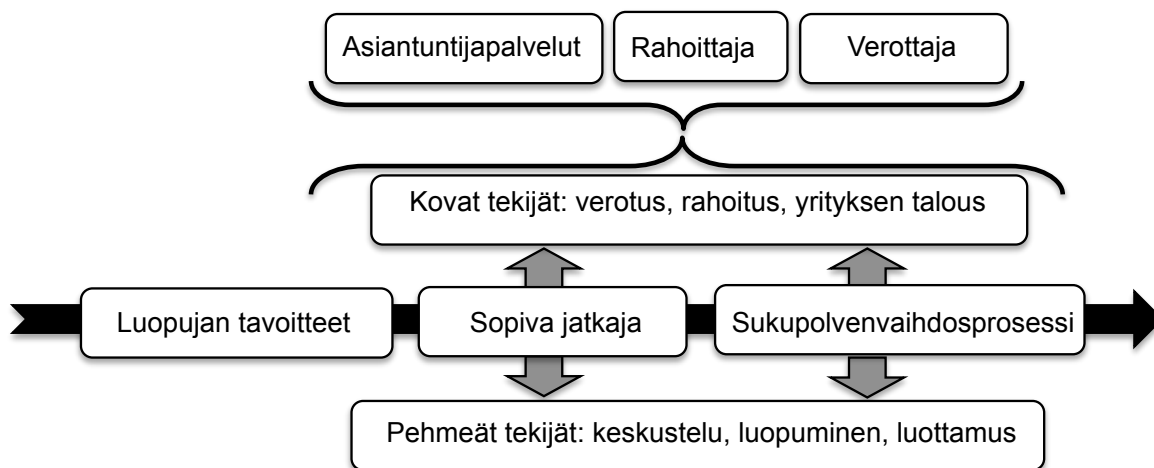
Sukupolvenvaihdos koskettaa lähivuosina montaa yritystä niin Suomessa kuin ulkomailla ja suurten ikäluokkien siirtyessä syrjään on vaarana menettää paljon arvokasta osaamista ja tietoa. Suomessa yrittäjät ovat keskimäärin hieman vanhempia, kuin kollegansa EU:ssa. Tilastokeskuksen teettämän työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2010 kaikista yrittäjistä noin 30 prosenttia eli noin 74.200 yrittäjää olivat 55 - 74 -vuotiaita. Jos mukaan lasketaan myös yli 74-vuotiaat, ikääntyvien yrittäjien määrä nousee entisestään. (TEM, 2011) Yritysten olisikin varauduttava riittävän ajoissa siirtämään tietotaitoa nuoremmille osaajille. Kokemuksen tuoman tiedon siirtäminen on haastavaa. Tiedetään kuitenkin, että yksilön osaamisesta voi tulla koko organisaation yhteistä tietoa, kun tietoa jaetaan avoimesti (Moilanen, Tasala & Virtainlahti, 2005). Perheyriyksellä on kestäviä kilpailuetuja, jos heillä on relevanttia hiljaista tietoa ja he ovat valmiita tehokkaasti siirtämään sitä seuraavalle sukupolvelle. Jos he eivät omaa relevanttia tietoa tai eivät kykene siirtämään sitä onnistuneesti, kilpailuetua ei synny. (Royer, Simons, Boyd & Rafferty, 2008) Tutkimusten mukaan perheyriykset suoriutuvat huonommin sukupolvenvaihdoksen jälkeen kuin ennen sitä. Etenkin tilanteessa, jossa luovuttaja jättäy-



tyy pois yrityksen johdosta kokonaan (Miller & Le Breton-Miller, 2011) ja uudeksi toimitusjohtajaksi valitaan joku perheestä (Bennedsen et al., 2007). Perheyritysten on valittava lopettamisen ja jatkamisen välillä. Kumpi tahansa vaihtoehdoista valitaankaan menestyminen on varmempaa, kun prosessi on hyvin suunniteltu ja vaihtoehdot on hyvin tiedostettu. (Ambrose, 1983, 55)

### 2.2.1 Sukupolvenvaihdokseen liittyvät tekijät

Morris et al. (1997) ovat jakaneet yrityksen sukupolvenvaihdokseen liittyvät tekijät koviin ja pehmeisiin tekijöihin. Stenholmin (2003) mukaan esimerkkejä kovista tekijöistä ovat verotus-, rahoitus-, ja lakiasiat, kun taas pehmeät tekijät ovat esimerkiksi keskustelua, yrityksestä luopumisen vaikeutta ja jatkamiseen kohdistuvia paineita. Hän on tutkinut yritysten sukupolvenvaihdosta ja havainnut, että niissä yrityksissä, joissa pehmeät tekijät koettiin haastaviksi, ei oltu käyty keskustelua sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta. Niissä yrityksissä taas, joissa kovat asiat muodostuivat haastavammiksi, oli keskustelua käyty selvästi enemmän. Tärkeysjärjestysjaottelua ei kuitenkaan kyetty tekemään, sillä eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja koko prosessiin. Stenholmin tutkimuksen sekä aiempien sukupolvenvaihdosta koskevien tutkimusten perusteella tiedetään, että jatkajan motivoituminen on sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytys. Sen lisäksi tarvitaan keskustelua ja on myös tärkeää, että jatkaja on mukana yritystoiminnassa jo ennen sukupolvenvaihdosta. Kuviossa (3) on havainnollistettu kovien ja pehmeiden tekijöiden vaikutusta sukupolvenvaihdoksessa.



Kuvio 3. Sukupolvenvaihdos prosessina (mukaillen Stenholm, 2003)

Sukupolvenvaihdos rakentuu luopujan ja jatkajan välisestä keskustelusta, jonka lähtökohtana on luopujan aito halu luopua yritystoiminnasta. Usein etenkin kovien tekijöiden kohdalla turvaututaan asiantuntija-apuun. Tärkeää on kuitenkin muistaa huolehtia myös pehmeiden tekijöiden huomioon ottamisesta. (Heinonen 2005, 16) Sisäiset ja ulkoiset suhteet ovat tärkeitä. On hyväksi, jos jatkaja luo mahdollisimman nopeasti kontakteja ja hänet esitellään sidosryhmille, jolloin yhteistyö avaa ovia. On tärkeää myös rakentaa yhteistä ymmärrystä ja kieltä sekä säilyttää avoin mieli uusia ideoita kohtaan. Avoin ja suora kommunikointi, kunnioitus, luottamus ja toisen huomioonottaminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotka luovat pohjaa koko muutosprosessille. Perheyrietyksen siirtämistä luopujalta jatkajalle voidaankin ajatella kuin matkana, joka sisältää erilaisia kuoppia ja töyssyjä. Turhautumista ja ylpeyttä, mutta myös onnistumista siitä, että yritys siirtyy seuraavalle sukupolvelle. Tietämyksen ja kyvykkyyden siirtäminen vanhemmalta lapselle on tärkeä osa tätä matkaa. Useimmiten perheyrietyksen omistaja haluaa nähdä yrityksensä selviävän ja kukoistavan pitkällä aikavälillä, joten hän on voinut suunnitella ns. ”exit”-strategian itselleen, jonka avulla voi jossain vaiheessa siirtää omistamisen ja kontrollin yrityksestä jälkeläisilleen. Ratkaiseva tekijä onnistuneen sukupolvenvaihdoksen kohdalla onkin pitää huoli siitä, että seuraava sukupolvi on valmistautunut ottamaan vastaan yrityksen johtamisen roolin. (Higgingson & College, 2010)

### **2.2.2 Kolmivaiheinen malli osaamisen siirtämiseksi**

Varamäki, Pihkala & Routamaa (2003, 348) ovat kehittäneet perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksessa osaamisen siirrosta kolmivaiheisen mallin (Taulukko 1). Mallin ensimmäisessä vaiheessa jatkaja opettelee tuntemaan yrityskenttää ja luopuja alkaa etsimään itselleen seuraajaa. Tätä kutsutaan tutustumisvaiheeksi ja sen tarkoitus on kasvattaa jatkajaa yrittäjyyteen. Seuraava vaihe on perehdyttämistä eli osaamisen siirtämistä, joka vaatii sekä täsmällistä että hiljaista tietoa. Luovuttaja toimii mentorina ja siirtää vähän kerrassaan valtaa jatkajalle. Kolmas vaihe on itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen vaihe, jossa uutta näkyvää ja hiljaista tietoa luodaan.

Taulukko 1. Osaamisen siirto perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa (mukaanlaskien Varamäki, Pihkala & Routamaa (2003, 348)).

<b>1. Tutustumisvaihe (kasvaminen yrittäjyyteen)</b>	
<b>Jatkaja:</b>	<b>Luopuja:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hankkii peruskoulutuksen ja pohtii uravalintaansa</li> <li>• tutustuu yrityksen toimintaan työskentelemällä ruohonjuuritasolla</li> <li>• kasvaa yrittäjyyteen yrittäjämäisen ympäristön avulla</li> <li>• opintojen jälkeen lähtee mahdollisesti joksikin ajaksi vieraalle töihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alkaa etsiä yritykselleen jatkajaa ja tuo avoimeen keskusteluun eri vaihtoehtoja ja itse kunkin tulevaisuudensuunnitelmia</li> </ul>
<b>2. Perehdyttämisvaihe (varsinainen osaamisen siirtämisen vaihe)</b>	
<b>Jatkaja:</b>	<b>Luopuja:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palattuaan perheyrittäjien aloittaa systemaattisen perehdyttämisen yrityksen eri osa-alueisiin saaden itse opastusta kyseiseen tehtävään ja alkaen sen jälkeen vastata ja kehittää omin voimin kyseistä osa-aluetta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perehdyttää jatkajan yrityksen toimintaan mentorijakson aikana antaen vastuuta vähitellen</li> <li>• jakson pituuteen vaikuttaa jatkajan tausta ja valmiudet sekä luopujan hiljaisen tiedon määrä ja laatu</li> <li>• toimii jatkajan taustatukena koko perehdyttämisvaiheen ajan</li> <li>• tämän vaiheen lopussa luopuja saattaa siirtyä pois yrityksen kokopäiväisestä työskentelystä</li> </ul>
<b>3. Itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen vaihe (uuden näkyvän ja hiljaisen tiedon kehittäminen)</b>	
<b>Jatkaja:</b>	<b>Luopuja:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• johtaa yrityksen liiketoimintaa itsenäisesti</li> <li>• hyödyntää luopujalta siirrettyä tietoa ja yhdistää sitä oman työn ja koulutuksen kautta hankkimaansa, kaksikehäinen oppiminen (double-loop learning)</li> <li>• pyrkii yrittäjänä aktiivisesti kehittämään yrityksen toimintaa eteenpäin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimii yrityksessä neuvonantajana ja taustatukena</li> </ul>

Mallissa ratkaisevaa on molempien osapuolten johtamistaidot sekä valmiudet. Luopujan tulee osata luovuttaa valtaansa jatkajalle ja jatkajan vastaavasti osata ottaa paikkansa yrityksen johdossa, kannustaa alaisiaan ja motivoida heitä hyviin tuloksiin jatkossakin.

### 2.2.3 Asiantuntija-apu

Rahoituksen, verotuksen ja lakiasioiden kohdalla on helpompaa turvautua asiantuntija-apuun kuin mitä se on pehmeiden tekijöiden kohdalla (Stenholm, 2003). Omistajanvaihdosbarometrin mukaan asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan asiantuntevilta hankittavaa apua, joka voi tulla joko yksilöiltä tai organisaatioilta ja jolla haetaan apua ongelman ratkaisemiseksi tai yrityksen kehittämisen tueksi (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta, 2012). Aiempien tutkimusten pohjalta tiedetään, että

yrietykset suosivat ennestään tuttuja asiantuntijoita, kuten pankkeja, tilitoimistoja ja tilintarkastajia (Boter, Lundström, 2005). Varamäki, Tall, Heikkilä, & Sorama (2011) teettivät omistajanvaihdoskyselyn, joka osoitettiin suoraan asiantuntijoille. Sen mukaan omistajanvaihdos-asiantuntijat olivat sitä mieltä, etteivät yritykset käytä riittävästi ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tyytymättömmimpiä asiantuntijat olivat siihen, etteivät yritykset ota yhteyttä riittävän ajoissa. Eniten ulkopuolista asiantuntemusta käytettiin yrityksen arvonmäärityksessä, verotukseen liittyvissä kysymyksissä sekä jatkajan ja ostajan etsimisessä. Syitä ulkopuolisen avun käyttämisen vähäisyydelle voivat olla muun muassa omistajanvaihdos-palveluiden tarpeen aliarviointi, palveluiden hinta ja se, etteivät yrittäjät ole tietoisia asiantuntijoiden olemassaolosta. Perheyrietyksbarometrin (2013) tulosten mukaan joissakin perheyrietyksissä käytetään yrityksen johtamisessa myös niin sanottuja neuvonantajatiimejä (advisory boards). Ne ovat yrityksen ulkopuolisia, hallitukseen kuulumattomien, henkilöiden muodostamia ryhmiä.

### 2.3 Tieto

Unkarilainen filosofi, kemisti Michael Polanyi on nimittänyt tietoa työkaluksi (tool), jota käytetään johonkin tarkoitukseen. Yksilöt harjaantuvat vähitellen tiedon käyttämiseen tai käytäntöön soveltamiseen niin, etteivät lopulta enää edes huomaa käyttävänsä tietoa, jolloin siitä on tullut hiljaista (Dreyfuss & Dreyfuss 1986; Tsoukas & Vladimirou 2001). Näin käy, kun esimerkiksi harjoitellaan autolla ajamista. Aluksi keskittyminen kohdistuu ajolaitteiden hallintaan, mutta ajotaidon saavuttamisen jälkeen ajonhallintalaitteiden olemassaoloa ei edes huomaa. Ajaminen sujuu vaistonvaraisesti hiljaisen tiedon sisäistämisen ansiosta.

Tieto sekoitetaan usein käsitteisiin aineisto (data) ja informaatio, mutta niiden merkitys on erilainen. Aineisto on irrallista tietoa, ilman suhteita ja merkityksiä, kuten tekstiä, kuvia, numeroita, faktoja tai näiden yhdistelmiä, jotka on esitetty ilman asiayhteyttä. Informaatio taas sisältää asiayhteyden ja se koostuu järjestellystä aineistosta. Voidaankin ajatella, että aineisto on raaka-aine, josta informaatio syn-

tyy. Tieto on näistä kaikista käsitteistä laajin ja monimutkaisin. Tieto on informaatiota, joka on yhdistetty ymmärrykseen asiayhteydessä. Näitä kaikkia tiedon lajeja tarvitaan organisaatiossa (Brooking 1999, 4 – 8). Jotta informaatiosta tulisi tietoa, tietoa omaavan henkilön tulee jakaa sama tarkoitus ja asiayhteys toisen henkilön kanssa (Swap et al. 2001, 101). Platon on määritellyt tiedon käsitteen `hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi`, jota pidetäänkin tiedon klassisena määritelmänä (Virtainlahti 2006, 15). Aineistoon ja informaatioon verrattuna tiedossa on mukana oivallus, kokemus, arvostelu ja arvot (Virtainlahti 2006, 38–43). Yksinkertaistetusti voidaankin todeta, että aineistosta tulee informaatiota, kun sille annetaan merkitys ja kun informaatio liitetään käytännön tekemiseen, siitä tulee tietoa (Virta, 2011). Informaation merkityksestä yksilölle on olemassa kahta eri koulukuntaa. Tsoukas ja Mylonopoulos (2004) eivät pidä informaatiota yksilölle merkityksellisenä, vaan näkevät merkityksen syntyvän niissä sosiaalisissa tilanteissa, joissa tietoa käytetään. Näissä tilanteissa informaatiosta tulee tietoa. Davenport & Prusak (1998) ja Spender (2006) taas pitävät informaation merkitystä yksilölle merkittävänä. Yrityksissä tieto on tallessa dokumenteissa ja tietolähteissä, mutta se on juurtunut myös syväälle yrityksen rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin (Virtainlahti 2006, 38–43). Kokemuksen kautta kertyvästä tiedosta ja osaamisesta merkittävä osa on hiljaista tietoa (Polanyi, 1966).

### 2.3.1 Hiljainen, eksplisiittinen ja implisiittinen tieto

Perinteinen dualistinen erottelu jakaa tiedon hiljaiseen ja ei-hiljaiseen eli eksplisiittiseen tietoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ne olisivat toisensa poissulkevia. Voidaan ajatella, että ne ovat enemmänkin jatkumon ääripäitä (Kuronen, Säämänen, Järvenpää & Rintala, 2007). **Hiljainen tieto** on empiiristä, konkreettista ja se kerääntyy tietyssä kontekstissa tapahtuvassa toiminnassa. Hiljainen tieto on osa ihmistä ja läsnä koko ajan, vaikka sitä ei kykenisi ilmaisemaankaan. Käsite ajoittuu aina 1960-luvulle asti Polanyin (1967, 4) ajatukseen: ”tiedämme enemmän kuin voimme kertoa”. Siihen aikaan käsite oli merkittävä, sillä tieteellinen maailmankuva perustui näkyviin ja mitattavissa oleviin asioihin. Hiljainen tieto kytkeytyy taitoon, tekemiseen ja toimintaan. Se on osaamista ja tietoa, jonka avulla tehtävät saadaan hoidetuksi, kun tiedetään mitä pitää tehdä ja keinot sen tekemiseen. Polku-

pyörällä ajaminen on klassinen esimerkki hiljaisesta tiedosta (Polanyi 1966). Polkupyörän ajamisessa ei tarvitse tuntea fysiikan lakeja. Riittää, kun käytännössä hallitsee pyörän käsittelyn. Pyörällä ajamisen taidon oppiminen tai opettaminen ilman käytännön harjoittelua on teoriassa mahdotonta. **Eksplisiittinen** tieto nähdään teoreettisena ja abstraktina, joka muotoutuu ja välittyy rationaalisten sääntöjen avulla. Se on tietoa, joka on ymmärrettävästi esitetty tai ilmaistu sanoin tai symbolein. Sitä on esimerkiksi dokumentoitu tieto. (Pohjalainen, 2012) Polkupyöräesimerkissä täsmällinen tieto olisi esimerkiksi polkupyörän ohjekirja. Näiden vaihtoehtojen lisäksi on olemassa välimuoto, jota kutsutaan **implisiittiseksi tiedoksi**. Sitä ei ole lausuttu ääneen tai kirjattu ylös, mutta kysyttäessä se voidaan kuvata tai selittää. Se ei ole piiloutunut toimintaan, kuten hiljainen tieto. (Tsoukas 2003, Wilson 2005, Spender 2006)

Baumardin (1999) mukaan eksplisiittinen eli täsmällinen tieto on vain jäävuoren huippu. Hiljainen tieto on jäävuoren merenpinnan alle jäävä alue ja sillä tarkoitetaan esimerkiksi toimintatapoja. Molemmissa on kuitenkin kyse samasta tietomassasta ja kokemuserustasta. Polanyin (1966) mukaan hiljaista tietoa ja eksplisiittistä tietoa ei pitäisikään erottaa toisistaan. Nonakan ja Takeuchin (1995) näkemys eroaa Polanyin näkemyksestä, sillä heidän mukaansa hiljainen tieto voidaan puheke sanoiksi (Toivonen ja Asikainen, 2004, 16). He pitävät hiljaista ja täsmällistä tietoa erillisinä tiedon luokkina tai tyyppeinä. Toiset tutkijat, kuten esimerkiksi juuri Polanyi (1966), Tsoukas (1996), Eraut (2004) näkevät ne tiedon eri ulottuvuuksina, eikä toisilleen vastakkaisina tai toisensa pois sulkevinä. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 279) Hiljainen tieto on muuttuvaa ja tilannekohtaista. Se on ilmiö tai tapahtuma, jossa tarvitaan havaitsemista, oppimista, muistamista, käsitteenmuodostusta, ajattelua, ymmärtämistä, oivallusta, muistia ja kieltä. Se ei siis ole niinkään erityinen kyky, vaan siihen tarvitaan edellä mainittuja kykyjä. (Moilanen et al. 2005, 28). Polanyi (1966) ryhtyikin käyttämään tiedon sijaan käsitettä ”tietämys” (Pohjalainen 2012).

