

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Daniel Kaljund

**PEREETTEVÕTLUSE ROLL EESTI
MAJANDUSES:
VÄLJAKUTSED JA VÕIMALUSED**

Lõputöö

Juhendaja: Ilona Kandelin, MBA

Kaasjuhendaja: Margus Kõomägi, MA

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Daniel Kaljund

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. PEREETTEVÕTLUSE KÄSITLUS	8
1.1. Pereettevõtluse kujunemine ja teoreetilised raamistikud	8
1.2. Pereettevõtluse majanduslik tähtsus	14
1.3. Pereettevõtluse võimalused ja riskid	16
2. EMPIIRILINE UURING EESTI PEREETTEVÕTJATE SEAS	22
2.1. Uuringu meetodika, protsess ja valim	22
2.2. Uuringu tulemused ja analüüs	26
2.2.1. Pereettevõtluse eelised, ressursivajadused ja riiklikud toetusmeetmed ..	26
2.2.2. Pereettevõtluse juhtimise üleminek järgmisele põlvkonnale	30
2.2.3. Pereettevõtete vastupidavus ja riskid majanduskriisides	33
2.3. Järeldused ja ettepanekud	35
Kokkuvõte	40
Viidatud allikad	42
Lisad	47
Lisa 1. Ankeetküsitlus	47
Lisa 1 järg	48
Lisa 1 järg	49
Lisa 1 järg	50
Lisa 1 järg	51
Lisa 2. Intervjuu kava	54
Lisa 3. Uuringutabelid	55
Lisa 3 järg	56
Lisa 3 järg	57
Lisa 3 järg	58
Lisa 3 järg	59
Summary	60

SISSEJUHATUS

Ettevõtlus on oma loomult väljakutseid täis tegevus, mis nõuab visadust, paindlikkust ja pidevat kohanemisvõimet. Iga ettevõtte omanik ja juht puutub kokku nii sise- kui välistakistustega, mis võivad mõjutada organisatsiooni edu. Pereettevõtetega tegelevad sageli need, kes näevad ettevõtluses võimalust ühendada ärilised eesmärgid ja pereliikmete koostöö. Pereettevõtlus võib pakkuda tugevat alust äritegevuseks, kuna pereliikmed jagavad ühiseid eesmärke, kuid samal ajal võib see kaasa tuua ka väljakutseid ja konflikte, mis äritegevust mõjutavad. Lisaks traditsioonilistele äririskidele, nagu finantsprobleemid ja turuvõitlused, võivad pereettevõtetes esineda ka unikaalsed probleemid nagu pereliikmetevahelised konfliktid, pärandamise küsimused ja isiklikud emotsionaalsed pinged. (De Massis et al., 2015) Siiski ei saa alahinnata ka pereettevõtete eeliseid: paindlikkust, pikaajalist visiooni ja tugevat usaldusväärsust, mis võivad neid konkurentidest eristada. Tihe pereliikmete seotus ettevõttega suurendab sageli motivatsiooni panustada selle edusse, kuid samas tuleb hoolikalt jälgida tasakaalu ärihuvide ja pereliikmete isiklike suhete vahel. Millised on väljakutsed ja võimalused ning kuidas muuta pereettevõtte jätkusuutlikuks, on küsimused, mida iga pereettevõtte juht peab endalt küsima.

Pereettevõtlus ei ole üksnes majanduslik, vaid ka kultuuriline ja sotsiaalne nähtus, mis peegeldab kohalikke väärtusi ja traditsioone, olles seotud piirkondlike eripärade ja eluviisidega. Eestis on pereettevõtlusel sügavad juured, ulatudes tagasi Eestimaa talupoegade aega, mil perede majandustegevus – sealhulgas põllumajandus, käsitöö ja kaubandus – oli igapäevaelu lahutamatu osa. Läbi ajaloo on pereettevõtted mänginud olulist rolli majanduse arengus, kandes edasi traditsioone ja aidates kujundada kohalikku ettevõtluskeskkonda. Eriti 20. sajandi alguses ning pärast Eesti taasiseseisvumist 1991. aastal on pereettevõtlus esile kerkinud kui üks tähtsamaid majandustegevuse vorme, toetades nii majanduskasvu kui ka perede kestlikkust põlvkondade üleselt ning andes oma panuse riigi identiteedi kujundamisesse.