### 2.3.2 Tiedon ulottuvuudet

Tiedon olomuoto ei ole staattista, vaan dynaamista. Sitä kuvaavat verbit: oppiminen, ymmärtäminen, unohtaminen ja muistaminen (Virta, 2011). Tieto sisältää myös erilaisia ulottuvuuksia. **Tekninen ulottuvuus** pitää sisällään vapaamuotoista ja vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja. **Käsitteellinen tieto** on kielellisessä muodossa. Se auttaa kuvaamaan ja erittelemään omaa osaamista ja toimintaa ja on luonteeltaan joko kuvailevaa "tietää että" tai selittävää "tietää miksi". Sitä on helppo tietoisesti hallita ja kontrolloida. Käsitteellisestä tiedosta voidaan erottaa **toiminnallinen tieto**, joka liittyy tietämiseen, kuinka jokin asia tehdään. Se on know-how tietotaitoa "tietää kuinka", kuten esimerkiksi uiminen ja leipominen. Taitoja on helppo esittää näyttämällä, mutta niiden muuttaminen kielelliseen muotoon on haastavaa. Toiminnallinen tieto on yleensä kerääntynyt vuosien saatossa ja se on kuin ammattilaisen sormenpäissä. Kokemus on synnyttänyt automatisoituneita toimintamalleja ja rutiineja, joiden varassa on mahdollista kehittää sekä älyllistä että motorisia taitoja ja hallita siten tiedonkäsittelykyvyn rajoituksia. Yksilö alkaa menettää tietoisuuttaan prosessin osavaiheista, kun toiminta muuttuu automatisoiduksi. Tässä mielessä tietämykseen liittyy myös hiljainen ulottuvuus. **Tiedollinen ulottuvuus** sisältää malleja, kaavoja, uskomuksia ja odotuksia. Ne ovat juurtuneet niin syväälle mieleen, että pidämme niitä itsestäänselvyyksinä. Tiedollinen ulottuvuus heijastaa näkemyksiä tulevaisuudesta (mitä tuleman pitää) ja todellisuudesta (mitä on). **Kehollinen ulottuvuus** tarkoittaa oppimista mielen ja ruumiin kautta. Pitkän kokemuksen ammattilainen voi kuulla koneen toimintahäiriön käyntiäänestä tai poikkeavasta tärinästä. **Intuitiivinen tieto** on osa hiljaista tietoa. Se on 'kykyä nähdä sisäisesti ja kykyä tietää suoraan käyttämättä tietoisia prosesseja'. Intuitio on ei-formaaliala tietämystä, jonka varassa on mahdollista löytää ratkaisuja epä-määräisiin ja ennalta määrittelemättömiin ongelmiin. Päätöstä edeltäneelle ajatukselle ei aina voida löytää selkeitä perusteita, mutta kokeneet työntekijät ymmärtävät intuitionsa avulla nopeasti kokonaistilanteen ja pystyvät käyttämään erilaisia lähestymistapoja ongelman luonteesta riippuen. Se on vaistonvaraista ongelmanratkaisua eli "peukalotuntumaa". (Toom et al. 2008, 64-65, Moilanen et al. 2005, 28 – 29, 33)

### 2.3.3 Tieto organisaatioissa

Nonaka (1994) tarkasteli tietoa organisaatiotasolla. Hänen mukaansa organisaatioissa on sekä näkyvää, että näkymätöntä tietoa. Näkymättömällä tiedolla hän tarkoitti hiljaista tietoa, joka muodostaa keskeisen osan Nonakan teoriassa. Nonaka & Takeuchi pitävät tärkeänä yrityksen roolia tiedon luojina, eikä pelkästään käsitteelijöinä. Yksilöt nähdään aktiivisina innovaation lähteinä. Organisaatio on kokonaisuus, joka luo, ylläpitää ja hyödyntää jatkuvasti tietoa. (Nonaka, Toyama ja Konno 2000, 5–9) Ståhle et al. (1999, 91) arvioivat, että täsmällisen tiedon osuus kilpailukyvyn perustasta on vain 5 % ja loput 95 % tulevat muista tiedon muodoista. Virta (2011) käyttää käsitettä ”tiedon rakentaminen”, jonka mukaan tiedon siirtämisessä voi tapahtua tiedon kehittymistä, kun sitä siirretään ihmiseltä toiselle. Viime vuosina tutkijat ovat korostaneet hiljaisen tiedon merkitystä monelta kannalta: kilpailukyvyn (Birchall and Tovstiga 1999), strategian (Johannessen, Olaisen and Olsen 2001), oppimisen (Lam 2000), innovaation (Lam 2000) ja tuotekehityksen (Kreiner 2002) näkökulmasta. Kiinnostuksen aiheetta kohtaan uskotaan lisääntyvän edelleen (Haldin-Hergård 2004). Yrityksen johdon tulisikin jo strategiaa laatiessa määrittää resurssit, tiedot ja osaaminen, joiden avulla tavoitteet tullaan saavuttamaan (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Virta (2011) on antanut esimerkkejä erilaisista tiedon ulottuvuuksista, joita organisaatioissa työskentelyssä tarvitaan. Eksplisiittinen tieto voi olla esimerkiksi tuotteita koskevia faktoja. Implisiittinen tieto voi olla esimerkiksi työn tekemiseen liittyviä nyrkkisääntöjä ja hiljainen tieto työtä ohjaavia käytäntöjä ja tapoja. Tiedon eri ulottuvuuksia tarvitaan usein samanaikaisesti. Perheyrytyksissä on Dyerin (2006) mukaan merkittävästi osaamispääomaa eli yrityskohtaista tietotaitoa ja hiljaista tietoa

### 2.3.4 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Tarkoituksena ei ole siirtää kaikkea tietoa, vaan tunnistaa olennainen tieto ja pyrkiä siirtämään sitä eteenpäin. Kehittämistoimenpiteet ovat tarpeen tässä tunnistamisessa ja myös sen jälkeisessä tiedon siirtämisessä työyhteisön muille jäsenille. (Moilanen et al. 2005, 22) Hiljaisen tiedon tunnistamisessa voidaan apuna käyttää



esimerkiksi osaamiskartoitusta. Sen avulla on mahdollista selvittää eri ihmisten kykyjä ja osaamisalueita.

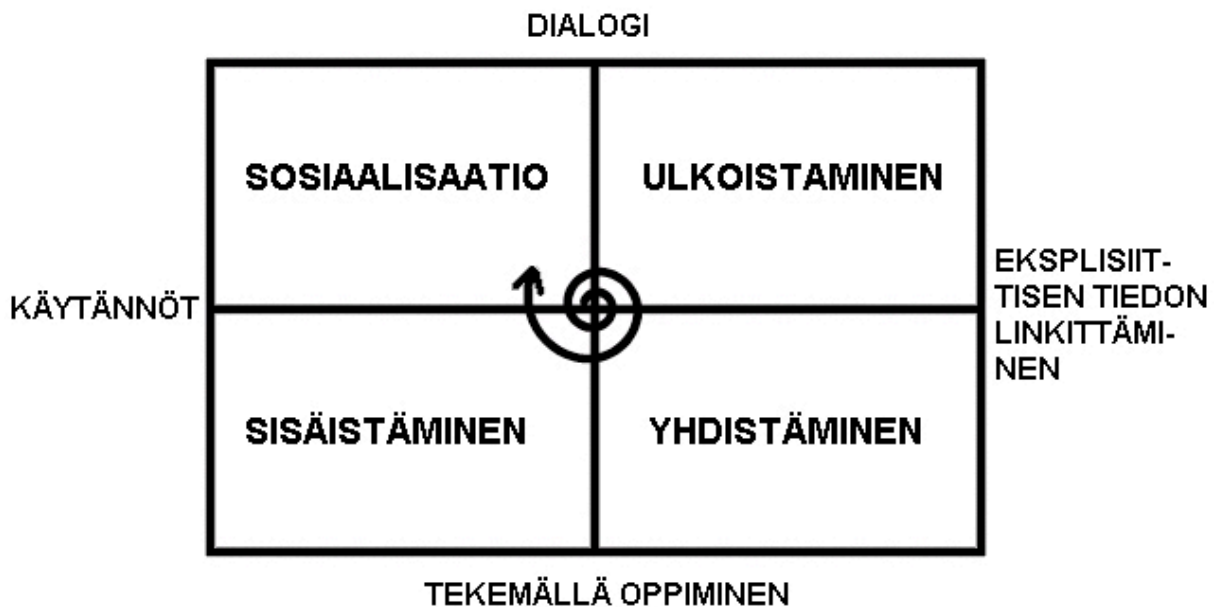
#### **2.4. Hiljaisen tiedon luominen**

Hiljaisen tiedon luomisessa yksilön ulkoisesta tietotaidosta tulee yksilön henkilökohtaista osaamista eli hiljaista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Se voi syntyä oman ajattelun sekä toiminnan kautta arvioimalla niihin liittyviä uskomuksia. Arvioimalla omaa tekemistään, ihminen voi oppia kokemuksestaan. Asiantuntijoiden on todettu arvioivan, kritisoivan, uudelleenrakentavan sekä tallentavan käsityksiään, jotta he voivat käyttää niitä hyödyksi myöhemmin tapahtuvassa toiminnassaan. Näin he luovat automaattisesti omia teorioitaan tiettyihin käytännön ongelmiin, jolloin syntyy hiljaista tietoa. Tätä tietoa voidaan käyttää hyödyksi organisaation toiminnassa, sekä yksilö- että yhteisötasolla. (Moilanen ym. 2005, 30) Toivosen & Asikaisen (2004, 15 - 19) mukaan tiedon luominen ja siirtyminen on monivaiheinen prosessi, jossa tärkeässä roolissa on vuorovaikutus. Heidän mukaansa tietoa voi syntyä kolmella tavalla: sosiaalistumalla, toiminnan automatisoitumisella ja työkalun käytön sisäistämällä. Sosiaalistumisessa ihminen seuraa omaa ympäristöään ja oppii kokonaisuuksia, vaikka ei välttämättä tiedosta omaa oppimistaan. Tästä voidaan esimerkkinä mainita uusi työntekijä, joka omaksuu nopeasti työyhteisön toiminta- ja ajattelutavat seuraamalla työkavereitaan. Automatisoitumisessa taito siirtyy ensin sanoiksi ja sitä kautta mielikuviksi, jolloin se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Tämä voi tapahtua refleksinomaisesti, jolloin työntekijän ei tarvitse ajatella mitä hän tekee. Työkalun käytön sisäistämistä kuvaa hyvin polkupyörällä ajamisen esimerkki. Kun pyörä on saatu haltuun, ei tarvitse enää miettiä tasapainoa ja hallintaa. Polkupyörä työkaluna on sisäistetty.

Nonaka, Tokyama ja Konno (2000, 5–9) jakavat tiedon luomisen kolmeen elementtiin: SECI-malliin, Ba-tilaan ja tietopääomaan.

### 2.4.1 SECI-prosessi

Ensimmäinen elementti on Nonakan ja Takeuchin (1995) kehittämä niin sanottu SECI-malli, joka kuvaa tiedon luomisen prosessia, jossa yksilön hiljainen tieto siirtyy henkilöltä toiselle muuntumalla ensin eksplisiittiseksi ja erilaisten vaiheiden jälkeen jälleen hiljaiseksi. Tämä tapahtuu neljän askeleen avulla (kuvio 3). Keskeellä oleva spiraali kuvaa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tiedon luomista, joka etenee jatkuvasti toistuvana prosessina.



Kuvio 3. SECI-malli. Nonaka & Takeuchi 1995

Ensimmäinen askel on sosialisatio (socialization), jossa tieto on hiljaista ja välit-tyy pikkuhiljaa yksilöltä toiselle esimerkiksi vuorovaikutuksen kautta. Ihmiset jaka-vat kokemuksiaan ja luovat hiljaista tietoa jakamalla ajattelumallejaan ja teknisiä taitojaan. Sosialisatiossa oppiminen voi tapahtua esimerkiksi seuraamalla ja ha-vainnoimalla toimintatapoja, jolloin ihminen samaistuu toisen tekemiseen. Klassi-nen esimerkki on oppipojat, joille mestarit siirtävät kokemustaan. Myös uuden työntekijän sosiaalistuminen uuteen työyhteisöön on hyvä esimerkki sosialisatios-ta. Uusi työntekijä oppii nopeasti yhteisön ajattelu- ja toimintatavat, vaikka niitä ei hänelle suoranaisesti kerrottaisikaan. Pian hän alkaa huomaamattaan toimimaan niiden mukaan. Tämä on hyvin kokonaisvaltaista oppimista, eikä se yleensä ole

tietoista toimintaa. Seuraava askel on tiedon ulkoistaminen (externalization). Siinä tieto muunnetaan eksplisiittiseksi eli kielelliseksi ilmaisuksi yhteisen havainnoinnin ja vuoropuhelun avulla. Tieto voidaan muuttaa esimerkiksi malliksi, hypoteesiksi tai metaforaksi. Ulkoistamisen jälkeen tieto yhdistetään olemassa olevaan tietoon (combination). Olemassa olevaa tietoa uudelleen rakennetaan lajittelemalla, lisäämällä, yhdistelemällä ja luokittelemalla, jolloin tieto muuttuu monimutkaiseksi näkyväksi tiedoksi. Tämä voi tapahtua erilaisten dokumenttien, kokousten, puhelinkeskustelujen tai tietoverkkojen kautta. Lopuksi tieto sisäistetään (internalization), jolloin se muuttuu oppimisprosessin kautta jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Tämä sisäistäminen voi tapahtua esimerkiksi tekemällä, oppimalla ja kokeilemalla. Kun tieto on saatettu kaikkien saataville ja se on otettu käyttöön, sen voidaan katsoa olevan sisäistetty. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70) Hiljaisesta tiedosta on tullut näkyvää ja se on muuttunut käytännön toiminnaksi, joka tekemisen ja oppimisen yhteydessä synnyttää uutta tietoa. Voidaan ajatella ympyrän sulkeutuvan, jolloin vuorossa on taas uusi sosialisatiovaihe ja spiraali jatkaa kulkuaan. Tämä mahdollistaa organisaation jatkuvan kehittymisen ja oppimisen, jos sille annetaan mahdollisuus. Esimiestoiminta ja työilmapiiri ovat ratkaisevassa osassa ja niiden avulla voidaan varmistaa myönteinen ilmapiiri uuden tiedon synnylle. Muutosvastarinta uutta tietoa kohtaan ja se, ettei tietoa oteta tehokkaasti käyttöön, voi muodostaa pullonkaulan tiedon siirtymiseen. Uutta tietoa ei välttämättä sisäistetä ja tulevaisuudessa voi olla vaarana, että uusi tieto kuolee. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70)

SECI-malli on herättänyt myös laajasti kritiikkiä. Tsoukas (2003) ja Wilson (2005) kritisoivat hiljaisen tiedon muuttumista näkyväksi ja toteavat SECI-mallin sekoittavan hiljaisen tiedon ja implisiittisen tiedon keskenään. Spender (2006) on kysynyt, mitä hyötyä hiljaisen tiedon saamisesta näkyväksi on ja voidaanko sitä koskaan edes saada näkyväksi? Spender ja Scherer (2007) pitävät SECI-mallin ongelmana oletusta yksilön toimimisesta automaattisesti eli olevan vuorovaikutuksessa ja jakavan tietoa organisaatioon.

### 2.4.2 Ba-tila

Toista elementtiä kutsutaan Ba:ksi, joka on alunperin japanilainen sana, jolla tarkoitetaan tiettyä aikaa ja tilaa. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan uuden tiedon luomisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen paikkaa. Se voi olla fyysinen tila (esimerkiksi toimisto), virtuaalinen tila (sähköposti tai puhelinkonferenssi), tai henkinen tila (jaettu kokemus, idea tai ihanteet) tai mikä tahansa yhdistelmä edellä mainituista. Kunhan tila on sellainen, jossa on mahdollista luoda yhteyksiä ihmisten välille. Tilaan sisältyy tieto, joka on hankittu työntekijöiden oman kokemuksen ja kokemusten heijastamisen kautta. Ba on kuin maailma, jossa yksilö huomaa kuuluvansa osaksi ympäristöönsä kuten työyhteisöään. Esimerkkinä käytetään usein teehuonetta, jossa on mahdollista tavata ja keskustella ihmisten kanssa. (Nonaka & Konno, 1998, Nonaka et al. 2000, 9–23.) Tulevaisuudessa organisaatioiden haasteena onkin luoda Ba-tilan kaltaisia paikkoja, joissa yhteisön jäsenet voivat tutustua paremmin toisiinsa. Tilojen avulla voidaan synnyttää luottamusta, vähentää jännitteitä, sekä luoda edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtämiselle. (Nonaka & Konno, 1998)

### 2.4.3 Tietopääoma

Kolmas elementti on tietopääomaa, jolla tarkoitetaan tekijää, joka koostuu dynaamisista, korvaamattomista yrityksen omista erityisistä resursseista, jotka ovat tiedonluontiprosessiin syötettyä ja tuotettua tietoa sekä itse prosessin ohjausta. Toisin sanoen organisaatio käyttää tietopääomaansa luodessaan uutta tietoa SECI-prosessissa, joka tapahtuu tiedon luomiselle suotuisat edellytykset mahdollistavassa tilassa eli Ba:ssa. SECI:n, Ba:n ja tietopääoman tulee olla vuorovaikutuksessa keskenään, jotta uutta tietoa syntyy. Luotu tieto tulee osaksi organisaation tietovarantoa ja uusi tiedon luomisprosessi alkaa jälleen alusta. Tiedon luomisprosessin aikana hiljainen ja täsmällinen tieto laajentuvat sekä laadullisesti että määrällisesti. (Nonaka et al. 2000, 9–23)

## 2.5 Hiljaisen tiedon jakaminen: siirtäminen ja rakentaminen.

Hiljaisen tiedon siirtämisellä ei tarkoiteta tiedon toteamista ja kertomista toiselle.

Se on enemmänkin koko työyhteisön arvomaailman ja vuorovaikutuksen kehittämistä ja sisäistämistä. Tieto ei myöskään siirry muuttumattomana vaan jokainen yksilö vaikuttaa sen muodostumiseen ja luo siitä omanlaisensa. Erilaisia keinoja tiedon siirtämiseen voivat olla muun muassa työn rikastaminen, työkierto tai tehtävien vaihto, tilapäiset työtehtävät, sijaisuudet ja erilaiset projektitehtävät. Vuorovaikutustilanne, kuten kehityskeskustelukäytäntö on myös hyvä tapa siirtää tietoa, kun se keskittyy kehittymiseen, osaamiseen ja kokemustietoon. Muita keinoja ovat muun muassa yhteistyöpalaverit, työtilanteiden arvioinnit ja ongelmatilanteiden hoito yhdessä työryhmän kanssa, sekä mentorointi ja työkummitoiminta. Tärkeää on myös luoda hyvä organisaatiokulttuuri. Se voi parhaimmillaan mahdollistaa tiedon siirtämisen organisaation jäsenten kesken ja huonoimmillaan luoda tiedon siirtämiseen ylitsepääsemättömiä esteitä. Organisaatiokulttuurin luomisen lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota työyhteisön vallitseviin asenteisiin, sillä ne vaikuttavat olennaisesti hiljaisen tiedon siirtymiseen. (Moilanen et al. 2005,14-15, 23, 35)

Usein perheyriyksessä perhe ja liiketoiminta ovat läheisessä suhteessa keskenään, ja seuraava sukupolvi on voinut olla jo lapsesta asti mukana yrityksen toiminnassa. Jatkaja on voinut aloittaa työuransa kesätyössä ja edennyt siitä koko ajan lähemmäs kohti toimitusjohtajan tehtävää. Tämän prosessin aikana tapahtuu välttämättä oppimista ja osa toimintatavoista siirtyy luonnollisesti seuraajalle, mutta sen lisäksi on hyvä tehdä tietoisia toimenpiteitä osaamisen siirtämiseksi. Tiedon siirtämiseen sopii esimerkiksi tarinan kerronta. Tieto on voitu kuvata suullisiin tarinoin, joiden avulla yritys voi siirtää kulttuuriaan eteenpäin. tarinat auttavat kokemaan toisten kokemuksia epäsuorasti ja lisäksi niiden avulla voidaan jakaa ajattelumalleja. Kun organisaation jäsenistä suurin osa jakaa samantlaiset ajattelumallit, hiljaisesta tiedosta voi tulla osa yrityskulttuuria. Sisäistäminen eli näkyvän tiedon muuttaminen hiljaiseksi on jatkuvaa vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Aina ei kuitenkaan tarvita SECI-mallia. Osa tiedosta voidaan siirtää toisille hiljaisessa muodossa. Olennaista on tekemällä oppiminen. (Moilanen et al 2005, 36-43)

Tiedon rakentamisella tarkoitetaan yksilöiden välistä toimintaa, jossa he tavoitteellisesti kehittävät uutta tietoa. Siinä yhdistetään kokeneen olemassa olevaa tietoa ja aloittelijan mukanaan tuomaa, organisaatiolle uutta tietoa. Tästä tiedon yhdis-

telmästä rakennetaan vuorovaikutuksessa uutta, merkityksellistä tietoa. Sukupolvien välistä tiedon siirtämistä ja rakentamista eli tiedon jakamista ohjaavat aloittelevan tekijän käsitykset oman työnsä tiedontarpeista ja käytännöistä. Tiedon siirtämisen (knowledge transfer) käsitteeseen liittyy implisiittisesti ajatus siitä, että tiedon siirtäminen sellaisenaan henkilöltä toiselle tai tilanteesta toiseen on mahdollista. Aiempi kirjallisuus pitääkin tiedon siirtämisen tavoitteena tiedon säilyttämistä eikä mainitse mahdollisuutta tiedon kehittämiseen tai luomiseen. (Virta, 2011) Sukupolvien välillä tapahtuvan tiedon siirron aikana voi kuitenkin tapahtua tiedon kehittämistä eli tiedon rakentamista. Tämä voi tarjota organisaatiolla mahdollisuuden uudistumiseen ja kilpailukyvyn vahvistamiseen, jos rakennetun tiedon levittämisessä koko organisaatiolle onnistutaan. Huomionarvoista on, että vastaanottajien on ymmärrettävä saamansa tieto ja otettava se käyttöönsä. (Tsoukas & Vladimirov, 2001)

## **2.6 Sukupolvenvaihdos: haasteita ja mahdollisuuksia**

Yritysten menestyminen riippuu muun muassa niiden kyvystä säilyttää vakautensa ympäristössä, jossa on jatkuvasti sisäisiä ja ulkoisia paineita. Kaikki yritykset kohtaavat haasteita sopeutuessaan näihin muuttuviin olosuhteisiin. Perheyrityksessä haasteita aiheuttavat esimerkiksi omistajan ja johtajan välinen keskinäinen riippuvuus (Beckhard & Dyer, 1983). Sukupolvenvaihdoksen onnistumisesta ja toteuttamiseen liittyvistä haasteista on useita eri tutkimuksia. Käytännössä haasteiden ratkaiseminen ja huomioiminen ovat osa onnistumiseen johtavia toimenpiteitä.

### **2.6.1 Haasteet sukupolvenvaihdoksessa**

Stavroun (1999) tutkimuksen tulosten mukaan jälkeläiset eivät välttämättä halua liittyä tai ottaa vastaan paikkaa perheyrityksestä, jota vanhemmat ovat heille suunnitelleet. Vanhempien ei pitäisi tehdä johtopäätöksiä lastensa haluista yritys-toimintaa kohtaan. Heidän pitäisi kysyä heiltä itseltään. Tutkija viittaa Neltoniin (1991), jonka mukaan vanhempien ei myöskään pitäisi painostaa jälkeläisiään tulemaan yritykseen työntekijöinä. Heidän tulisi tarjota vaihtoehto lapsille, jos ja kun

lapset ovat kiinnostuneita ja heiltä löytyy tarvittava pätevyys siihen. Itse asiassa voisi olla hyödyllistä sekä perhettä että liiketoimintaa kohtaan, jos nuoret aikuiset eivät liittyisi yritystoimintaan vielä siinä vaiheessa, kun he vielä kehittävät taitojaan ja etsivät kiinnostustaan. Tukija viittaa Ginsbergiin (1951), jonka mukaan soveltuva ja tyydyttävä ammatillinen valinta voidaan saavuttaa ainoastaan, jos jatkaja ymmärtää kykynsä, kiinnostuksensa ja päämääränsä. Nuoret aikuiset eivät yleensä ymmärrä. Yrittäjäperheiden on viisainta arvioida tarkkaan kannattako ja kenen jälkeläisistä kannattaa liittyä liiketoimintaan. Tällä tavalla omistajat ja heidän perheensä voivat käsitellä tehokkaasti ja rakentavasti sukupolvenvaihdosprosessia. Myös roolit ja näkemykset voivat erota toisistaan. Stenholmin (2003) mukaan luopujan ja jatkajan roolit muuttuvat asteittain sukupolvenvaihdoksessa. Kuitenkin lähes aina syy epäonnistumiseen omistajanvaihdoksessa löytyy liikkeenjohdollisen vastuun tai osaamisen siirrosta (Hautala 2006). Beckhardin & Dyerin (1983) tutkimusten mukaan johtajan voi olla vaikea nähdä tarvetta muutokseen yrityksen johtamisessa, jonka vuoksi he usein vastustavat uudistuksia. Tämä pätee varmasti myös useissa sukupolvenvaihdoksissa, joissa perustaja on voinut johtaa yritystä omalla tavallaan vuosikymmenten ajan. Luovuttajan voi olla vaikeaa myös luopua yrityksestään (Stenholm, 2003). Yrityksen luovuttajan ja jatkajan näkemykset yrityksen kokonaistilanteesta voivat olla hyvinkin erilaiset. Myös näkemykset sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta voivat erota toisistaan. Etenkään pienissä yrityksissä ei välttämättä osata panostaa riittävästi tiedon siirtymiseen ja luotetaan siihen, että asiat tapahtuvat luonnostaan. Yritysjohdajien tulisi ymmärtää yrityskaupassa tavoiteltavien hyötyjen luonne, lähteet, ajoitus ja ennustettavuus (Haspeslagh & Jemison 1991, 116).

### **2.6.2 Haasteet tiedon jakamisessa**

Koko kontekstin ymmärtäminen on tärkeää, jotta se voidaan luoda uudelleen yritysoston jälkeen ja jotta hiljaista tietoa voidaan soveltaa myös uudessa kontekstissa (Haspeslagh & Jemison 1991, 251). Tiedon siirtäminen on haastavaa ja sisältää monenlaisia ongelmia. Välittömällä tiedonkulun ongelmalla tarkoitetaan tiedon tahallista tai tahatonta panttaamista. Tiedon panttaaja voi ymmärtää tiedon vallankäytön välineeksi tai henkilökohtaiseksi omaisuudekseen, eikä sen vuoksi halua

jakaa sitä muiden kanssa. Todellisuudessa tämä valta vain jarruttaa ja vaikeuttaa toimintaa. Välillinen ongelma taas syntyy, jos kuvitellaan olevan tietoa, jota ei todellisuudessa ole. Tämä johtaa helposti työympäristöön, joka on helposti väärinkäsityksille ja huhuille altis. (Moilanen et al. 2005, 35-36) Panttaamisen lisäksi syvää tietämystä omaavat henkilöt voivat pelätä epäonnistuvansa yrittäessään ilmaista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. He voivat ajatella, ettei heidän kokemuksistaan arvosteta, jolloin tiedon jakamisen johdosta heitä voitaisiin pitää tyhminä, joka on liian kova hinta maksettavaksi. (Leonard & Sensiper, 1998, 123) Ekspertin ja noviisin välisessä tiedon jakamisessa taas voi ongelmana olla yhteisen kielen puuttuminen. (Haldin-Herrgard 2000, 361) Mentorin ja noviisin osaamisen välillä voi olla laaja aukko tietämyksen osalta, jolloin mentorilla ei välttämättä riitä kärsivällisyys noviisin ohjaamiseen. Noviisin näkökulmasta joku lähempänä omaa osaamista oleva, voikin olla parempi opettaja kuin ekspertti, jonka kokemus on huomattavasti noviisia laajempi (Swap et al.2001). Tämä voi koitua ongelmaksi myös sukupolvenvaihdoksessa. Luopujalla voi olla pitkä kokemus ja laaja tietämys, kun taas jatkaja voi olla vielä aivan uransa alkutaipaleella.

Kun yksilöt kehittävät uutta tietoa, organisaatiolla on kriittinen rooli tiedon vahvistamisessa ja artikuloinnissa. Organisaatioissa, joissa kokemus on korkealle arvostettua, mutta mentorointi ja toisten auttaminen ei ole, rationaaliset ihmiset eivät todennäköisesti pidä rooliaan tiedon jakajana merkittävänä, etenkin kun hiljaisen tiedon jakaminen vaatii aikaa ja henkilökohtaista kontaktia. (Swap et al. 2001, 123) Sukupolvenvaihdoksissa korostuu luopujan rooli tiedon luovuttamisessa. Toki myös tiedon vastaanottajalla, eli jatkajalla on merkittävä rooli. Jos organisaatio on suurempi, myös muiden työntekijöiden asennoituminen ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat tiedon siirron onnistumiseen. Vaikka tässä työssä keskitytäänkin lähinnä luopujan ja jatkajan rooleihin, ei pidä kuitenkaan täysin unohtaa organisaatiota ja sen jäsenten merkitystä. Kokemuksen avulla syntyvää intuitiota on länsimaissa usein aliarvostettu ja monet tutkijat ovat jopa olleet sitä mieltä, ettei intuitiivinen tietämys ole tiedettä ollenkaan. Siitä huolimatta tiedon siirtämiseen liittyvien haasteiden tunnistaminen, on korostanut hiljaisen tiedon tärkeyttä etenkin Polanyiin (1966) ja Nonakan ja Takeuchin (1995) kirjoituksissa.



### 2.6.3 Mahdollisuudet sukupolvenvaihdoksessa

Keskinäinen vuorovaikutus on erittäin tärkeä osa sukupolvenvaihdosta. Keskinäisen vuorovaikutuksen lisäksi on huomioitava, että jo sukupolvenvaihdoksen suunnittelu, toteutuksen ohella, edellyttää osallistujilta keskinäistä luottamusta (Morris ym. 1996; Handler 1990; Davis & Tagiuri 1989). Ihanteellisimmat olosuhteet sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle syntyvätkin silloin, kun perheenjäsenten ja yrityksessä toimivien henkilöiden välillä vallitsee avoimen kommunikaation ja luottamuksen ilmapiiri (Royer, Simons, Boyd and Rafferty 2008; Handler & Kram 1988; Dyer 1986). Morris et al. (1997) nostivat perheen väliset suhteet tärkeimmäksi muuttujaksi sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta. Myös jatkajan motivaatiolla on suuri merkitys. Halu osallistua yrityksen toimintaan ja jatkamiseen auttaa sitoutumisessa yritykseen. Keskustelu luopujan ja jatkajan välillä on tärkeää, jotta molemmat tietäisivät missä mennään. Luopuja tietää jatkajan halukkuudesta jatkaa yritystä ja jatkaja tietää luopujan suunnitelmista yrityksen suhteen. Jatkajan mukana ololla yrityksessä jo ennen sukupolvenvaihdosta, on saatu hyviä tuloksia. Hän on ehtinyt tutustua henkilöstöön, yritystoimintaan ja sidosryhmiin jo hyvissä ajoin. Lisäksi luopujan ja jatkajan välille on syntynyt luottamus. Jatkajan työkokemus yrityksen ulkopuolelta voi myös olla hyväksi yritykselle, koska silloin jatkajalla on näkemystä toisenlaisesta yrityskulttuurista, johtamisesta ja organisaatiosta. (Stenholm 2003)

Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään, että omistajanvaihdoksen suunnitelmattomuus on yksi merkittävimmistä syistä pieleen menneissä omistajanvaihdoksissa ja vastaavasti huolellinen suunnittelu on yksi keskeisimmistä onnistumisen edellytyksistä. (Sharma, Chrisman & Chua 2003; Hautala 2006; Stenholm, Isoviita & Laitinen 2007). Astrachan (2010) on esittänyt huomion, ettei omistajanvaihdosta kannattaisi suunnitella liikaa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että omistajanvaihdosprosessi tulisi aloittaa jo hyvissä ajoin ennen omistajanvaihdosta. (Euroopan komissio, 2002). Onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa sukupolvien välillä pitäisi onnistua seuraavien prosessien siirrossa: omistuksen siirto, liikkeenjohdollisen vastuun siirto, sekä osaamisen siirto (Varamäki et al. 2007; Hautala 2006; Varamäki, Pihkala & Routamaa 2003). Näiden prosessien aikana perhesuhteiden

pitäisi pysyä ehjinä ja niiden läpiviemiseen olisi syytä varata riittävästi aikaa. Jopa 5-10 vuotta olisi hyvä aika valmistautumiseen ja avoimeen keskusteluun perheenjäsenten kesken. (Euroopan komissio 2002). Nonakan (1991) mukaan uudet, menestyksekkäät strategiset innovaatiot vaativat syntyäkseen olemassa olevan hiljaisen tiedon levittämistä ja uuden tiedon luomista sekä sen levittämistä organisaatiossa tehokkaasti. Kannustava ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri vähentävät tiedonkulkuun liittyviä ongelmia. (Moilanen et al. 2005, 35-36) Hautala (2004) käsittelee väitöskirjassaan lyhyesti normatiivisia neuvoja, jotka on alun perin kehittänyt Ward vuonna 1987. Niiden mukaan jatkajan olisi hyvä hankkia työkokemusta yrityksen ulkopuolelta. Myös muut tehtävät perheyriyksessä ennen toimitusjohtajaksi siirtymistä katsotaan eduksi. Tämän lisäksi olisi hyvä käyttää mentoria, joka tulee yhtiön ulkopuolelta. Joissakin tapauksissa myös vanhempi voi toimia mentorina, mutta mentorin roolia ja vanhemmuutta ei pidä sekoittaa keskenään.

Teoriaosuus päättyy suoraan lainaukseen Barnesin ja Hershonin (1976) tutkimuksesta, joka kiteyttää sukupolvenvaihdokseen osallistuvien rooleja, koko prosessin tavoitetta ja sitä, mikä potentiaali hyvin onnistuneella sukupolvenvaihdoksella voi olla koko yrityksen toiminnalle:

*”Our studies, however, suggest that the healthiest transitions are those old-versus-young struggles in which both the family managers and the business change patterns. For this to happen, “the old man” must face the decision of helping the company live even though he must die. If he can do this, the management of transitions can begin. In effect, a successful family transition can mean a new beginning for the company.”*

### **3 Tiedon siirtäminen sukupolvenvaihdoksessa**

Aiemmissa luvuissa on keskitytty teorioihin aiheen taustalla ja aiempaan kirjallisuuteen. Tämän tietämyksen pohjalta on suoritettu työn empiirinen osio, joka koostuu tutkimusmenetelmien perustelluista valinnoista, itse tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimuksen tuloksista. Empiirinen tutkimus on toteutettu keväällä 2016

ja sen tarkoituksena on vastata johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Taulukkoon (2) on kerätty työn menetelmävalintoja.

Taulukko 2. Työn menetelmävalinnat

Tutkimuksen kohde	Tiedon jakaminen sukupolvenvaihdoksessa
Konteksti	Perheyrietykset
Tutkimusasetelma	Kvalitatiivinen tutkimus
Epistemologinen valinta	Hermeneutiikka
Metodologinen valinta	Tapaustutkimus
Tapausten valinta	Harkinnanvarainen otos
Aineiston hankintamenetelmät	Teemahaastattelu
Aineiston analysointimenetelmät	Abduktiivinen sisällönanalyysi

Tutkielman menetelmävalintoja on tarkasteltu tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma edustaa laadullista kvalitatiivista liiketoiminnan tutkimusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkimaan tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti havainnoiden. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, joten tutkimusaineisto kootaan yleensä luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 151–155) Laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta (Koskinen et. al. 2005, 31).

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että yksittäistapauksia pyritään tutkimaan luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla yksityiskohtaisesti. Pyrkimyksenä ei ole löytää selitystä ilmiöiden väliin yhteyksiin vaan kuvailla systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti tutkimuskohteen ominaispiirteitä. (Anttila 1996: Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004) Tapaustutkimuksessa käytetään pääasiassa ”miten” ja ”miksi” kysymyksiä (Yin 1994) ja tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistämään saatuja tuloksia. Yrietykset ja sukupolvenvaihdok-

set ovat yksilöllisiä, joten tutkimuksen tulos on rikkaampi, kun tutkittavia tapauksia on useampia. Tutkimukseen osallistuvia ei kuitenkaan tulisi valita satunnaisesti vaan suorittaa harkinnanvarainen otos. Tavoitteena on kuvata tutkittavan ilmiön omakohtaisesti tuntevien ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Tutkimuksen tapaukseksi valikoitui kaksi etelä-karjalaista perheyritystä, joissa on toteutettu sukupolvenvaihdos. Kaksi yritystä on määrällisesti suppea otos, mutta niiden avulla on mahdollista saada tietoa siitä, miten juuri näissä yrityksissä olevat henkilöt kokevat ilmiön. Tarkoituksena ei ole verrata yrityksiä keskenään, mutta kahdesta eri yrityksestä saatavan aineiston perusteella oli mahdollista etsiä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Vaikka tavoitteena ei ollut yleistää tutkimustuloksia, nämä havainnot eroavaisuuksista ja samankaltaisuuksista auttoivat tulosten analysointivaiheessa.

### **3.1.1 Teemahaastattelu**

Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun halutaan tietää, mitä toinen ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tapaa, on kysyttävä asiaa häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72 – 73). Perinteiset kysely- ja haastattelumenetelmät eivät välttämättä ole metodeina soveltuvia, kun pyritään selvittämään hiljaisen tiedon siirtymistä. Hiljaista tietoa on vaikeaa ilmaista ja se voi käsitteenä olla haastateltavalle vieras. Tästä syystä haastateltaville lähetettiin haastattelukutsun yhteydessä lomake, jonka tarkoituksena oli kerätä taustatietoja vastaajasta ja herätellä pohtimaan aihetta jo ennen itse haastattelutapahtumaa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastattelua, jonka avulla pyritään hankkimaan tietoa siitä, mitä juuri nämä ihmiset ajattelevat ja millaisia kokemuksia heillä on tiedon siirtämisestä sukupolvenvaihdoksessa. Haastattelut toteutettiin yritysten tiloissa siten, että ensin haastateltiin luopujaa ja sen jälkeen jatkajaa. Haastatteluja oli yhteensä 4 kappaletta ja ne kestivät jokainen noin 30-45 minuuttia. Taulukossa (3) on kuvattu tarkemmin haastattelujen yksityiskohdat.

Taulukko 3. Yksilöhaastattelut

	Yritys X		Yritys Y	
	luopuja	jatkaja	luopuja	jatkaja
<b>pvm</b>	14.4.	14.4.	21.4.	21.4.
<b>kesto</b>	34 min	38 min	45 min	34 min

Tieteen filosofinen suuntaus on realismi, joten haastatteluissa ei keskitytty haastateltavien käyttämään kieleen vaan heidän kokemuksiinsa. Jotta molempien osapuolten näkökulma tulisi huomioiduksi, haastattelun kohteena olivat sekä luovuttajat että jatkajat. Haastattelurunkoa valmisteltaessa ei ollut tiedossa haastateltavilta saatujen vastausten laatu, joten tutkimustekniikkana käytettiin teemahaastattelua, joka mahdollistaa tarkennusten esittämisen. Haastatteluissa haastateltavat ovat kertoneet omista näkemyksistään ja niitä on tarvittaessa voitu tarkentaa haastattelun kuluessa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 102) mukaan teemahaastattelun etuna on sen joustavuus. Formaaliudessaan se sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Se on avointa haastattelua strukturoidumpi, sillä teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa järjestystä. Haastattelussa ei edetä tarkkojen valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan ennalta suunniteltujen teemojen avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87) Käsiteltävät teemat valitaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Haastateltaville esitettiin niitä kysymyksiä, joita teoriasta nousi esiin. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset operationalisoitiin eli muutettiin tutkittavaan muotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

### 3.1.2 Haastattelurunko

Haastattelurunko muodostui neljästä eri teemasta, jotka noudattavat tutkielman rakennetta. Ensimmäiseksi pyrittiin luomaan kokonaiskuva perheyriyksestä ja sukupolvenvaihdoksesta. Haastateltavaa pyydettiin kertomaan aiheesta ensiksi omin sanoin. Tämä vaihe toimi samalla myös keskustelun avauksena, jonka tarkoituk-

senä oli luoda avoin ja rento ilmapiiri haastattelun ajaksi. Toinen teema oli jatku-  
moa tälle keskustelulle. Tarkoituksena oli pureutua syvemmälle perheyriitykseen.  
Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien rooleja ja kokemuksia.  
Teemahaastattelurunko oli samanlainen sekä luopujalle, että jatkajalle. Molempi-  
en osapuolten näkökulman esiin saamiseksi, oli perusteltua kysyä samat kysy-  
mykset molemmilta. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että vastaus ei ollut  
riippuvainen osapuolen roolista. Kolmas teema liittyi sukupolvenvaihdokseen ja  
sen käytännön toteuttamiseen. Miksi sukupolvenvaihdokseen päädyttiin, kuka pe-  
rehtyi jatkajan, mitkä olivat prosessin suurimmat haasteet? Tässä vaiheessa tuo-  
tiin ensimmäistä kertaa lyhyesti esiin myös näkökulma sukupolvenvaihdoksen  
mahdollisesti tuomista eduista yritykselle. Kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa  
haastateltavan näkemyksiä prosessin mukanaan tuomista mahdollisuuksista yri-  
tykselle ja herätellä ajattelemaan asiaa myös tästä näkökulmasta ennen siirtymistä  
hiljaisen tiedon käsittelemiseen. Neljäntenä, viimeisenä teemana oli hiljainen tieto  
ja sen siirtäminen. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään haastateltavan koke-  
muksia hiljaisesta tiedosta, sen siirtämisestä ja siinä onnistumisesta. Teemahaas-  
tattelun runko sisälsi paljon kysymyksiä aiheeseen liittyen, sillä ei voitu olla varmo-  
ja, miten haastavaksi haastateltava aiheesta kertomisen kokee. Lopuksi haastatel-  
tavalle annettiin mahdollisuus kertoa omia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia hiljai-  
sen tiedon siirtämiseksi.