Kaasaegses globaalses majanduskeskkonnas, kus ettevõtluses on järjest olulisem paindlikkus, vastupidavus ja pikaajaline strateegiline mõtlemine, kerkivad pereettevõtted esile kui ainulaadse juhtimisloogikaga majandusüksused. Euroopa Liidu andmetel moodustavad pereettevõtted ligi 60% kõikidest ettevõtetest, luues 50–80% töökohtadest ning andes märkimisväärse panuse sisemajanduse koguprodukti. (PwC, 2023; Priya, 2021, lk 2) Ka Eestis on pereettevõtete roll arvestatav – 2024. aasta andmete kohaselt oli Eestis registreeritud ligi 158 378 aktiivset majandusüksust, millest enamus kuulus eraõiguslikele isikutele. (Statistikaamet, 2025) Hinnanguliselt võivad pereettevõtted moodustada koguni 90% ettevõtetest ning pakkuda tööd ligi 65% töötajatest. (European Family Businesses, 2021) Samas puuduvad täpsed andmed, kuna Eestis ei ole sellele kategooriale eraldi statistikat ega uurimisi, mis võimaldaks selgelt välja tuua nende arvu ja mõju.

Just selline kontekst ja keerukus loovad vajaduse teoreetiliselt ja empiiriliselt uurida, kuidas erinevate rollide ja huvide põimumine mõjutab juhtimisprotsesse ning millised tegurid soodustavad või takistavad pereettevõtete kestlikku arengut. Pereettevõtete juhtimisprotsessid erinevad tavapärasest ärioloogikast, kuna neis põimuvad omavahel kolm erinevat valdkonda – pere, omand ja ettevõtlus, mille vastastikused mõjud tekitavad sageli kompleksseid rollikonflikte ning raskendavad tasakaalu leidmist emotsionaalse ja ratsionaalse otsustamise vahel. (Tagiuri & Davis, 1996; Gersick et al., 1997) Tagiuri ja Davise kolme ringi mudel ning Luhmanni kommunikatsiooniteooriale tuginev sotsiaalsüsteemide käsitus toovad esile just need dünaamilised pingeväljad, mille kaudu pereettevõtte sisemine tasakaal kujuneb. (Schlippe & Hermann, 2013; Luhmann, 1995) Lisaks sellele pakub *stewardship*-teooria raamistiku, mille kohaselt pereliikmetest juhid on motiveeritud mitte üksnes kasumi, vaid ettevõtte pärandi ja jätkusuutlikkuse hoidmise nimel. (Chrisman et al., 2003; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) Nendele teoreetilistele raamistikutele vaatamata on senises teaduskirjanduses vähe uuritud, kuidas need käsitlused kajastuvad Eesti pereettevõtete juhtimispraktikas. Seetõttu vajab senine teoreetiline käsitus täiendamist empiirilise uurimuse kaudu, mis arvestab pereettevõtete juhtimisprotsesside konkreetseid sotsiaalseid, majanduslikke ja kultuurilisi raame Eesti kontekstis.

Tuginedes eelnevatele allikatele on käesoleva uurimistöö probleemiks: Eesti pereettevõtetest suudab vaid vähene osa jätkata edukalt teise või kolmanda põlvkonna juhtimisel, kuid seni puudub põhjalik arusaam, millised tegurid määravad selle protsessi edukuse ning kuidas need mõjutavad ettevõtte jätkusuutlikkust.

Sellest tulenevalt on lõputöö eesmärk selgitada, kuidas pereettevõtete juhid Eestis tajuvad ja lahendavad juhtimispraktikatega seotud väljakutseid pere, omandi ja ettevõtluse põimumise kontekstis, toetudes *stewardship*-teooriale ja kolme ringi mudelile, ning anda saadud tulemuste põhjal soovitusi pereettevõtete omanikele juhtimise järjepidevuse ja kestlikkuse toetamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- Milliseid juhtimisväljakutseid tajuvad Eesti pereettevõtete juhid seoses pere, omandi ja ettevõtluse põimumisega?
- Kuidas kajastuvad *stewardship*-teooria põhimõtted Eesti pereettevõtete juhtimises pereettevõtjate endi vaatepunktist?
- Milliseid lahendusviise nähakse pereettevõtete juhtimise jätkusuutlikkuse ja põlvkondadevahelise järjepidevuse tagamiseks?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks on autor koostanud järgmised uurimisülesanded:

- anda teaduslike allikate põhjal ülevaade pereettevõtluse kujunemisest ja majanduslikust tähtsusest;
- tutvustada pereettevõtluse võimalusi ja riske;
- anda ülevaade uuringus osalenud ettevõttest ja uurimismeetoditest;
- viia läbi uuring pereettevõtjate seas ning hinnata uuringu tulemusi ja võrrelda neid teoreetiliste käsitlustega;
- teha uuringu tulemuste põhjal järeldused ja esitada ettepanekud pereettevõtluse edendamiseks ja takistuste ületamiseks.