### **3.1.3 Analysoinnin kuvaus**

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla äänitetyt teemahaastattelut  
kirjalliseksi tekstiksi. Tekstiksi purettiin vain puhuttu puhe, ei haastattelussa esiin-  
tyneitä ääniä. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitettiin huomiota vain siihen, mikä on  
teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista (Alasuutari,  
2011, 40). Aluksi haastatteluaineistoon tutustuttiin lukemalla ne läpi useamman  
kerran kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Lukemisen ohella tehtiin muistiinpanoja ja  
havaintoja. Koskisen et al. (2005, 231) mukaan tämän menetelmän avulla anne-  
taan aineistolle alustava hahmo ja parannetaan aineiston hallintaa. Sen jälkeen  
seurasi analyttisempi vaihe, jossa aineisto ryhmiteltiin teoreettisen viitekehyksen  
mukaisesti. Tämän tavoitteena oli luoda aineistolle analyysia tukeva rakenne

(Koskinen et al., 2005, 232). Jokaiseen teemaan perehdyttiin yksitellen ja aineistosta kerättiin teemaan sopivia lauseita, joiden perusteella tuloksia kirjattiin. Litteroitu aineisto kulki mukana koko analyysin ajan ja aina välillä siihen palattiin tarkistamaan, jos jotain olisi jäänyt vielä huomaamatta. Työhön valitut suorat lainaukset muotoiltiin selkeämpään muotoon lähinnä murteen osalta. Lainaukset pyrittiin pitämään kuitenkin mahdollisimman autenttisina.

### **3.1.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi**

Aineiston tulkinnallisen käsittelyn taustalla on käsitys hermeneuttisesta metodista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 163), jonka tavoitteena on ymmärtää ja tulkita inhimillistä toimintaa (Laine 2010, 31). Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa eli kehämäistä liikettä aineiston ja tutkijan oman tulkinnan välillä (Laine 2010, 36). Tulkinnan avulla tekstin sisältö muutetaan ymmärrettävään muotoon. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntäen. Aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa kirjoitettiin tapauskohtaiset case-tarinat. Seuraavassa vaiheessa analysoitiin aineisto tapauskohtaisesti ja vertailtiin tapauksia toisiinsa. Saatua aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sen tarkoituksena on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kerätyn aineiston käsittely perustui loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotettiin osiin, käsitteellistettiin ja koottiin uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysissa analysoitiin ainoastaan ilmissisältö (manifest content). Mahdolliset piilossa olevat viestit (latent content) jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi, 2004) Sisällönanalyysin avulla pyrittiin muodostamaan tiivistetty kuvaus hiljaisen tiedon siirtymisestä sukupolvenvaihdoksessa ja kytkemään tulokset laajempaan kontekstiin ja aiempiin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysi toteutettiin abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti. Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla haastattelut tekstimuotoon, jonka jälkeen aineistoa redusointiin. Litterointien kirjoittamisessa noudatettiin litterointia sanatarkasti. Tekstiä tiivistettiin ja pilkottiin osiin. Tämän jälkeen tekstiä klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Aineiston perusteella syntyi käsitteitä, joiden alle luokiteltiin jo aiemmin pilkottuja osia. Lopuksi aineisto abstrahoitettiin eli erotettiin aineistosta oleellinen tieto ja muodostettiin käsit-

teellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116.) Tuloksia tarkasteltiin teorian valossa ja analyysissä hyödynnettiin teorian ja empirian välistä vuoropuhelua. Lopuksi rakennettiin tulosten pohjalta yhteenveto ja johtopäätökset

### **3.2 Tutkimusaineisto**

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sukupolvenvaihdoksessa tapahtuvaa tiedon jakamista perheyrytyksissä. Tätä tavoitetta varten hankittua aineistoa saatiin teemahaastattelemalla kahden eteläkarjalaisen yrityksen luovuttajaa ja jatkajaa. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja perheyrytyksen vuorovaikutussuhteet sekä osapuolten roolit ovat hyvin henkilökohtaisia asioita ja niiden esiin tuominen edellyttää luottamusta tutkijan ja tutkittavien välillä. Tästä samasta syystä on pyritty suojelmaan haastateltavien anonymiutta sillä, ettei yrityksistä ole paljastettu kovin yksityiskohtaista tietoa, eikä suoria lainauksia ole suoraan yhdistetty vastaajiin, jos se ei ole ollut välttämätöntä tutkimuksen tulosten kannalta.

#### **Case-yritykset**

Case X on eteläkarjalainen rakennusyritys, jossa on toteutettu sukupolvenvaihdos neljä vuotta sitten. Yritys on kolmannen sukupolven perheyrytyksessä, joka on alunperin perustettu jo 60-luvulla. 70-luvulla yrityksessä toteutettiin ensimmäinen sukupolvenvaihdos, jossa omistajuus siirtyi isältä kahdelle veljekselle. Nyt tehdyssä sukupolvenvaihdoksessa yritys siirtyi toisen veljen lapsille. Yritys työllistää tällä hetkellä vajaa 10 henkilöä ja se on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Jatkaja ei ollut työskennellyt ennen sukupolvenvaihdosta ollenkaan yrityksessä. Sukupolvenvaihdoksen aikana jatkaja kävi joitakin neuvotteluja sukupolvenvaihdosprosessia hoitaneen asiantuntijan kanssa, mutta muuten hän tuli yrityksen palvelukseen vasta sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Luopuja jäi eläkkeelle sukupolvenvaihdoksen myötä, mutta on ollut mukana yritystoiminnassa yhä edelleen. Auttaa jatkajaa ja kuvailee omaa rooliaan "talonmieheksi".



Case Y on myös kolmannen sukupolven yritys, joka toimii parturi- ja kampaamonalalla. Myös tämä yritys on perustettu alunperin 60-luvulla. Sen jälkeen sukupolvenvaihdos on toteutettu 70-luvulla ja nyt lähiaikoina yritys on siirtynyt uuden sukupolven omistuksiin. Tässä tapauksessa yrityksen on ostanut perheen ulkopuolinen työntekijä. Luopuja ja jatkaja ovat toimineet noin 4 vuotta yhtäaikaa ja luovuttaja on edelleen mukana yritystoiminnassa. Hän on luopunut liiketoiminnasta, mutta työskentelee vielä osa-aikaisesti ja aikoo jatkaa niin pitkään, kuin tuntuu hyvältä. Luovuttaja omistaa yhä huoneiston, jossa liike toimii. Yritys on työllistänyt jo pitkään noin 5 henkilöä. Yhtiömuoto on ollut kommandiittiyhtiö ennen sukupolvenvaihdosta. Äänettömänä yhtiömiehenä on toiminut luopujan perheenjäsen. Nyt yhtiömuotona on osakeyhtiö. Sukupolvenvaihdos lähti liikkeelle siitä, kun luopuja kysyi yrityksensä työntekijöiltä halukkuutta yrityksen jatkamiseen. Yksi työntekijöistä oli halukas jatkamaan. Luovuttajan mukaan syynä vaihdokseen oli ”järkiajattelu” siinä vaiheessa, kun ikää alkoi olemaan riittävästi. Yritys on ollut niin tärkeä asia, ettei sitä olisi laitettu julkiseen myyntiin vaan luovuttaja olisi jatkanut työntekoa omien voimiensa mukaan niin pitkään kuin mahdollista.

### 3.3 Tutkimustulokset

Tutkimuksen kohteena on perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa tapahtuva tiedon jakaminen. Työn rajauksessa on otettu huomioon myös tilanne, jossa perheyrittäjä luovutetaan perheen ulkopuoliselle ostajataholle. Yritys Y toimii kolmannessa sukupolvessa. Se on ollut perheyrittäjä ennen sukupolvenvaihdosta, jolloin yrityksen äänivalta oli yrityksen perustaneella/osakekannan hankkineella luonnollisella henkilöllä ja äänettömänä yhtiömiehenä toimi hänen perheenjäsenensä. Perhe on käsitteenä myös haastava ja sen monimuotoisuus on lisääntynyt viime vuosina entisestään. Tämän työn laajuudesta johtuen ei ole ollut mahdollista lähteä määrittelemään perheyrittäjien käsitettä enempää. Aiheesta on olemassa aiempia tutkimuksia, joten tässä yhteydessä määritellään ainoastaan, että Yritys X on kolmannen sukupolven perheyrittäjä ja Yritys Y kolmannen sukupolven yritys.

### 3.3.1 Perheyrittäjä ja roolit

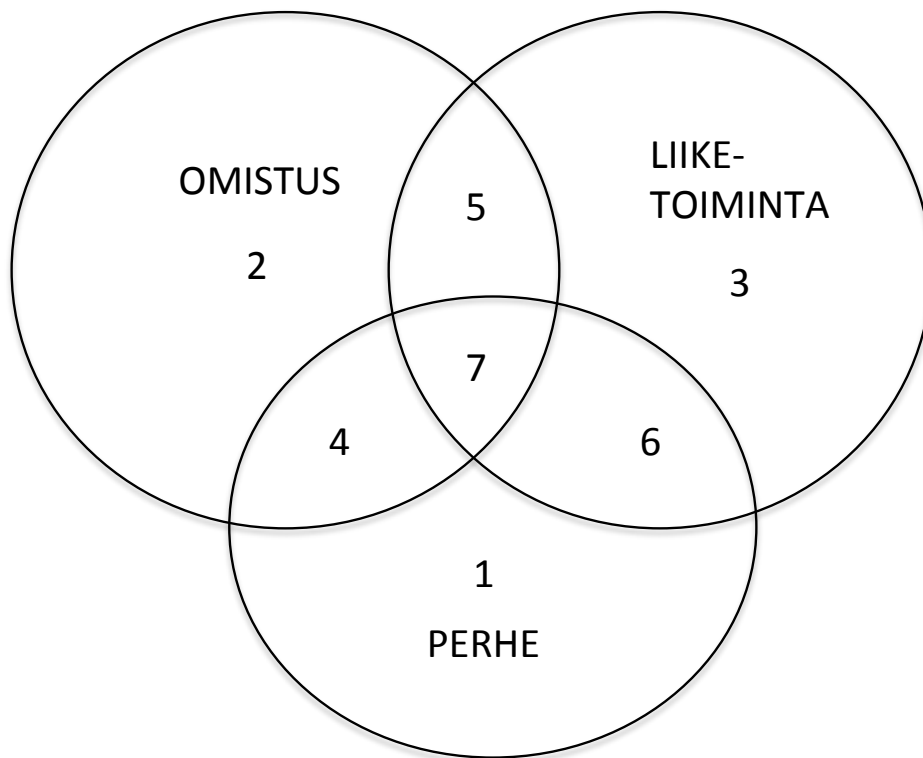
Perheen vaikutus sukupolvenvaihdoksessa erosi kahden yrityksen välillä lähinnä siinä, että yritys X oli käyttänyt yhteistä asiantuntijaa, kun taas yritys Y:ssä molemmilla oli omat asiantuntijansa. Asiantuntijaa käytettiin molemmissa yrityksissä laajasti hyödyksi. Yritys X:n sukupolvenvaihdos toteutettiin asiantuntijavetoisesti, siten että asiantuntija hoiti koko prosessin alusta loppuun asti. Yritys Y:n kohdalla käytettiin useampia asiantuntijoita muun muassa arvon määrittämiseen, papereiden laatimiseen, jatkajan laskelmia varten ja rahoituksen järjestämiseen. Yritys X toi enemmän esiin verotuksellisista laskutapaista, kun taas yritys Y toi enemmän yrityksen arvoon liittyviä laskelmia. Vaikka yritys Y:n sukupolvenvaihdoksessa ei luovutettu yritystä perheenjäsenelle, tuttu työntekijä oli helpompi kohde luovutukselle kuin täysin ulkopuolinen ostaja. Luopuja kuvaili omaa suhdettaan jatkajaan seuraavasti:

*”Vähän niiku auttelen ja henkisenä tukena kaikkineen. Vähä tämmönen äiti ja tytär ajattelu. En halua olla, en oo lapsen kasvattajanakaan ollut sellanen mikä neuvoo koko aika ja kieltää ja käskee, ni vähä täs sama juttu.”*

Luopuja ei olisi ollut valmis luovuttamaan yritystä ulkopuoliselle ostajalle, vaan olisi jatkanut työskentelyä edelleen omien voimiensa mukaan. Hän epäili, että ulkopuolinen ostaja olisi voinut muuttaa yritystä liikaa, eikä hän olisi enää kokenut olevansa tärkeässä osassa yritystä.

*”Siinä tapauksessa tää liike ei olisi vielä vaihtanut omistajaa, jos ei olisi tällä tavalla. Mie aina ennen sanoinkin, et mie oon tässä niin kauan ku tolpat kannattaa...”*

Kuviossa 5 on määritelty haastateltavien roolit käyttäen apuna Taigurin ja Davisin (1982) kehittämää mallia.



		<b>Sukupolvenprosessin ajankohta:</b>		
		<b>ennen</b>	<b>aikana</b>	<b>jälkeen</b>
YRITYS X	Luopuja	7	7	6
	Jatkaja	1	1	7
YRITYS Y	Luopuja	7	7	3
	Jatkaja	3	3	5

Kuvio 5. Luopujan ja jatkajan roolit.

Sukupolvenvaihdoprosessin aikana roolit eivät ole muuttuneet, mutta sen jälkeen roolit ovat voineet kokea merkittäviäkin muutoksia. Yritys X:n jatkaja ei ole ollut perheyrittäjän yritystoiminnassa mukana ennen sukupolvenvaihdosta, mutta prosessin jälkeen hänen roolinsa on keskeisessä osassa perheyrittäjästä, sen liiketoiminnasta.

mintaa ja omistusta. Prosessin aikana jatkaja on käynyt joitakin keskusteluja prosessia hoitaneen asiantuntijan kanssa, mutta muuten hänen roolinsa yrityksessä on alkanut vasta siinä hetkessä, kun sukupolvenvaihdosprosessi on saatu päätökseen.

Kaikki haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen kannalta helpottavaksi tekijäksi sen, että toinen on tuttu.

*“Osaa kertoa sillä tavalla, että toinen ymmärtää, jos olisi ventovieras, niin voi olla ettei tieto siirtyisi.”*

Luopujan roolia kuvailtiin sanoilla: ”auttaja”, ”henkinen tuki” ja ”talonmies”. Yrityksen luovuttaja ei välttämättä itse ymmärtänyt työpanoksensa merkitystä, mutta sitä kuvailtiin jatkajan sanoin ”valtavaksi”. Luopujat toivoivat voivansa olla avuksi tarvittaessa. Kumpikaan luopujista ei kuitenkaan halunnut olla liikaa neuvomassa ja opastamassa. Luopujat seuraavat tilannetta sivusta ja auttavat, jos apua tarvitaan.

*“Mie en halua liikaa olla sillee niiku neuvojana..Nuoret ei niiku halua et vanhempi tulee neuvomaa, et teet sillä tavalla, niiku mie oon tehnyt ennen. Mie en halua olla semmonen, mie haluan et jokainen haluaa olla semmoinen, et tuntee olevansa omassa liikkeessään niiku se päällikkö, tehdä omalla tavallaan asiat.”*

Toinen luopujista toivoi, että häneltä pyydettäisiin suoraan apua. Hän piti rooliaan eräänlaisena ”vanhana henkenä” ja pyrki omalla toiminnallaan pitämään yllä yrityskulttuuria ja vaikuttamaan asiakaskokemukseen. Yrityksessä pidetään tärkeänä kohteliaita käytöstapoja ja asiakkaiden huomioimista. Luopuja edesauttaa tätä juttelemalla asiakkaiden kanssa ja kyselemällä heidän kuulumisiaan. Usein asiakkaat sanovatkin luopujalle ”kiitos” ja ”näkemiin”, kun poistuvat liikkeestä. Luopuja arveli tämän johtuvan siitä, että häntä pidetään yrityksen ”vanhana henkenä”.

*”Koetaan varmaan vielä, et mie oon niiko se semmonen vanha henki tässä. Sekin on miulle roolina aika tärkeä”*

Toinen luopujista näki roolinsa yrityksen talonmiehenä.

*“Mie sanoisin, että mie oon vähän talonmies tässä. Käyn täs jelppailee.”*

Jatkaja korosti luopujan työpanosta, joka oli edelleenkin merkittävä luovutuksesta huolimatta.

*“Luopuja sanoi varmaan itse, että hän on tällainen talonmies niin sanotusti. Mutta sanotaan, että työpanos on kuitenkin aika valtava edelleenkin.”*

### **3.3.2 Sukupolvenvaihdokseen vaikuttavat tekijät**

Sukupolvenvaihdoksesta keskusteltaessa haastateltavat viittasivat usein käsitteeseen ”jatkuvuus”. Sukupolvenvaihdoksen nähtiin tuovan jatkuvuutta yritystoimintaan. Asioiden toivottiin tapahtuvan hyväksi todetulla tavalla. Myös asiakkaiden näkökulmasta jatkuvuus koettiin tärkeänä tekijänä. Ettei asiakkaista tunnu siltä, että yritys on muuttunut täysin uudeksi. Toivottiin, että muutoksesta huolimatta tietty yrityksen ”henki” säilyisi.

*“Sellainen jatkuvuus pitäisi sillä tavalla pitää, että ihmiset tuntee ettei katkaise kerrallaan täysin uudeksi. Se henki mikä meillä on ollut aina, sellainen välitön perheyhteisö tavallaan.”*

Jatkajan on mahdollista saavuttaa taloudellista hyötyä suhdet pääoman avulla. Esimerkiksi tavarantoimittajat voivat myöntää yrittäjälle maksuaikaa, jos he luottavat yrittäjään. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että luopuja siirtää inhimillisen pääoman lisäksi myös asiakkaiden ja tavarantoimittajien luottamuksen jatkajalle. (Virta, 2011) Molemmissa yrityksissä sidosryhmille ja asiakkaille tiedotettiin, kun sukupolvenvaihdos varmistui. Yleensä tiedottaminen tapahtui henkilökohtaisesti, sidosryhmiä ja asiakkaita tavattaessa. Yritys Y käytti myös lehtimainontaa tiedottamisen apuna.

*”Se oli heti alussa, et tottakai piti tiedottaa jo heti sillo alussa enneku oli ees mitää kauppojakaa tehty”*

*”Kyllä siitä on tiedotettu heti jo sillo syksyllä kun tuli se varmuus että vaihtuu, mie oon kova puhumaa ihmisten kanssa, ni kaikki on läpätetty ihan täysin avoimena. En usko, että on yhtään omaa asiakasta tai liikkeenkään asiakasta, joka ei tietäisi ja onhan siitä lehdessäkin ollut mainoksia.”*

Yrityksen ulkopuolisista sidoryhmistä tilitoimisto ja kirjanpitäjä nousivat tärkeään rooliin. Tilitoimistoa pidettiin hyvänä apuna, sillä sieltä voi kysyä neuvoa kaikkeen mitä ei itse tiedä.

Teorian perusteella tiedetään, että sukupolvenvaihdokseen tulisi varata riittävästi aikaa. Avoimeen keskusteluun jopa 5 - 10 vuotta. Haastateltavat suosittelivat, että aikaa tulisi varata riittävästi. Yritys Y:n prosessi kesti noin 5 kuukautta. Myyntivarausten myyminen vei oman aikansa ja käytännön kannalta oli helpointa odottaa tilikauden päättymiseen. Muuten prosessi olisi ollut luopujan mielestä mahdollista viedä läpi vielä tätäkin nopeammin. Jatkajan mielestä prosessiin olisi voinut varata enemmän aikaa.

*”Meinas ihan oikeesti järki ja tukka lähteä päästä, et aika rankka. Kannattaa varata aikaa.”*

Yritys X käytti vajaat 2 vuotta aikaa. Jatkaja varaisi nyt ainakin 3 vuotta koko prosessin läpiviemiseen. Molemmissa yrityksissä luopuja on edelleen mukana yritystoiminnassa, joka voi osaltaan selittää sen, että prosessi on toteutettu nopeassa aikatalussa. Luopuja on edelleen läsnä ja voi tarvittaessa auttaa liiketoiminnassa.

Tekniset seikat eivät teoriasta huolimatta aiheuttaneet juurikaan haasteita.

*“Sukupolvenvaihdos rullasi vain itsekseen, kunnes oli valmis.”*

*- Yritys X*

Yritys Y:n jatkaja piti sukupolvenvaihdosprosessia haastavana ja toivoi, ettei ”enää koskaan joutuisi” siihen. Laskelmat ja sopimusten uusimiset olivat etenkin hänelle raskaita. Myös saman yrityksen luopuja koki, että laskutuksen katkeaminen ei toiminut helposti ja moneen eri tahoon oli oltava yhteydessä, että käytännön asiat hoituivat.

Yritys Y:n jatkajalle rahoituksen järjestyminen merkitsi sukupolvenvaihdokseen lähtemistä

*”...kävelin pankkiin, kysyin lainaa, sain ja sit siitä se nyt sitte lähti...”*

Myös yritys X:n luopuja piti rahoituksen osuutta tärkeänä myös sukupolvenvaihdoksessa.

*”Rahoitus kun pysyy kunnossa talossa niin kyllä se pyörii.”*

Verotuksen ja arvonmäärityksen osalta käytettiin asiantuntija-apua molemmissa yrityksissä. Yritys X oli erittäin tyytyväinen asiantuntija-apuun. Asiantuntija-avun käyttäminen toi mukanaan luottamuksen siihen, että kaikki tulee tehtyä oikein. Kaikesta oli ennakkopäätökset valmiina, joten yllätyksiltä vältyttiin. Asiantuntijan pätevyyttä ja luotettavuutta pidettiin tärkeänä tekijänä.

*”Tekijä oli hyvä, osasi asiansa. Jos on huono tekijä siinä sukupolvenvaihdoksessa niin siinä tekee tuhoa paljon. Siinä maksaa turhaa rahaa ja paljon. Siinä jos rupeaa säästämään, et en mie raaski ottaa tuota kun on kallis, mut siinä voi mennä kymmenkertasesti ne rahat, jos ei verottajan kommervenkkejä tiedä.”*

*”Paras päätös varmasti kaikessa. Hyöty oli niin suuri ettei olisi ollut muuta vaihtoehtoa. Ei olisi mitään järkeä lähteä itse tekemään mitään sukupolvenvaihdosta. Ei voi kuvitellakaan muuta tapaa, miten tehtäisi itse niin, että menee verotuksen ja tulosten kannalta just oikein. Aika paljon voisi joutua maksamaan loppupeleissä enemmän siitä.”*

Asiantuntija hoiti koko prosessin alusta loppuun.

*”Kun selvittäjänä oli sama talo kuin tilitoimisto, niin kaikki paperitkin kulki hyvin. Oli suhtkoht helppo juttu.”*

Yritys Y käytti myös apuna asiantuntijoita. Tuttu lakimies hoiti luopujan paperityöt ja arvonmääritys tehtiin sukupolvenvaihdoksiin erikoistuneen yrityksen toimesta. Jatkaja sai apua pankista, omalta kirjanpitäjältään ja lisäksi ulkopuoliselta kirjanpitäjältä, joka oli erikoistunut yrityskaupoihin. Yritys Y kohtasi pieniä haasteita verotuksen osalta asiantuntijoiden käyttämisestä huolimatta.

*”Siinä kävi loppujen lopuksi sillä tavalla, että semmoinen tärkeä asia oli heiltä molemmilta herroilta jäänyt huomaamatta. Verotusjuttu, että kun jos minä en olisi myynyt liiketoimintana tätä kommandiittiyhtiötä, niin se kaikki verotus olisi liitetty miun tulokseen täysin se summa, minkä mie saan. Miulle olis mätkähtänyt siitä X euron verot. Se selvisi viikkoa ennen, kun myö oltiin ehditty yhtiö jo kaupparekisteriin lopettaa. Tilitoimisto ei tiennyt asiasta mitään ja sit meidän piti ne perua takaisin sieltä ne paperit ja sitte keksiä se, että tää myydään niinkuin kommandiittiyhtiön osuuskauppana.....Olihan se aikamoista stressiä siinä loppumetreillä...”*

Myös arvon määrittämisessä asiantuntijan apua pidettiin korvaamattomana.

*“...hintaa, eihän sitä voi silleen vaan hatusta heittää. Et siinä on tosiaan pitkältä ajalta kun se tutkitaan. Mut se on ostajalle niiko turvallista tietää, et miten on mennyt...”*

### **3.3.3 Kolmivaiheinen malli**

Yritysten sukupolvenvaihdosprosessia on seuraavaksi tarkasteltu Varamäen, Pihkalan ja Routamaan (2003, 348) kehittämän kolmivaiheisen mallin mukaan:



## 1. Tutustumisvaihe (kasvaminen yrittäjyyteen)

Sukupolvenvaihdosprosessi käynnistyi, kun luopuja pyysi jatkajaksi yritystoimintaan. Yritys X:ssä jatkajan valinta oli selvä. Jatkaja oli saanut sopivan koulutuksen ja toinen lapsista oli jo mukana yritystoiminnassa. Yritys Y:n kohdalla luopuja kysyi työntekijöiltään halukkuutta jatkaa yritystoimintaa, jolloin jatkaja suostui. Syyt sukupolvenvaihdokseen löytyivät luopujan ikääntymisestä ja sopivasta ajankohdasta.

*”Ettei nyt menisi ihan oma elämätyö hukkaan ja kuitekin kun valmis firma oli, ni siitä oli helppo lähteä jatkamaan”*

Molemmat jatkajat olivat työskennelleet myös yrityksen ulkopuolella. Toinen jatkajista tuli täysin uutena liiketoimintaan vasta sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Hän ei tuntenut ketään, eikä ollut mukana yrityksen toiminnassa. Vasta sukupolvenvaihdosprosessin aikana hän kävi joitakin keskusteluja prosessia hoitaneen asiantuntijan kanssa. Toisessa yrityksessä jatkaja oli työskennellyt yrityksessä noin 4 vuotta ennen sukupolvenvaihdosta.

*”En oo ollut töissä enkä tuntenu yhtäkään ihmistä, enkä ketään enkä koko alaa enkä mitään. Et kyllä mie läksin ihan ekaks opettelemaan et mikä on mikäkin laite.”*

Jatkajista mukaan lähteminen oli helppoa. Ei tarvinnut kauaa miettiä.

*”Olin joskus ajatellut, että olisi kiva jos olisi oma yritys, Tuli aika sujuvasti näin.”*

## 2. Perehdyttämisvaihe (varsinaisen osaamisen siirtämisen vaihe)

Molemmat luopujat kokivat yrityksestä luopumisen helpoksi. Tämän helppuden syyksi arvioitiin kuorman ja vastuun vähenemistä sekä sitä, että voi tehdä työtä yhä omaan tahtiin. Molemmissa yrityksissä luopuja on edelleen mukana yrityksen arjessa ja senkin arvioitiin vaikuttaneen siihen, ettei luopuminen ollut vaikeaa.

*”Ei miul vaikeeta tehnyt yhtään. Päinvastoin helpotus kun sai itse kunniallisesti asian loppuun.”*

Luopujat ovat kyenneet luovuttamaan vallan jatkajille. Joitakin tilanteita on voinut olla, joissa luopuja on pyrkinyt kertomaan oman näkemyksensä, joka on poikennut jatkajan näkemyksestä, mutta riidoilta on vältytty. Toinen jatkaja on välillä muistuttanut luopujalle, että *”tämä on miun juttu”*.

Perehdyttämistä on tapahtunut eri tavoin. Toisessa yrityksessä luopuja on perehdyttänyt jatkajan.

*”Isä perehdytti. En olisi voinut mitenkään muuten perehtyä liiketoimintaan.”*

Toisessa yrityksessä jatkaja on itse ottanut asioista selvää ja perehtynyt samalla, kun on työskennellyt yrityksessä ja aiemmissa yrityksissä ennen sukupolvenvaihdosta. Toinen jatkaja on opiskellut kaupallisen tutkinnon ja toinen käynyt yrittäjäkurssin. Perehtymistä tapahtuu myös toisen tekemistä seuraten ja pikku hiljaa uutta työtä opetellen.

*”Aina siiryy uutta tietoa, ei se lopu. Se ei oo niiku, et nyt on kaikki tiedot siirtynyt ja nyt se on valmis. Eikä sitä voi siirtää sillä tavalla, et mie nyt tästä alan siulle kertomaa ja kerron siulle kaikki asiat ja 3 päivän päästä sie tiität kaiken. Se vaatii aikaa.”*

Jatkajat tekevät itse päätöksensä vaikka voivatkin kuunnella luovuttajan näkemyksen myös.

### **3. Itsenäisen liiketoiminnan kehittymisen vaihe (uuden näkyvän ja hiljaisen tiedon kehittäminen)**

Molemmat yritykset ovat päässeet tähän vaiheeseen, vaikka perehdyttämistä tapahtuu edelleen ja luopujat ovat mukana yrityksen arjessa. Luopujien roolit ovat

taustatukena ja henkisenä tukena toimiminen sekä tarvittaessa myös neuvonantajana. Jatkajat johtavat yrityksen liiketoimintaa itsenäisesti ja tekevät päätökset itse. Ristiriitoja ei ole ollut juurikaan ja niistä on selvitty. Luopujat ovat antaneet jatkajille vapaat kädet. Väittelyitä ei ole ollut.

*”Miun on paha mennä väittelemää vastaa viisammalle.”*

*- Jatkaja (Yritys X)*

*”Turha se enää on ruveta kinaamaan, kun on jo luovuttanut.”*

*- Luopuja (Yritys X)*

Tietoa rakentuu, kun jatkaja yhdistää luopujalta siirrettyä tietoa omaansa. Esimerkiksi tietotekninen osaaminen voi tarjota mahdollisuuden tiedon rakentumiseen.

*”Ikä tuo tullessaan eri ajattelua. Ajattelee asioita vähän eri tavalla, kun sukupolvi hypätty eteenpäin. Mutta tietotekniikka taas on asia, jossa ei kykene neuvomaan yhtään.”*

*- Luopuja (Yritys X)*

### **3.3.4 Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen**

Hiljaisen tiedon käsite on vaikea. Haastateltaville käsite oli jonkun verran tuttu, mutta sen pukeminen sanoiksi aiheutti aluksi haasteita. Ainoastaan yksi haastateltava ei tuntenut käsitettä ollenkaan. Hiljaista tietoa kuvailtiin eri tavoin.

*”Ei voi muotoilla paperille.”*

*”Sellaisena käytöntöinä, tietoina tai toimintatapoina, mitä ei välttämättä pysty oppimaan muuten, ehkä seuraamalla sivusta”*

*”Aistimista, miten asioita kuuluisi hoitaa”*

Hiljainen tieto voi olla myös vuosikymmenten ainana hankittua tietoa asiakaspalve-

lusta ja liiketoiminnasta, sekä tapaa kohdata asiakas. Tätä näkökulmaa korosti etenkin Yritys Y:n luopuja. ”Asiakkaiden viihdyttämisenä” on suuri rooli asiakasuskollisuuden kannalta. Kovassa kilpailutilanteessa asiakas menetetään helposti, joten hyvä palvelu ja sitä tukeva yrityskulttuuri voivat tuoda yritykselle kilpailuetua.

Omaa hiljaista tietoa voi olla vaikea tunnistaa itsessään. Hiljainen tieto onkin usein juuri tiedostamatonta ja niin automaattista, ettei sen olemassa oloa huomaa edes tietoa käyttäessä. Hiljaisen tiedon erottaminen tiedon muista ulottuvuuksista on myös haastavaa.

*”Kun on kiire, niin on niin kamala kiire, että jos opettaa vaikka lapselle, että se tulis tekemään tähän miulle jotakin, niin kun ei kerkeä opettaa mut hän ei voi käydä tekemään mitään jollen mie kerro. Eli se on sitä tietoa mitä ei voi mistään muualta oppia vaan se pitää niinku opettaa. Kertoa et miten nää pitää tehdä.”*

Hiljainen tieto on syntynyt tekemällä tai ottamalla mallia toisen tavasta toimia. Tätä kutsutaan mallioppimiseksi.

*”Tekemällä oppinut. Ei siihen muuta varmaan ole. Ei sitä kirjassa lue.”*

Kaikki haastateltavat pitivät hiljaista tietoa tärkeänä. Etenkin pienessä yrityksessä hiljaisen tiedon arveltiin olevan erittäin merkittävässä asemassa. Hiljaisen tiedon nähtiin helpottavan elämää ja auttamaan ongelmanratkaisussa. Tieto auttoi myös pääsemään alkuun sukupolvenvaihdosprosessissa, jossa jatkaja tuli uutena yritystoimintaan.

*”Sanotaan että enhän mie mihinkään alkuun olisi päässyt ilman sitä tietoa.”*

### **3.3.5 Tiedon luominen**

Empiirisen aineiston mukaan tietoa luodaan tiiviissä vuorovaikutuksessa ”jokapäi-

*väisessä kanssakäymisessä*”. Yrityksissä keskustellaan, toimitaan työporukassa ja vaihdetaan kokemuksia sekä onnistumisia.

*”Kyl myö tehdään yhteistyötä...”*

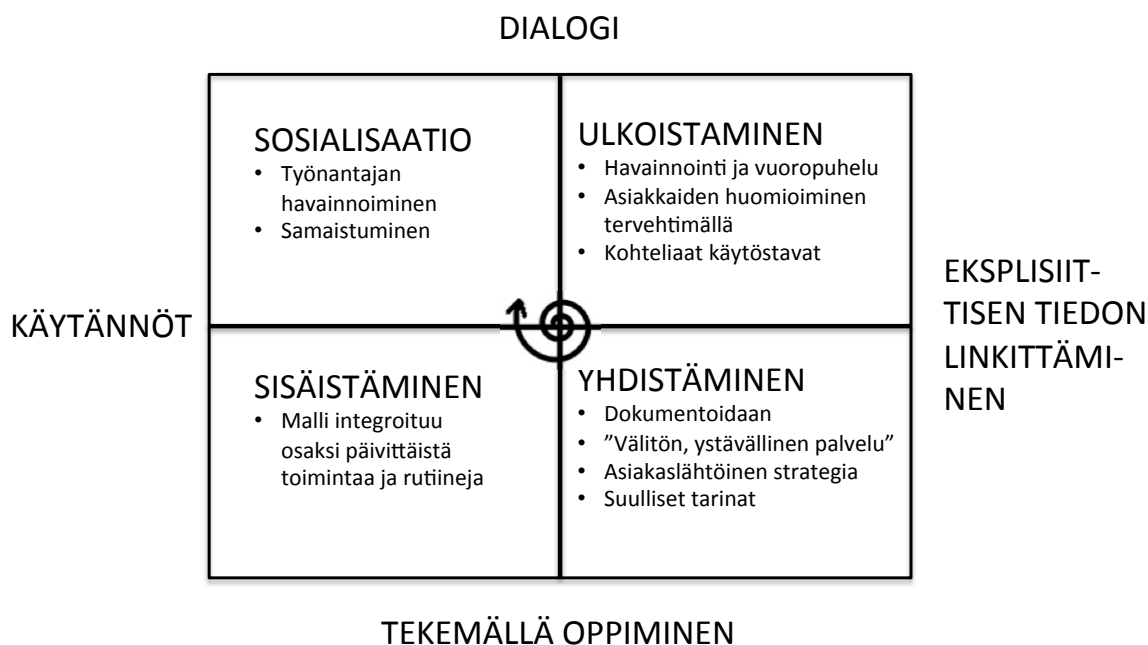
Esimerkkinä tästä Yritys Y:n jatkaja kertoi, miten he jakavat keskenään onnistumisen kokemuksia ja pyrkivät jakamaan ja kirjoittamaan ylös esimerkiksi hyväksi havaitsemiaan värireseptejä. Uusi väri otetaan mukaan ammattitaitoon ja kokemuksen kautta tiedetään kenelle sitä kannattaa käyttää.

Tiedon luominen SECI-mallin avulla oli nähtävissä esimerkiksi yrityskulttuurin luomisessa. Yritys Y:n luovuttaja kertoi ottaneensa mallia opettajiltaan, entisiltä työnantajiltaan. Tämä voidaan nähdä ensimmäisenä askeleena, eli sosiaalistumisena. Hän oli seurannut sivusta heidän tapaansa toimia ja mallioppinut joitakin tapoja. Siihen aikaan työpaikalla oli ollut tiukka kuri ja vahva johtaja-alainen-asetelma, jota luovuttaja ei kuitenkaan halunnut tuoda omaan yritykseensä. Osan tavoista hän oli kuitenkin siirtänyt 1960-luvulta tähän päivään ja toimi yhä niiden mukaan.

*”...miten on neuvottu siellä aamuaskareita tekemään, niin olen tehnyt sitä sen viisikymmentä vuotta, miten on työnantajat ja opettajat sanonut, että miten pitää tehdä ja sitä mie olen yrittänyt jatkaa.”*

Tapa kohdata ja ”viihdyttää” asiakasta oli lähtöisin ”vanhanajan palvelukulttuurista”. Luovuttaja oli seurannut työnantajiaan ja samaistunut heidän tapaansa toimia. Havainnoinnin ja vuorovaikutuksen avulla tämä tapa oli ollut mahdollista ulkoistaa eli tehdä näkyväksi. Jos ajatellaan esimerkiksi, että pyrkimyksenä on siirtää tiettyä ammattitaitoa asiakkaiden palvelemisessa seuraavalla sukupolvelle, on helpompaa siirtää konkreettisia ohjeita kuin itse ”ammattitaitoa”. Ammattitaito täytyy purkaa ensin sanoiksi ja ohjeiksi, eli saattaa tieto näkyväksi. Tässä yhteydessä tiedon voidaan ajatella olevan esimerkiksi kohteliaita käytöstapoja ja asiakkaiden tervehtimistä, joka on jo helpompi siirtää. Voidaan esimerkiksi opastaa toista tervehtimään asiakkaita ja käyttytymään kohteliaasti. Yhdistämisessä tietoa dokumentoidaan ja siihen lisätään muita tiedon rakenteita. Tieto muuttuu monimutkaiseksi

näkyväksi tiedoksi. Tieto voidaan esimerkiksi piilottaa yrityksen strategiaan: "asiakasystävällinen strategia" tai "välitön ja ystävällinen palvelu". Se voi olla myös yritykseen liittyviä tarinoita, joiden avulla tietoa jaetaan yrityksen sisällä. Lopuksi tieto sisäistetään ja se muuttuu jälleen hiljaiseksi. Malli integroituu osaksi päivittäistä toimintaa ja rutiineja. Siitä on tullut uudestaan hiljaista tietoa, jota esimerkiksi kilpailijoiden voi olla vaikea suoraan kopioida. Tiedon luominen on jatkuva prosessi, joten prosessi jatkuu edelleen ja uuden sosialisointin kautta tiedon luominen jatkaa jalostumistaan. Kuviossa 6 on muokattu SECI-mallia yrityskulttuuriin luomisen esimerkin perusteella.



Kuvio 6. SECI-malli yrityskulttuurin luomisessa

Jaetut kokemukset ja onnistumiset luovat henkisen Ba-tilan, jossa uutta tietoa on mahdollista luoda. Molemmista yrityksissä oli löydettävissä myös fyysiset Ba-tilat, joissa tietoa luotiin. Yritys X:ssä kokoontutaan yhteen aamuisin porukalla ja aamukahvin ohessa vaihdetaan työhön liittyvien pakollisten tietojen lisäksi myös ajatuksia työkavereiden kesken. Yritys Y:ssä oli myös erikseen taukotila ja sen lisäksi ajatusten ja keskustelun vaihtoa käytiin mahdollisuuksien mukaan aina kuin mahdollista, myös vapaa-ajalla. Yritys X:n luovuttaja ja jatkaja tekivät etenkin alkuun tiivistä yhteistyötä ja luovuttaja kävi aina ruokatunneilla auttamassa jatkajaa. Toimisto sijaitsi omakotitalon työhuoneessa, joten yhteistyö oli tiivistä.