Käesoleva töö teema valikul lähtus autor isiklikust huvist pereettevõtluse vastu. Pereettevõtted on Eestis märkimisväärsed tööandjad ning kujundavad kohalikku ettevõtluskeskkonda, kuid samas seisavad nad silmitsi mitmete väljakutsetega, nagu põlvkondadevaheline juhtimisüleminek ja muutuv majanduskeskkond. Eestis puudub pereettevõtluse kohta täpne statistika ja süvitsi uuritud andmed, mistõttu vajab see

valdkond põhjalikumat käsitlemist.

Lõputöös viiakse läbi empiiriline uuring, mille eesmärk on pakkuda teemast võimalikult objektiivne ja põhjalik ülevaade. (Hirsjärvi et al., 2005, lk 151) Uuringus kasutatakse nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset andmekogumismeetodit. Kvantitatiivse meetodina viiakse läbi ankeetküsitlus, mis võimaldab koguda struktureeritud andmeid laiemalt vastajate grupilt. Kvalitatiivse meetodina kasutatakse poolstruktureeritud intervjuusid, mis annavad sügavama ülevaate vastajate arvamustest ja kogemustest. (Flick, 2018, lk 72) Valimi koostamisel kasutati sihipärast valikut (*purposive sampling*), kus valimi liikmed on valitud uurimuse eesmärkidest ja teemakohasusest lähtuvalt. (Hirsjärvi et al., 2005, lk 152) Kogutud empiirilisele materjalile teostatakse kvalitatiivne sisuanalüüs. (Laherand, 2008, lk 289)

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks ja teine peatükk jaguneb kuueks alapeatükiks, sealhulgas ka alajaotused. Teoreetilises osas antakse ülevaade pereettevõtlusest, selle teoreetilisest raamistikust, majanduslikust tähtsusest ning võimalustest ja riskidest Eestis. Lõputöö teine peatükk koosneb empiirilisest osast, kus selgitatakse uuringu metoodikat, protsessi ning analüüsi. Teise peatüki lõpus tuuakse välja järeldused ja ettepanekud pereettevõtete nähtavuse ja toetamise tugevdamiseks.

1. PEREETTEVÕTLUSE KÄSITLUS

1.1. Pereettevõtluse kujunemine ja teoreetilised raamistikud

Pereettevõtluse definitsioon ja kujunemine on teaduslikes uuringutes laialt käsitletud teema, mida on uuritud erinevatest vaatenurkadest. Pereettevõtte puhul on keeruline tuua välja ühest definitsiooni ning sellele on teaduskirjanduses mitmeid erinevaid lähenemisi. Üldiselt mõistetakse pereettevõtlust kui ettevõtlusvormi, kus perekond omab enamusosalust ja osaleb juhtimisotsuste langetamisel. (Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg, 1997, lk 4–15) Perekonna all mõeldakse erilist rühma, mille sidemed põhinevad sugulus-, normi- ja altruismi põhimõtetel, mis ei ole rahalised, tehingulised ega turupõhised. (Rothausen, 1999; Stewart, 2003; Walters, 1982) Lisaks on Churchill ja Hatten (1987) sellistele definitsioonidele lisanud juurde ka perekonnasisese pärija komponendi, kes firma ühel päeval üle võtab. Definitsioonid võivad erineda sõltuvalt kultuurilisest ja geograafilisest kontekstist. Baltikumis ja Eestis, kus pereettevõtluse traditsioon on pigem noor võivad definitsioonid olla kohandatud vastavalt kohalikele majandustingimustele ja pereettevõtete ajaloole, kuid seaduse järgi pereettevõtluse definitsioon Eestis puudub.