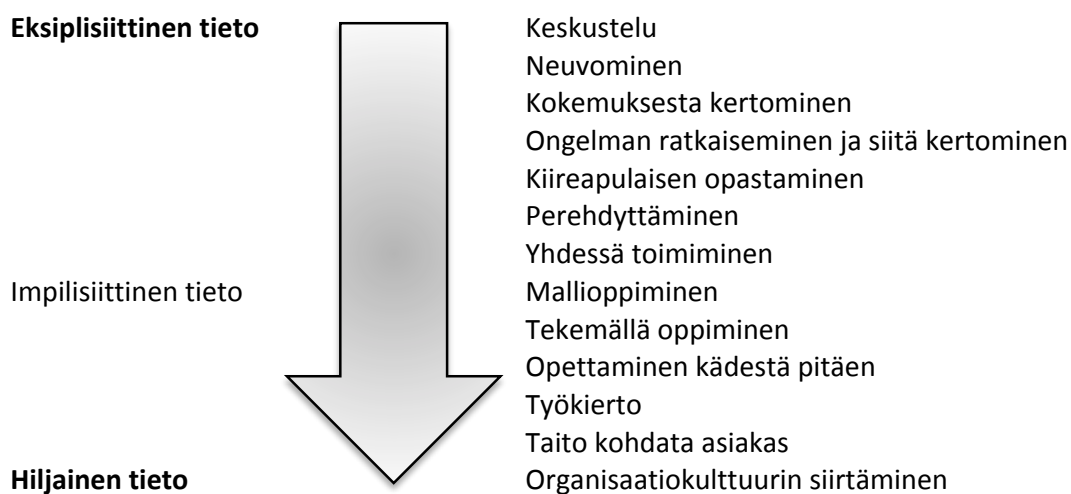
Tietopääomaa kuvattiin muun muassa sanalla ”kokemus”. Yritysten sisällä on paljon tietoa ja osaamista, joka on kerääntynyt kokemuksen kautta.

*”On käyty läpi erilaisia vaihteita, niistä on kertynyt oppia ja kokemusta.”*

Tämä kokemuksen kautta kerääntynyt tieto on yrityksen omista resursseista syntynettä tietoa, jonka avulla on mahdollista luoda yritykselle uutta, korvaamatonta tietoa Ba-tilassa, SECI-prosessin avulla.

### **3.3.6 Tiedon siirtäminen**

Tiedon siirtäminen koettiin tärkeäksi. Haastateltavista kolme käytti kuvailussaan määritelmiä ”erittäin tärkeää” tai ”tosi tärkeää”. Neljännen haastateltavan mielestä tiedon siirtäminen on ”tarpeellista”, sillä muuten tieto menee ”ihan hukkaan”. Sukupolvenvaihdoksessa tietoa siirtyy paljon. Osa on eksplisiittistä, osa implisiittistä ja osa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon siirtämistä on tapahtunut näissäkin yrityksissä, mutta se on tapahtunut usein tiedostamatta. Haastatteluiden aikana yrityskulttuuri nousi merkittävästi esiin. Yrityskulttuurin siirtyminen sukupolvelta toiselle on selvästi tapahtunut molemmissa yrityksissä ainakin jollakin tasolla. Toinen jatkajista kertoi tietoisesti muuttaneensa yrityskulttuuria omanlaisekseen. Toisessa yrityksessä luovuttajan tärkeiksi kokemat tekijät heijastuivat vahvasti myös jatkajan puheissa. Se mitä luovuttaja piti tärkeänä, korostui jatkajankin puheissa, mutta jatkaja ei kokenut sitä luovuttajalta siirtyneenä piirteinä vaan enemmänkin oman persoonansa tuotteena. Yrityskulttuuri onkin luultavasti muodostunut vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä näiden kahden osapuolen välillä. Kulttuurin piirteitä oli alkuaan syntynyt jo ennen ensimmäistä sukupolvenvaihdosta. Luovuttaja oli kuitenkin halunnut edistää tiettyä vapautta, että kaikki saisivat olla vapaasti omia yksilöitä. Hän ei halunnut jatkaa vanhanajan tiukkaa johtaja-alainen suhdetta vaan toivoi, että kaikki olisivat toistensa työkavereita. Silti osa perinteistä oli siirtynyt hiljaisesti jo edellisiltä työnantajilta. Kuviossa 7 on kuvattu yritysten käytössä olevia tiedon siirtämisen keinoja ja pyritty samalla kohdistamaan ne jatkumolle, jonka toisessa päässä on eksplisiittinen tieto ja toisessa hiljainen tieto.



Kuvio 7. Tiedon siirtämisen keinoja

Todellisuudessa eri keinojen sijoittuminen ei ole näin yksinkertaista. Tiedon siirtämisen keinot voivat sisältää samanaikaisesti tiedon eri ulottuvuuksia, joten voi olla jopa harhaanjohtavaa sijoitella niitä jatkumon eri vaiheisiin. Kuvion tarkoituksena on kuitenkin herättää ajatuksia hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon eroista ja hiljaisen tiedon osuudesta, joka voi jäädä hyvin pieneksi ajatellen koko siirtyvää tietomassaa sukupolvenvaihdoksessa.

Tiedon siirtämistä edistää avoin kommunikaatio ja luottamuksen ilmapiiri. Yhteinen kieli ja toisen tunteminen tekee vuorovaikutuksesta helpompaa. Yrityksissä keskustellaankin paljon ja aikaa vietetään yhdessä myös työajan ulkopuolella. Kysymyksiin saa vastauksen tarvittaessa ja tekemällä oppiminen on tärkeässä roolissa molemmissa yrityksissä. Keinoja tiedon siirtämiseen on esimerkiksi toimiminen työporukalla, työtehtävien vaihtelu ja yhdessä työskentely. Myös ongelmatilanteiden hoitaminen voi olla hyvä tapa tiedon siirtämiseksi. Ongelmanratkaisussa korostuu kokemus, jota hyväksikäyttämällä voidaan löytää ratkaisu.

*”kyllä aina joku ratkaisu löydetään.”*

Myös yrityskulttuurilla on merkitystä tiedon siirtämisessä. Työyhteisön vallitsevat



asenteet ja yhteinen huumorintaju voivat auttaa tiedon siirtymisessä. Tärkeää on, että yhteinen henki säilyy Läsnäolo on lähes välttämätöntä, jos halutaan siirtää tietoa ja osaamista henkilöltä toiselle.

*”Hiljainen tieto siirtyy kun toimii yhdessä ennen kuin luopuja lähtee, starttaa pihalle siitä hommasta.”*

Hiljaisen tiedon sirtämisen esteinä mainittiin muun muassa kiire. Ei välttämättä ehditä opettaa. Myös ihmisten hajallaan oleminen koettiin ongelmaksi. Haastateltavat eivät olleet omalla kohdallaan kokeneet tiedon panttaamista, mutta yksi haastateltavista arveli, että esimerkiksi riitainen pesä voi aiheuttaa sen, ettei asioista keskustella. Myös tahallinen tiedon panttaaminen voisi olla mahdollista, etenkin jos yrityksestä luopuminen ei ole vapaaehtoista. Hiljaisen tiedon siirtäminen on koko työyhteisön arvomaailman ja vuorovaikutuksen sisäistämistä ja kehittämistä. Jokainen vaikuttaa siirrettävään tietoon, eikä se siirry henkilöltä toiselle muuttumattomana. Tieto rakentuu yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa henkilöiden kesken.

### **3.3.7 Tiedon rakentaminen**

Myös tiedon rakentamista oli havaittavissa prosessissa, jossa yrityskulttuuri siirtyy sukupolvelta seuraavalle. Yrityskulttuuri on muodostunut yrityksen toimintavuosien aikana ja siihen ovat vaikuttaneet yrityksessä työskennelleet henkilöt. Yritys Y:ssä luovuttaja oli tietoisesti halunnut muokata kulttuuria oman tietämyksensä ja kokemuksensa perusteella omannäköiseksi. Hän oli halunnut luopua tiukasta auktoriteetista, joka edellisellä sukupolvella oli ollut ja hän pyrki kehittämään toiminnasta sellaista, jossa valta ei olisi ylhäältä johdettua vaan kaikki olisivat toistensa työkaivereita. Osa yrityskulttuurista ja toimintatavoista oli kuitenkin siirtynyt yrityksen perustajilta muuttumattomana. Jatkajan nähtiin edustavan vielä tästäkin rennompaa näkemystä ja hänen johtamistyyliinsä oli hyvin demokraattinen. Yrityskulttuurin voidaan ajatella muodostuvan niiden ihmisten tiedon, kokemuksen ja osaamisen pohjalta, jotka yritystoiminnassa ovat mukana. Näin ajatellen kulttuurin jalostuessa myös tieto rakentuu eri ihmisten välisessä yhteistyössä, joka heijastuu kulttuurin

muutoksena. Yrityskulttuurin luominen ei ehkä ole se perinteisin tapa tarkastella tiedon rakentamista.

Tietotekniikan kehittyminen ja digitaalisuuden lisääntyminen tarjoavat mielenkiintoisen näkökulman tiedon rakentamisessa sukupolvien välillä. Vanhempi sukupolvi on kokenut erilaisia vaiheita yritystoiminnan aikana ja niistä kertynyt oppi on muokannut ajatusmaailmaa erilaiseksi. Tämä osaaminen ja kokemus voi auttaa myös seuraavaa sukupolvea, kun sitä saadaan siirrettyä heille erilaisin toimenpitein. On kuitenkin myös osa-alueita, joissa nuoremmalla sukupolvella voi olla enemmän tietämystä ja kokemusta kuin vanhemmalla ja se voi näkyä juuri esimerkiksi tietotekniikassa. Vanhempi sukupolvi ei ole samalla tavalla välttämättä kasvanut tekniikan parissa kuin nuoremmat ja he voivat kokea sen vieraaksi. Yritys X:n luovuttaja muotoili asian seuraavasti.

*”Kyllä siinä varmaan on pystynyt jotain aina neuvomaan. Siinä tulee vähän eri ajattelua kun ikää on paljon. Sitä ajattelee asioita hiukan erilailta, kun sukupolvi on hypäty eteenpäin. Sitä kun on tietotekniikka tullut kaikki, mistä meikäläinen ei niin paljon ymmärrä, niin siinä ei pysty neuvomaan yhtään.”*

Digitaalisuus on koko ajan enemmän arjessa ja tulevaisuudessa sen määrä tulee varmasti lisääntymään. Haastatteluissa molempien yritysten kohdalla korostui sen merkitys, että sekä luovuttaja että jatkaja ovat työskennelleet ja työskentelevät yhä yhdessä. Tietotekniikka voisikin tarjota hyvän työkalun, jonka avulla osapuolet voisivat tavoitteellisesti kehittää uutta tietoa.

#### **4. Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tutkielman lähtökohtana oli selvittää perheyrityksen sukupolvenvaihdoksessa tapahtuvaa tiedon siirtämistä yrityksen luovuttajan ja jatkajan välillä. Näkökulmana pyrittiin huomioimaan molemmat osapuolet ja tiedon siirtämisen pääpaino oli hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja tiedon rakentamisessa. Työ jakautui teoreetti-

seen ja empiiriseen osaan. Teoriaosuudessa käsiteltiin aiempia tutkimustuloksia ja teorioita. Tiedon osalta työ pohjautui Polanyin, Takeuchin ja Nonakan kehittelemiin teorioihin ja menetelmiin hiljaisen tiedon siirtämisestä. Tiedon rakentamisen käsitys perustui Virran (2011) tutkimusraportissa hiljaisen tiedon siirtämisestä asiantuntijoiden välillä esitettyyn näkemykseen. Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka aineisteenkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja, jotka toteutettiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluaineistot litteroitiin ja niitä analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

#### **4.1 Johtopäätökset**

Johtopäätöksissä tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia käsittelemällä ensin alatutkimuskysymykset ja vasta niiden jälkeen pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Johtopäätökset kappale on jaettu alaotsikoihin siten, että jokainen tutkimuskysymys käsitellään omassa alaluvussaan. Johtopäätösten jälkeen tarkastellaan vielä tutkimuksen kontribuutiota akaateemiselle tutkimukselle ja käytännön työelämälle. Lopuksi esitellään työn perustella syntyneet jatkotutkimusaiheet.

##### **4.1.1 Miten hiljaista tietoa tehdään näkyväksi?**

Tiedon luomisen SECI-prosessissa (Nonakan ja Takeuchi, 1995) tietoa tehdään näkyväksi. Mallin ensimmäisessä vaiheessa, sosialisatiossa hiljainen tieto siirtyy henkilöiden välillä vuorovaikutuksen kautta. Ihmiset jakavat kokemuksiaan ja tietämystään. Haastatteluaineiston perusteella vuorovaikutus on keskustelua, neuvomista, opettamista ja omista kokemuksista kertomista. Oppiminen tapahtuu sivusta seuraamalla ja yhdessä työtä tekemällä. Sosialisatian kannalta läsnäolo on erityisen tärkeää, jotta havainnointia voi tapahtua. Yrityksen yhteiset kahvihetket, vapaa-ajan viettäminen ja yhdessä työskentely ovat tilanteita, joissa tietoa jaetaan. Yrityskulttuuri sisältää työyhteisön arvoja ja asenteita, jotka siirtyvät työntekijältä toiselle. Tätä samaa siirtymistä tapahtuu myös luovuttajan ja jatkajan välillä ja he molemmat ovat vaikuttamassa siihen, minkälaiseksi yrityskulttuuri muodostuu. Yleensä tämä ei ole tietoista toimintaa, vaan tapahtuu huomaamatta. Sosiaalistumisen jälkeen tietoa ulkoistetaan eli tieto muunnetaan eksplisiitiseksi. Tämä tapah-

tuu yleensä vuoropuhelun avulla. Asioista keskustellaan ja tietoa voidaan pyrkiä muuntamaan esimerkiksi tarinoiksi, strategiaksi tai yrityksen toimintaa ohjaaviksi lauseiksi. Näitä lauseita on mahdollista käyttää esimerkiksi yrityksen markkinointimateriaaleissa. Hiljaisesta tiedosta tulee yrityksen omaisuuserä, kun se tehdään näkyväksi. Hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi on kuitenkin haastavaa. Ensimmäisen haasteen aiheuttaa se, ettei omaa osaamista tunnisteta riittävästi. Jos omaa tietämystä ja osaamista ei tunnista, sen jakaminen on lähes mahdotonta. Haastateltavat pitivät hiljaista tietoa ja sen siirtämistä sukupolvelta toiselle tärkeänä, mutta oman hiljaisen tiedon tunnistaminen ja etenkin sen yksilöiminen tuotti vaikeuksia jokaiselle haastateltavalle. Vaarana onkin, että tieto jää vain yhden yksilön hyödynnettäväksi (Brooking 1999)

Sukupolvenvaihdoksessa voisi olla hedelmällistä teettää osaamiskartoitus sekä luopujalle, että jatkajalle. Tulokset voisivat olla yllättäviä ja toimia hyvänä pohjana keskustelulle siitä, mitä kannattaa siirtää ja mitkä tekijät voivat nousta suurimmiksi haasteiksi, kun yritystoiminnan vetovastuu siirtyy. Sen avulla voisi olla mahdollista myös löytää niitä osaamisen alueita, joiden kohdalla tiedon rakentamista voisi toteuttaa yhteistyössä.

#### **4.1.2 Haasteet ja mahdollisuudet tiedon siirtämisessä?**

Tutkielman tulokset tukivat Malisen & Stenholmin (2003) sekä Havusen & Stenin (2011) tutkimuksia, joiden mukaan teknisiä seikkoja ei koettu niinkään haastaviksi. Tutkielman tulosten perusteella myöskään luopujan valinta tai yrityksestä luopuminen (Stenholm, 2003) eivät aiheuttaneet ongelmia. Tämä tulos voi olla myös satumaa, sillä otoskoko oli erittäin rajallinen. Myös jatkajien kohdalta valinta oli helppo, molemmat olivat halukkaita jatkamaan. Tulosten perusteella luopujat saattoivat vastustaa uudistuksia (Beckhard & Dyer 1983), mutta toisen aseman kunnioittaminen oli kuitenkin niin vahvaa, että ristiriidoilta vältyttiin. Myöskään välitöntä tiedonkulun ongelmaa eli tiedon panttaamista (Moilanen et al, 2005) ei koettu näissä yrityksissä olevan ja tiedon panttaamista vierastettiin ajatuksenakin: ”miksi luovuttaa yritys jatkajalle, jos ei kuitenkaan haluta auttaa yritystä menestymään?” Perheyrietyksessä ja yrityksessä, jossa luovuttaja ja jatkaja tuntevat toisensa entuudestaan

ei havaittu yhteisen kielen puuttumista (Haldin-Herrgard, 2000). Vaikka osapuolet olivat persoonaltaan erilaisia, muun muassa yhteinen huumorintaju ja jatkuva keskustelu tekivät vuorovaikutuksesta helppoa. Omaa roolia tiedon jakajana (Swap et al. 2001, 123) ei aineiston perusteella välttämättä pidetty merkittävänä. Haastattelut pitivät hiljaista tietoa ja hiljaisen tiedon siirtämistä tärkeänä, mutta eivät uskoneet itse omaavansa juurikaan hiljaista tietoa. Luovuttajat arvostivat omaa kokemustansa ja uskoivat omaavansa tärkeääkin tietoa, mutta uskoivat tarpeellisen tiedon siirtyvän ilman erityisiä toimenpiteitä. Luovuttajat eivät ehkä riittävästi arvosta omaa osaamistaan ja haluavat pitää roolinsa enemmän sivusta seuraajana ja tukena kuin aktiivisena tiedon siirtäjänä. Molemmat luovuttajat arvostivat selvästi jatkajan roolia eivätkä halunneet ”astua jatkajan varpaille”, vaan mieluummin auttaa vain tarvittaessa.

Tiedon siirtämisen haasteiksi koettiin kiire ja se, että ihmiset eivät ole läsnä, vaan hajallaan ympäriinsä. Tiedonkulun ongelmia vähensi jatkuva läsnäolo, hyvä, kannustava yrityskulttuuri sekä se, että yrityksen luovuttaja ja jatkaja tunsivat toisensa jo entuudestaan.

#### **4.1.3 Miten tietoa jaetaan?**

Tiedon jakaminen tapahtuu tutkimustulosten perusteella lähinnä tiedon siirtämisenä. Tiedon rakentamista on mahdollista havaita esimerkiksi yrityskulttuurin siirtämisessä ja mahdollisesti työtehtäviä toteuttaessa, mutta tavoitteellista tiedon rakentamista yhteistyössä eri osapuolten välillä ei juurikaan tapahtunut. Mahdollisuuksia tiedon rakentamiseen oli kuitenkin löydettävissä ja etenkin tietotekniikka voisi olla mahdollisuus kehittää jo olemassa olevaa tietoa yhdistämällä siihen uutta teknologiaa. Kokemus tuo erilaista ajattelua, kun taas nuoremmat voivat tuntea paremmin tietotekniikkaa, kun ovat kasvaneet sen parissa.

Molemmat jatkajat olivat hankkineet työkokemusta myös yrityksen ulkopuolelta. Vaikka tutkielman lähes perusajatukseksi on muodostunut käsitys, jonka mukaan tieto siirtyy ylhäältä alaspäin, luopujalta jatkajalle, ei asia tietenkään ole näin mustavalkoinen. Tiedon siirtämistä tapahtuu molempiin suuntiin ja vertikaalisen tiedon

siirtämisen sijaan tulisikin tiedon siirtämisen osapuolet nähdä horisontaalisesti. Tietoa siirretään ja rakennetaan yhteistyössä, eikä yritysten jatkajien tietämystä pitäisi missään nimessä aliarvioida.

#### **4.1.4 Miten yrityksessä olevaa hiljaista tietoa siirretään?**

Tiedon siirtäminen on koko työnteon arvomaailman ja vuorovaikutuksen kehittämistä ja sisäistämistä. Erilaisia keinoja tiedon siirtämiseen ovat muun muassa vuorovaikutustilanteet, mentorointi, perehdyttäminen ja ongelmantilanteiden hoito sekä tekemällä oppiminen. Nämä keinot mukailevat aiempia tutkimustuloksia (Moilanen et al. 2005 14-15, 23 - 25) Hiljainen tieto voi siirtyä eri tavoin, kuten edellä todettiin, mutta helpointa sitä on siirtää näkyvänä. Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi tapaa kohdata asiakas. Hiljainen tieto voidaan muuttaa näkyvään muotoon, kuten esimerkiksi ohjeiksi asiakkaan tervehtimisestä ja käytöstavoista. Sen jälkeen tietoon voidaan yhdistää uutta tietoa. Tieto voidaan sisällyttää strategiaan ja sitä voidaan siirtää esimerkiksi tarinoiden avulla. Kun tieto on sisäistetty, se otetaan mukaan omaan toimintaan ja yrityksen rutiineihin. Jotta hiljaista tietoa siirtyisi, on huolehdittava siitä, että yrityksissä luodaan edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtämiselle (Nonaka & Konno, 1998) Näistä edellytyksistä yksi tärkeä on fyysinen tila, kuten kahvihuone tai muu tila, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näiden fyysisten tilojen järjestäminen onkin yksi tärkeä haaste, johon yritysten tulisi tarttua, jotta tulevaisuudessakin hiljaisen tiedon siirtäminen varmistettaisiin. Tehokkuusajattelu on voinut vaikuttaa siihen, ettei työpaikoilla välttämättä keskustella enää juurikaan, vaan keskitytään omaan työskentelyyn ja sen tehokkaaseen hoitamiseen. Tiedon siirtymisen kannalta läsnäolo on kuitenkin lähes välttämätöntä. Vaikka teknologia mahdollistaakin tiedon siirtämisen eri keinoja ja yrityksissä on lisätty tiedon jakamista etenkin internetin tarjoamien alustojen avulla, ei face-to-face keskusteluja ja toisen työn seuraamista voi täysin korvata tekniikalla. Jonkun on muokattava hiljaisesta tiedosta näkyvää, jos se halutaan siirtää virtuaalisesti henkilöltä toiselle ja koska vastaanottajan on myös ymmärrettävä tiedon sisältö ja otettava se käyttöön (Tsoukas ja Vladimirov, 2001) voi virtuaalinen tiedon siirto olla erittäin haastavaa. Sukupolvenvaihdoksessa luovuttajan ja jatkajan tekemä yhteistyö nousi empiirisen aineiston perusteella erittäin tärkeään rooliin. Sitä pidet-

tiin jopa niin merkittävänä, ettei ilman sitä olisi ollut mahdollista päästä edes alkuun. Tietoa luodaan tiiviissä vuorovaikutuksessa, jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Tunnistamalla hiljaisen siirron merkitys ja ymmärtämällä siihen liittyvät tekijät, sukupolvenvaihdokselle voidaan luoda mahdollisimman hyvät lähtökohdat. Hiljaisen tiedon siirtämisessä vuorovaikutustilanteet ja yhteistyö ihmisten välillä on tärkeää, sillä tieto sijaitsee ihmisissä. Sukupolvenvaihdoksessa on jo valmiiksi mestari-oppipoika-asetelma, joten osaamisen siirtoa tapahtuu varmasti luonnollisestikin. Siitä huolimatta on tärkeää kiinnittää huomiota tiedon tunnistamiseen ja sen siirtämiseen sukupolvelta seuraavalle, jotta yritys säilyttää ne menestystekijät, joiden avulla se on selvinnyt aiemmista kohtaamistaan haasteista. Tutkimusten perusteella tiedetään, että yritys suoriutuu huonommin sukupolvenvaihdoksessa kuin ennen sitä, etenkin tilanteissa, joissa luovuttaja jättäytyy yritystoiminnasta kokonaan pois (Miller & Le Breton-Miller, 2011). Tutkielman tulosten perusteella yhteistyö luovuttajan ja jatkajan välillä prosessin päättymisen jälkeen on ollutkin tärkeää ja tiedon siirtämistä on tapahtunut jatkuvasti edelleen.

Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, ettei case-yrityksissä tunnisteta hiljaista tietoa, eikä sitä osata ehkä riittävästi hyödyntää organisaation sisällä. Käsite hiljainen tieto ei ollut selkeästi hahmottunut ja hiljaisen tiedon erottaminen näkyvästä tiedosta oli haastavaa. Tiedon siirtämistä kuitenkin oli tapahtunut ja se oli ollut suorastaan välttämätöntä. Olisi kuitenkin tärkeää ymmärtää ja tiedostaa hyödyt, joita on tarkoitus siirtää seuraavalle sukupolvelle. Tavoitteena ei ole ainoastaan siirtää yritystoimintaa, vaan myös ne tekijät, joiden avulla yritys on menestynyt ja tulee menestymään

#### **4.2 Tutkimuksen kontribuutio ja rajoitukset**

Tutkielman tulokset perustuvat pieneen harkinnanvaraiseen otokseen, joten ne eivät ole välttämättä yleistettävissä muihin yrityksiin. Tutkielman tulosten perusteella voidaan kuitenkin varovasti arvioida, ettei yrityksissä ole riittäväällä laajuudella kiinnitetty huomiota hiljaisen tiedon siirtymiseen, vaikka siirtäminen koettiin yrityksissä erittäin tärkeäksi. Tutkielmaan sisältyy useita rajoituksia sen laajuuden vuoksi. Pro Gradu tutkielma on vain pieni pintaraapaisu tutkittavaan kohteeseen,

sillä sen laajuus ei mahdollista kovin syvällistä aiheen tutkimista. Tarkoituksena onkin herättää keskustelua ja tuoda uusia näkökulmia sukupolvenvaihdoksen ympärillä käytävään keskusteluun.

Teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa sukupolvenvaihdoksessa mukana olleiden ihmisten kokemusten raportoimisen ja sen avulla on mahdollista saada arvokkaita mielipiteitä henkilöiltä, joilla on omakohtaista kokemusta ilmiöstä. Teemahaastattelu voi kuitenkin myös rajoittaa tutkimustuloksia, sillä haastattelussa haastateltavat eivät välttämättä ole halukkaita kertomaan kovin yksityiskohtaisesti esimerkiksi ristiriitatilanteista ja niistä asioista, jotka eivät ole sujuneet. Myös pieni otoskoko voi aiheuttaa sen, että yrityksistä annetaan positiivisempi kuva kuin mitä se todellisuudessa onkaan, sillä mielipiteet ovat luettavissa raportista suoraan. Tutkimuksen tulosten perusteella sukupolvenvaihdosta suunnittelevat yritykset voisivat kiinnittää huomiota myös pehmeiden tekijöiden siirtämiseen. Tutkielman tulosten mukaan teknisten tekijöiden haasteita voidaan pienentää asiantuntijan avulla, joten yritykset voisivat kohdentaa enemmän aikaa osaamisen ja tiedon siirtämiseen, jos itse prosessi ulkoistetaan asiantuntijoille. Myös ajankäytön suunnitteleminen on tärkeää. Prosessiin tulisi varata riittävästi aikaa, sillä kiire voi toimia esteenä myös hiljaisen tiedon siirtämiselle. Yritykset voisivat käyttää osaamiskartoituksia osaamisen tunnistamisen tueksi, jotka voitaisiin tehdä yrityksen luopujalle ja jatkajalle. Osaamiskartoituksen perusteella olisi mahdollista löytää myös ne osaamiskohteet, jotka mahdollistaisivat tiedon rakentamisen yhteistyössä luopujan ja jatkajan välillä. Sukupolvenvaihdoksista on mahdollista oppia ainakin se, miten hyödyllistä eri-ikäisten henkilöiden yhteistyö voi olla. Tämän ajatuksen voisi siirtää koko yhteiskuntaa koskevaan keskusteluun työeämän joustoista. Asteittainen poistuminen ja asteittainen työelämään siirtyminen voisi mahdollistaa eri sukupolvien työskentelyn yhtäaikaaisesti, jolloin myös tiedon siirtymistä voisi tapahtua enemmän kuin tilanteessa, jossa eläkkeelle jäävän henkilön tilalle palkataan uusi työntekijä ja työ alkaa vasta siinä vaiheessa, kun edeltävä henkilö on jo poistunut yrityksen palveluksesta.

Tutkielma herättää myös kysymyksen siitä, arvostetaanko omaa ja toisen osaamista riittävästi. Suomalaisten mentaliteettia on joskus moitittu siitä, että ihmiset



vähättelevät omaa osaamistaan. Voisiko se olla syynä siihen, ettei oman osaamisen siirtämiseen ole kiinnitetty juurikaan huomiota. Yhteistyön ja keskustelun tärkeys korostui monin eri tavoin tutkimuksen aikana. Keskustelua korostettiin haastatteluissa niin usein, että hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta heräsi kysymys myös siitä, ovatko tiedon siirtäjät tunnistaneet kuitenkin omaa hiljaista tietoaan ja muuttaneet sitä näkyvään muotoon, jolloin sen kertominen toiselle on mahdollista. Hiljaisen tiedon määrittelyn mukaan hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi, joten kyseessä on luultavasti kuitenkin tiedon eksplisiittinen tai implisiittinen muoto. Myös perheen vaikutus Ba-tilaan on mielenkiintoinen näkökulma, johon tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista ottaa kantaa.

Asiantuntijan käyttäminen helpotti sukupolvensiirtoprosessia ja sen ajateltiin olevan lähes välttämätöntä, jotta sukupolvenvaihdos tulisi suoritettua oikein. Juridisen asiantuntijuuden rinnalle olisi mahdollista kehittää myös asiantuntijuutta, jonka tavoitteena olisi siirtää yrityksen menestystekijöitä sukupolvenvaihdoksessa jatkavalle sukupolvelle. Sukupolvenvaihdossa siirtyy suuri määrä dokumentteja ja tietolähteitä, mutta myös rutiinit, prosessit, käytännöt ja normit olisi syytä siirtää seuraavalle sukupolvelle yrityksen mukana. Tiedon rakentaminen, jossa huonot käytännöt karsittaisiin jo heti alkuun ja hyviä käytäntöjä rakennettaisiin yhdessä sukupolvien kesken, voisi tuoda uusia menestystekijöitä yritykselle. Digitaalisuuden johdosta työn tekeminen voi muuttua, kun yhä useammat työtehtävät voidaan toteuttaa digitaalisesti. Asiantuntijuus voi nousta tämän johdosta entistä merkittävämpään asemaan. Olisikin ehkä syytä kehittää asiantuntija-apua ja tehdä sen käytöstä arkipäivää myös pienissä yhtiöissä. Jotta tietoa voidaan siirtää vaatii se myös pysähtymistä ja itsetutkiskelua: mitä minä tiedän, mitä osaan, mistä tiedän, keneltä kysyn? Tieto voi todella olla hiljaista. Jopa niin hiljaista, ettemme edes tiedosta sitä. Vasta pysähtymällä, itsetutkiskelun avulla voimme huomata tämän tietovarannon olemassa olon.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tuomi & Sarajärvi (2006, 129) toteavat tutkimuksen uskottavuuden perustuvan hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen ("good scientific practice"). Tutki-

mustulokset ovat tutkijan lisäksi riippuvaisia menetelmistä, joten luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta on tärkeää pyrkiä kuvaamaan aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät mahdollisimman tarkasti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20 - 21). Luotettavuus on pyritty varmistamaan mahdollisimman tarkalla ja totuudenmukaisella kuvauksella tutkimuksen toteuttamisesta, koskien kaikkia tutkimuksenteon vaiheita. (Hirsjärvi ym. 2004). Tulosten raportoinnissa on tavoiteltu tarkoituksenmukaisuutta ja monipuolisuutta. Objektiivisuutta on pyritty vahvistamaan tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisella. Omat aikaisemmat kokemukset vaikuttavat havaintoihin ja ennako-olettamukset tutkimuskohteesta ja tutkimustuloksista ovat luultavasti vaikuttaneet osaltaan myös tutkimuksen tuloksiin. (Eskola & Suoranta 2003, 19–20). Haastattelussa tutkijan rooli on viedä haastattelua eteenpäin, mutta kokemattomana haastattelijana haastateltavien johdattelua on voinut huomauttaa tapahtua.

Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimusprosessiin ja sen tulosten pätevyYTEEN on kiinnitetty huomioita tutkimuksen eri vaiheissa.

#### **4.4 Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkielmassa kaikki haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti omista kokemuksistaan, mutta jatkotutkimuksia ajatellen, voisi olla hedelmällistä toteuttaa saman tyyppinen tutkimus suurella otoskoolalla siten, että haastateltavien kommentit jäisivät täysin anonyymeiksi. Tämän menetelmän avulla voisi olla helpompi nostaa ristiriitoja ja ongelmakohtia, joita sukupolvenvaihdoksessa yrityksissä kohdataan. Erilaisia jatkotutkimusaiheita ja tutkimusmenetelmiä nousi tutkimuksen aikana esiin useita. Tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa eri tutkimusmenetelmin ja haastatteluihin voisi valikoida eri vaiheissa sukupolvenvaihdosprosessia olevia yrityksiä. Pitkäaikainen seurantatutkimus voisi saada arvokasta tietoa, sillä sen avulla saataisiin tietoa myös siitä, miten yritys on selvinnyt sukupolvenvaihdosprosessista. Myös perheyriityksen käsitteen problematiikka sisältäisi vielä varmasti monta tutkimatonta osa-aluetta. Tutkielman näkökulmana oli realismi, joka lähtee oletuksesta, että haastateltavat kertovat totuuden. Tutkielman voisi toteuttaa dis-

kurssianalyysin keinoin, jolloin pääpaino olisi siinä, miten asioista kerrotaan. Myös kyselytutkimus laajalla otannalla voisi tuoda uusia näkökulmia.

Kokemus liittyy vahvasti tietoon ja tietämykseen. On lähes mahdoton ajatus, että yrityksen perustaja voisi siirtää kaiken tarvitsemansa tietotaitonsa jälkeläistensä käyttöön. Kokemusta onkin mahdotonta siirtää sellaisenaan, mutta kun ymmärrämme tiedon monisyisen luonteen, on mahdollista tunnistaa näitä taitoja ja tietoa, josta kokemus on syntynyt. Kun kokenut ammattilainen huomaa omaavansa taitoja, joista voisi olla hyötyä toisillekin, on mahdollista tehdä näkymättömästä tiedosta näkyvää ja siirtää sitä eteenpäin. Hiljaisen tiedon parhaita puolia on, että se on jo sisällä yrityksessä. Hiljaista tietoa ei tarvitse luoda tyhjästä vaan ainoastaan poistaa esteitä sen ympäriltä ja luoda edellytyksiä sen siirtymiseen sukupolvelta toiselle.

## Lähdeluettelo

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere. Vastapaino.
- Allen, M. & Panian, S. 1982. Power, performance, and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27:4, 538-547.
- Ambrose, D. M. 1983. Transfer of the family-Owned Business. *Journal of Small Business Management*, 21:1, 49-56.
- Anderson, R. & Reeb, D. 2003. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58, 1301-1328.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki. Akatiimi
- Astrachan, J. H. 2010. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1:1, 6–14.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. 2002. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. 14:1, 45 – 58.
- Barnes, L.B. & Hershon, S. A. 1976. Transferring Power in The Family Business. *Harvard Business Review* [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.2.2016]. Saatavilla: <https://hbr.org/1976/07/transferring-power-in-the-family-business>.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- Baumard, P.1999. *Tacit Knowledge in Organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Beckhard, R. & Dyer, W. G. 1983. Managing change in the family firm- Issues and strategies. *Sloan management review*. 24:3, 59 – 65.

Bennedsen, M., Nielson, K.M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. 2007. Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122:2, 647- 691.

Birchall, David & George Tovstiga. 1999. The strategic potential of a firm's knowledge portfolio. *Journal of General Management* 25:1, 1-16.

Boter, H. & Lundström, A. 2005. SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of small business and enterprise development*, 12:2, 244-258.

Bracci, E. & Vagnoni, E. 2011. Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9:1, 7-36 [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.4.2016]. Saatavilla: <http://ssrn.com/abstract=1776593>

Brooking, A. 1999. *Corporate memory: Strategies for knowledge management*. Cengage Learning EMEA.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23:4, 19.

Corbetta, G. & Montemerlo, D. 1999. Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: a comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12:4, 361-374.

Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.

Dreyfuss, H. L. & Dreyfuss, S. E. 1986. *Mind over Machine*, Basil Blackwell Ltd, Oxford.

Dyer, W. G. 1986. *Cultural change in family firms*. Jossey-Bass.

Dyer, W. G., & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71-71.

European Family Business (EFB) & KPMG. 2013. Euroopan Perheyritysbarometri: Sustaining future growth [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.1.2016] Saatavilla: <http://www.kpmg.com/FI/fi/Ajankohtaista/Uutisia-ja-julkaisuja/Muut-julkaisut/Documents/European-Family-Business-Barometer-December-2013.pdf>

European Family Business (EFB) & KPMG. 2014. Euroopan Perheyritysbarometri: Luottavaisemmat näkymät Euroopassa – entä Suomessa? 12/14 [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.2.2016]. Saatavilla: <http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2015/01/Perheyritysbarometri-Joulukuu-2014.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2012. Perheyritysbarometri. Selvitys sukupolenvaihdoista sekä omistajuudesta ja johtajuudesta. Elinkeinoelämän keskusliitto EK & Perheyritysten liitto. Joulukuu 2012 [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.3.2016]. Saatavilla: <http://ek.fi/wp-content/uploads/Perheyritysbarometri-2012.pdf>

Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace, *Studies in Continuing Education*, 26:2, 247-273.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Euroopan Komissio. 2002. Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises. Brussels: European Commission [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.2.2016]. Saatavilla: <https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi--MKdsDLAhXFJJJoKHRKsBVoQFggc-MAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FdocsRoom%2Fdocuments%2F10388%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&usg=AFQjCNH9bpzHxuag65DiwcfeOUlrUQTmqg&bvm=bv.117868183,d.bGs>

Gallo, M. & Sveen, J. 1991. Internationalizing the family business: Facilitating and restraining forces. *Family Business Review*, 4, 181-190.

Gomez-Mejia, L., Larraza-Kintana, M. & Makri, M. 2003. The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46, 226-237.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. 2011. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5:1, 653-707.

Grundström, C., Öberg, C., & Rönnbäck, A. Ö. 2012. Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers. *Journal of family business strategy*, 3:3, 162-173.

Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. 2002. *Handbook of interview research: Context and method*. Sage.

Haldin-Herrgård, T. 2000. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual capital*, 1:4, 357-365.

Haldin-Herrgård, T. 2004. Dividing under the surface of tacit knowledge. In *Conference proceedings of the 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability*, April 2004 in Innsbruck, Austria [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.3.2016]. Saatavilla: [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/b-2\\_haldin-herrgard.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/b-2_haldin-herrgard.pdf)

Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa: Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 277-300.

Handler, W. C. 1991. Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 29:3, 21–32.

Handler, W. C. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7:2, 133–157.

Handler, W.C. & Kram, K.E. 1988. Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review* 1:4, 361-381.

Harju, J., Heinonen, J., Hytti, U., Kovalainen, A., Känsälä, M., Lamminpää, K., Malinen, P., Pulkkinen, T., Stenholm, P., Toivonen, J. & Vento-Vierikko. 2003. Quo Vadis, suomalainen perheyritys? PK-Instituutti: Turun kauppakorkeakoulu.

Havunen, J. & Sten, J. 2011. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrityksessä. Eräsalon Kirjapaino Oy [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.3.2016]. Saatavilla: [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Esite\\_johtajuuden\\_ja\\_omistajuuden\\_muutokset\\_perheyrityksessa.pdf/8fcc4066-7763-42ef-bbdc-3e7d6cdea802](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Esite_johtajuuden_ja_omistajuuden_muutokset_perheyrityksessa.pdf/8fcc4066-7763-42ef-bbdc-3e7d6cdea802)

Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. 1991. The challenge of renewal through acquisitions. *Planning Review*, 19:2, 27-30.

Hautala, T. T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa. Vaasan yliopisto.

Higgingson, N. & College, F.L. 2010. Preparing the Next Generation for the Family Business: Relational Factors and Knowledge Transfer in Mother-to-Daughter Succession. *Journal of Management and Marketing Research*.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki, 213.

Johannessen, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. 2001. Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International journal of information management*, 21:1, 3-20.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (KTM) 2005. Perheyrittäjäyys. Perheyritykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. KTM Julkaisuja 16/2005. Helsinki.



Kets de Vries, M. F. R. 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21:3, 59-71.

Kets de Vries, M. F. K. 1996. Family business: human dilemmas in the family firm: text and cases. Arden Shakespeare.

Kreiner, K. 2002. Tacit knowledge management: the role of artifacts. *Journal of Knowledge Management*, 6:2, 112-123.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Gummerus.

Kuronen, T., Säämänen K., Järvenpää, E. & Rintala N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalalaitoksessa. Report 2007/1. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Espoo [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.3.2016]. Saatavilla: [ht tps://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/858/isbn9789512286034.pdf?sequen](http://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/858/isbn9789512286034.pdf?sequen).

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli Raine (Toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Jyväskylä. PS-kustannus. 28–45

Lam, A. 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization studies*, 21:3, 487-513.

Le Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. 2004. Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28:4, 305-328.

Leonard, D., & Sensiper, S. 1998. The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40:3, 112-132.

Littunen, H. & Hyrsky, K. 2000. The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*. 13:1, 41 – 53.

Miller, D. & Le Breton-Miller, I. 2011. Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 9/11, 1051-1076.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. *Hiljainen tieto näkyväksi*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Morris, M.H., Williams, R.W. & Nel, D. 1996. Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2:3, 68 – 81.

Morris, M.H., Williams, R.W., Allen, J.A., Jefferey, A. & Avila, R.A. 1997. Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12:5, 385 – 401.

Nelton, S. 1991. Shaky about joining the family firm. *Family business sourcebook*, 538-542.

Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5:1, 14-37.

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40-55.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33:1, 5-34.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. The concept of tacit knowledge and the study of tacit knowledge: a review of recent developments. *Informaatiotutkimus* 31:3.

Polanyi, M. 1966. The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41:155, 1-18.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B. & Rafferty, A. 2008. Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*. 21:1,15-30.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2016]. Saatavilla: [http://www.fsd.uta.fi/menetelm\\_aopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelm_aopetus/).

Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28:9, 913-933.

Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. 2003. Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16:1, 1-15.

Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. 2000. New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15:5, 393-410.

Spender, J. C. 2006. Getting value from knowledge management. *The TQM Magazine*, 18:3, 238-254.

Spender, J. C. & Scherer, A. G. 2007. The philosophical foundations of knowledge management: Editors' introduction. *Organization*, 14:1, 5-28.

Stavrou, E.T. 1999. Succession in family Business: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management* 37:3, 43-61.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Stenholm, P., Isoviita, E. & Laitinen, K. 2007. Omistajanvaihdoksen onnistumisen varmistaminen. Pori: Satakunnan TE-keskuksen julkaisusarja, 3, 2007.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. 2001. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18:1, 95–114.

Sydänmaanlakka, P. 2002. *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Capstone. London.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. 1982. The advantages and disadvantages of the family business. Research paper.

Teeffelen, V. L. 2010. Exploring success and failure in small firm business transfers.

Timmons J. 1990. *New Venture Creation. Entrepreneurship in the 1990s* Irwin, Homewood Ill.

Toivonen, V. M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen–kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33-58.

Tsoukas, H. 1998. Forms of Knowledge and Forms of Life in Organized Contexts. *In the Realm of Organization*, toim. Chia, R. London: Routledge: 43–66 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.1.2016]. Saatavilla: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=rfSGAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA44&dq=Tsoukas,+H.+1998+“Forms+of+Knowledge+and+Forms+of+Life+in+Organized+Contexts&ots=0nP\\_0yjtut&sig=TenEineBhUIWIUM4v6LDdcEYy5s&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=rfSGAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA44&dq=Tsoukas,+H.+1998+“Forms+of+Knowledge+and+Forms+of+Life+in+Organized+Contexts&ots=0nP_0yjtut&sig=TenEineBhUIWIUM4v6LDdcEYy5s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Tsoukas, H. 2009. A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20:6, 941-957.

Tsoukas, H. & Vladimirou, E. 2001. What is organizational knowledge?. *Journal of management studies*, 38:7, 973-993.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yrittäjyyskatsaus 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34:2011 [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.2.2016]. Saatavilla: [http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul\\_34\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf) (20.2.2016)

Varamäki, E., Pihkala, T. & Routamaa, V. 2002. Knowledge Transfer in Small Family Firms. In: *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network*, 11–14 September, Helsinki [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.4.2016]. Saatavilla: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.7016&rep=rep1&type=pdf>

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri*.

Varamäki, E. & Lautamaja, M. 2007. *Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E., Pihkala, T., & Routamaa, V. 2003. Stages of transferring knowledge in small family business successions. In *Proceedings of Family Business Network 14th Annual World Conference*, 23-25.

Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T., & Sorama, K. 2011. *Omistajanvaihdosasiiantuntemus ja sen kehittäminen*.

Virta, M. 2011. *Sukupolvien välinen tiedon jakaminen organisaatiossa-lapioidaanko vanhaa vai luodaanko uutta?*. Research Reports/Technology Business Research Center.

Virtainlahti, S. 2006. "Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua". Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ward, J. L. 1997 Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*. Vol. 10, nro 4, p. 323–337.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5:2, 171-180.

Westhead, P., Cowling, M. & Howorth, C. 2001. The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, 14:4, 369–385.

Wilson, T. 2005. The nonsense of knowledge management revisited in E Maceviciute and T Wilson (eds), *Introducing information management: an information research reader*, Facet Publishing, London.

Yin, R. K. 1994. *Case study research - design and methods*. Newbury Park, Ca. SAGE.

## Liitteet

### Liite 1. Tekijöitä hiljaisen tiedon siirtämisessä sukupolvien välillä.

<p><b>Hiljaisen tiedon ominaisuuksia</b></p> <p>Syntyä tekemällä Aistimista, miten asioita kuuluisi hoitaa Ei voi oppia muualta Ei voi dokumentoida, panna paperille, eikä lue kirjassa Mahdotonta korvata toisen hiljaista tietoa</p>	
<p><b>Hiljaisen tiedon siirtämistä edistäviä tekijöitä:</b></p> <p>Yhdessä toimiminen, ennen kuin luopuja starttaa pihalle hommasta Tehdään yhteistyötä Paras tapa siirtää tietoa on tehdä työtä yhdessä</p> <p>Luopuja on ollut läsnä koko ajan Tieto ei siirtyisi, jos ei olisi läsnä Jos ei olisi mukana, tieto jäisi kotisohvalle Hyvä, avoin vuorovaikutus Hyvä henki ja yhteinen huumorintaju Aina jotain keskustellaan Vuorovaikutus toimii Voi luottaa toiseen</p> <p>Tuntee toisen, osaa sanoa asiansa niin että toinen ymmärtää Ymmärtää mistä toinen puhuu Sukulaisuudesta ja perhesuhteista voi olla apua Kun on hyvät välit ja kaikki menee hyvin, tieto siirtyy Ventovieraan kanssa ei välttämättä onnistuisi tiedon siirto Tuttu jatkaja helpottaa luopumista Yritys on tärkeä. Yhteyden säilyttäminen yritykseen tutun jatkajan avulla</p> <p>Ettei menisi oma elämäntyö hukkaan On saanut yritystoiminnan kunniallisesti saatettua loppuun Yritystoiminnan jatkuminen on tärkeää Sukupolvenvaihdos lähti luopujan aloitteesta Vastuun ja kuorman helpottaminen</p> <p>Kahvipöytäkeskustelut Yhteinen aamukahvi Jutteluhetki Vapaa-ajalla käydään porukalla mökillä ja yhdessä syömässä</p>	<p>Yhteistyö</p> <p>Läsnäolo, vuorovaikutus ja luottamus</p> <p>Toisen tunteminen ja kunnioittaminen</p> <p>Luopujan oma halu luopua yritystoiminnasta</p> <p>Ba tila</p>
<p><b>Hiljaisen tiedon siirtämistä estäviä tekijöitä</b></p> <p>Joku ei välttämättä halua kertoa, mitä hän hallitsee Ei tunnista omaa tietopääomaa Pakkotilanne luovutuksessa: kateus Kukaan ei haasta mitään kellekään Ihmiset hajallaan Vakituisen kokoontumisen puute Riitainen pesä</p>	<p>Tiedon panttaus</p>

<p><b>Tiedon siirtämisen keinoja</b></p> <p>Ei niitä ole olemassa, ei ole mitään tehtävissä  Se vaan tapahtuu  Työporukalla toimiminen ja työtehtävien vaihtelu  Perehdyttämällä työtilanteessa  Perehtyminen sivusta seuraten  Ottaa itse selvää ja perehtyy  Haetaan vastauksia kysymyksiin  Keskustellaan, neuvotaan, opetetaan  Suusanallisesti kertomalla  Kuulostelee ja vinkkaa miten asian voisi tehdä  Luopuja auttaa ratkaisemaan ongelmia  Kysyy, jos on kysyttävää  Katsoo, seuraa näkemäänsä ja tekee pikkuhiljaa itse</p>	
<p><b>Muita tekijöitä</b></p> <p>Menee hukkaan, jos ei kerrota  Tarvitaan tietoa, jotta pääsee yritystoiminnan alkuun edes</p> <p>Täytyy varata riittävästi aikaa  Jokapäiväinen kanssakäyminen, joka päivä tulee uusia asioita  Kiire voi estää tiedon siirtymisen</p> <p>Erilainen ajattelu, kun ikää on paljon  Osaa kertoa miten kuvittelisi asian menevän  Kertoo toiselle omia kokemuksia  Asiat tapahtuvat niin kuin on hyväksi koettu  On käyty läpi monenlaista vaihetta yritystoiminnan aikana  Vuosikymmenien aikana hankittua tietoa  Elämän tuomaa viisautta  Arkipäiväisissä asioissa, mitkä ei ole tulleet vastaan aiemmissa ammateissa</p> <p>Toisen kunnioittaminen  Ei lähde mukaan väittelyyn  Turha ruveta enää kinaamaan, kun on jo luovuttanut  Turha sitä on vängätä enää väkisin  Jatkajan luottamus omaan päätöksentekoon  Luopujan kyky luopua vallasta</p> <p>Ei haluaisi liikaa opettaa ja neuvoa  Ei haluaisi kieltää tai käskää tekemään niin kuin on itse tehnyt  Luopujan mielestä nuoret eivät halua, että vanhempi tulee neuvomaan  Seuraa tilannetta sivusta ja auttaa tarvittaessa  Luopuja toivoo, että apua pyydetäisiin  On vapaat kädet johtaa, mutta uudistukset voivat herättää vastustusta  Omistajalla valta päätöksenteossa  Joskus pitää muistuttaa: "tää on miun juttu"</p> <p>Jokainen tekee asiat omalla tavalla. Jokaisella on se oma juttu  Tietotekniikan osalta etenkin voi myös luopuja oppia jatkajalta  Yrityskulttuuri on siirtynyt sukupolvenvaihdoksen mukana  Sitä on tietoisesti muutettu mieleiseksi, omanlaiseksi  Jatkuvuus: yritys säilyi tuttuna, vaikka sisältää uusia elementtejä</p>	<p>Sytä siirtää tietoa</p> <p>Aika</p> <p>Kokemus</p> <p>Keinoja välttää ristiriitoja</p> <p>Roolit ja valta</p> <p>Tiedon rakentaminen</p>



## Liite 2. Teemahaastattelun runko

### PERHEYRITYS JA ROOLIT

**Kerro yrityksestänne ja sukupolvenvaihdoksestanne omin sanoin.**

**Yritystoiminnan jatkaminen:**

- Kuka jatkaa yritystä?
- Miten hänet valittiin?
- Miten tämä uusi rooli sopi jatkajan henkilökohtaisiin suunnitelmiin ja tavoitteisiin

**Yritystoiminnasta luopuminen**

- Mitkä ovat luopujan omat suunnitelmat ja tavoitteet?
- Onko luopuja halukas luopumaan yrityksestä?
- Mikä on luopujan rooli yrityksessä, jos hän jää vaihdoksen jälkeen yritykseen?

**Sidosryhmät**

- Tietävätkö avainasiakkaat vaihdoksesta?
- Tietävätkö muut sidosryhmät vaihdoksesta?
- Onko jatkaja tuttu sidosryhmille?

### SUKUPOLVENVAIHDOS

**Miksi sukupolvenvaihdos tehdään/tehtiin? (korkea ikä, sairastelu, sopiva ajankohta tms.)**

- Onko ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnetty sukupolvenvaihdoksessa?

**Perehdyttäminen**

- Kuka perehdytti jatkajan perheyriksen liiketoimintaan?
- Onko jatkaja ollut kesätoissa tms. perheyriksessä?
- Miten kauan olette työskennelleet yhdessä perheyriksessä?

**Sukupolvenvaihdos prosessin suurimmat haasteet ja mahdollisuudet?**

### HILJAINEN TIETO

**Onko hiljainen tieto sinulle tuttu käsite?**

- Miten kuvailisit sitä?
- Millaista oma hiljainen tietosi on?
- Miten se on syntynyt?

### **Kuinka tärkeää hiljainen tieto mielestäsi on?**

- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedostasi on yrityksessä?
- Onko sellaisia tehtäviä, joita vain joku tietty ihminen osaa?

### **Pyritäänkö tietoa saamaan näkyväksi?**

- Esim. mallittaminen, dokumentointi, tarinankerronta, kahvihuonekeskustelut yms.

### **Tiedon siirtäminen, jakaminen, rakentaminen**

- Kuinka tärkeäksi koet hiljaisen tiedon siirtämisen?
- Mitä sellaista työhön liittyviä asioita luovuttaja tietää/osaa/hallitsee, mitä pitää siirtää jatkajalle?
- Miksi nämä asiat ovat tärkeitä?

### **Millaisia menetelmiä organisaatiossa on ajateltu hiljaisen tiedon siirtämiseksi?**

- Onko jotain jo suunniteltu tai toteutettu?
- Millaisissa tilanteissa tietoa siirretään

### **Miten koet tiedon siirron onnistuneen?**

- Onnistuuko tiedonsiirto aina/yleensä?
- Millaisissa tilanteissa onnistuu?
- Mitkä tekijät vaikuttavat
- Miksi tiedonsiirto ei aina ole onnistunut (jos näin on käynyt)

### **Onko jotain konkreettisia esimerkkejä tiedon siirtämisen tilanteesta?**

### **Onko hiljaisen tiedon siirtymiseen kiinnitetty huomiota ja jos on niin miten?**

### **Miten vuorovaikutus mielestäsi toimii? Keskustellaanko/väitelläänkö työasioista?**

## **HAASTEET JA KEHITYSEHDOTUKSET**

### **Mitkä asiat koet esteeksi hiljaisen tiedon siirtymiselle työyhteisössäsi?**

### **Miten mielestäsi olisi parasta siirtää hiljaista tietoa?**

- Miten mieluiten siittäisit omaa tietoasi?
- Olisiko sinulla ideoita hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamiseksi?

Hei!

Olet alustavasti lupautunut haastateltavaksi hiljaisen tiedon siirtämistä koskevaan tutkielmaani. Lämmin kiitos Sinulle jo tässä vaiheessa osallistumisestasi!

Sukupolvenvaihdos on ajankohtainen asia monessa suomalaisessa yrityksessä, kun suuret ikäluokat siirtyvät pois työelämästä. Heillä on paljon tietämystä, jonka siirtyminen seuraavalle sukupolvelle olisi tärkeää niin yrityksen kuin koko yhteiskunnankin kannalta. Osa tästä tiedosta on vaikeasti siirrettävää, niin kutsuttua hiljaista tietoa.

Tämä pro gradu tutkimus on osa Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa suorittamaani kauppatieteiden maisterin -tutkimusta. Tutkimustani varten tarvitsen haastatteluaineistoa, jossa sukupolvenvaihdokseen osallistuneet henkilöt kertovat kokemuksiaan ja näkemyksiään aiheesta. Pysin selvittämään minkälaista hiljaista tietoa on mahdollisesti olemassa, onko se tunnistettavissa, miten hiljainen tieto siirtyy sukupolvenvaihdoksessa ja tapahtuuko tässä prosessissa samalla myös tiedon rakentumista. Tutkielmassa on mukana sekä luovuttajan, että jatkajan näkökulma, joten tutkimukseni kannalta on tärkeää, että voin haastatella molemmat jäsenet - jokainen henkilö haastatellaan kuitenkin erikseen.

Haastattelussa keskustellaan Sinun kokemuksistasi, eikä se vaadi aiheen tunteista ennakkoon. Tarkoitus on että tutkimukseen osallistuvat kertovat minulle omin sanoin työstään. En siis aio esittää kysymyksiä, joihin on olemassa oikeita tai väärä vastauksia. Tutkimukseni tavoite ei myöskään ole arvioida haastateltavia tai heidän työtapojaan vaan pyrkiä kuvailemaan ja ymmärtämään, miten tiedonsiirto sukupolvien välillä tapahtuu niiden ihmisten näkökulmasta, jotka sitä tekevät. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna ja haastattelut nauhoitetaan. Kaikki tutkimusaineisto nauhoineen käsitellään täysin luottamuksellisesti. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei missään vaiheessa paljasteta ulkopuolisille.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, mutta toivon suuresti osallistumistanne.

Tämän kirjeen liitteenä on lomake, johon pyydän Sinua vastaamaan ennakkoon. Siinä on muutama lyhyt taustatietoja koskeva kysymys. Täytetyn lomakkeen voitte palauttaa minulle haastattelutilanteessa.

Otan yhteyttä lähipäivinä. Minuun voit olla yhteydessä: [heidi.kuismin@student.lut.fi](mailto:heidi.kuismin@student.lut.fi) tai puhelimitse 044 ....

Mielipiteistäsi ja yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Heidi Kuismin

Lappeenranta University of Technology

## TAUSTATIEDOT

Merkitse rasti oikean vaihtoehdon/ vaihtoehtojen kohdalle. Voit myös kirjoittaa avoimia kommentteja halutessasi.

### 1. Vastaajan tiedot

Nimi:

Ikä:

Yritys:

Oletko sukupolvenvaihdoksessa:                      luovuttajana                      jatkajana

### 2. Kauanko yrityksenne on toiminut?

0 - 9 vuotta

10–19 vuotta

20–29 vuotta

30–39 vuotta

yli 40 vuotta

### 3. Yritysmuoto

Yksityisyritys

Kommandiittiyhtiö

Avoinyhtiö

Osakeyhtiö

### 4. Yrityksen henkilömäärä

1 - 10

11 - 50

51 - 200

200 - 500

**5. Yrityksen toimiala****6. Yrityksen tulevan jatkajan suhde luovuttajaan**

Oma lapsi tai lapsenlapsi

Puoliso

Ei sukua oleva työntekijä

Muu sukulainen

Joku muu

Ei sukulainen eikä nykyinen työntekijä

Ei vielä tietoa

**7. Työskenteleekö/työskentelikö jatkaja yrityksessä ennen vaihdosta?**

Kyllä

Ei

**8. Onko yrityksessänne jo joskus ollut sukupolvenvaihdos?**

Kyllä

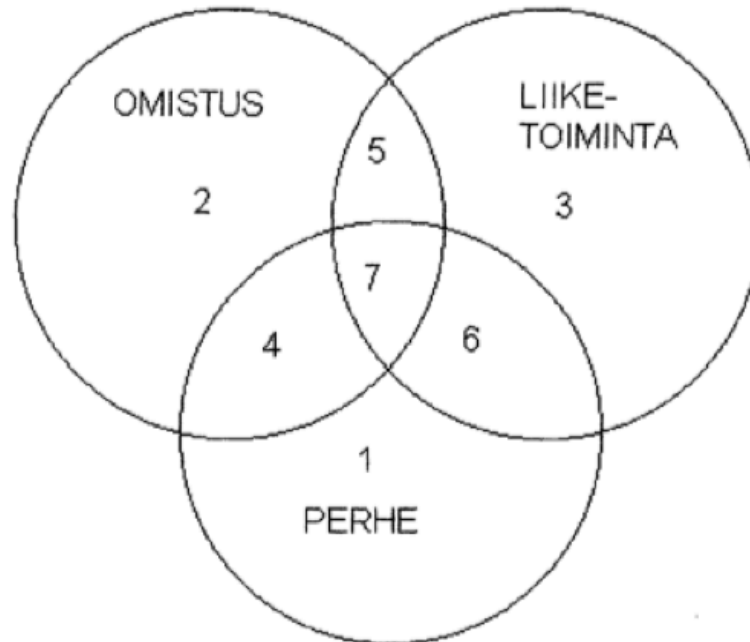
Ei

**9. Onko hiljaisen tiedon käsite tuttu sinulle?**

Kyllä

Ei

10. Mihin sijoittaisit oman roolisi yrityksessä seuraavassa kuviossa:



- 1 = Perheenjäsenet yritystoiminnan ulkopuolella ilman omistusta
- 2 = Perheen ulkopuoliset yrityksen omistajat
- 3 = Perheen ulkopuoliset yrityksen työntekijät
- 4 = Perheenjäsenomistajat yritystoiminnan ulkopuolella
- 5 = Perheen ulkopuoliset yrityksessä toimivat omistajat
- 6 = Perheenjäsenet mukana yritystoiminnassa ilman omistusta
- 7 = Perheenjäsenomistajat mukana liiketoiminnassa

**Kiitos vastauksistanne!**