Tegemist on vanima ettevõtlusvormiga, mis on eksisteerinud sajandeid ning olnud keskseks majandusüksuseks erinevates kultuurides ja tsivilisatsioonides. (European Family Businesses, 2021; Mandl, 2008) Feodaal- ja agraarmajandustes olid perekondlik omand ja ühiselt juhitud ettevõtted tavapäraseks nähtuseks, kus pered töötasid koos oma talu või käsitöökojaga. (Sharma, 2004, lk 1–12) Pereettevõtluse kujunemisel on oluline roll olnud erinevatel ühiskondlikel muutustel, nagu industrialiseerumine, globaliseerumine ja rahvusvahelised kaubandussuhted. (Astrachan jt, 2002, lk 45–58) Pereettevõtluse kaasaegne kujunemine algas tööstusrevolutsiooni ajal 18. ja 19. sajandil, mil pered hakkasid rohkem investeerima kaubandusse ja tootmisesse. Sellel perioodil tekkisid mitmed suurettevõtted, kus perekondadel oli suur osalus, luues aluse

pereettevõtete tänapäevasele kujunemisele (Gersick jt, 1997, lk 4–15). Paljud tänased globaalsed konglomeraadid, nagu näiteks Walmart ja Samsung, said alguse pereettevõtetena, kus pereliikmed osalesid aktiivselt juhtimisprotsessides. (Wong, 2020; Business Insider, 2021) Kuigi mõlemad ettevõtted alustasid pereettevõtetena, on nende juhtimisstiil tänaseks muutunud üldisele ärioloogikale vastavaks, kus pereväärtused ei mängi enam keskset rolli. Samas ei saa eitada, et perede algus ja väärtused poleks jätkuvalt osa nende ettevõtete kultuurist ja strateegilisest visioonist, isegi kui nad on nüüdseks globaliseerunud ja muutunud rohkem ärilise juhtimisstiili järgi toimivateks. Pereettevõtete isikupära ja pühendumus püsivad tihti juhtimisstiilides, innovatsioonis ja pikaajalises visioonis. Seetõttu ongi oluline mõista, kuidas algselt pereliikmete väärtuste kaudu kasvanud ettevõtted kohanduvad ja arenevad globaalses ärikeskkonnas.

Eesti pereettevõtluse ajaloos on üheks esimesteks pereettevõteteks peetud 1880. aastal Alexander Martin Lutheri järgi nimetatud mööblivabrik ja 1881. aastal asutatud Viljandi tiktutootmisvabrik. (Arumäe, 2015, lk 93-94) Need on mõned esimesed näited, kuid arenema hakkas pereettevõtlus Eestis alles pärast taasiseseisvumist. 1990. aastate alguses, kui riiklikult juhitud majandus asendus vabaturumajandusega, avanesid uued võimalused ettevõtete loomisele, samuti taastati varem eraomandis olnud ettevõtteid. 1989. a. võeti vastu Eesti Ettevõtlusseadus ning 1991. aastal registreeriti igal kuul ligikaudu 200–300 uut ettevõtet. (Postimees, 2001; Miettinen & Teder 2006) See andis võimaluse ka uute pereettevõtete tekkeks ning varem eraomandis olnud ettevõtete taastamiseks. Eesti pereettevõtlus oli arengufaasis, kuna paljud inimesed asutasid väikseid ja keskmise suurusega ettevõtteid, mis lähtusid pere huvidest ja perekonna majanduslikust vajadusest. Tähtsustama hakati pereettevõtlust alates Eesti liitumisest Euroopa Liiduga 2004. aastal. (Kirsipuu, 2011, lk 255) Aja jooksul muutus järjest selgemaks, et perettevõtetele oleks vajalik ühine organisatsioon, mis pakuks mitte ainult praktilisi nõuandeid ja tuge, vaid ka väärtustaks peretegevust ja kodumaist ettevõtlust laiemalt. Selleks, et aidata kaasa perettevõtete arengule, asutati 2014. aastal Urmas Isoki eestvedamisel Eesti Pereettevõtjate Liit. Liidu eesmärk oli tõsta Eesti ettevõtjate mainet ja suurendada kodumaiste ettevõtete tähtsust (Arumäe, 2015, lk 96-99). Lisaks ühiste huvide esindamisele aitab Liit kaasa ka teadmiste jagamisele ja kogemuste vahetamisele ettevõtjate vahel. See loob tugeva kogukonnatunde ning võimaldab perettevõtetel kasvada ja areneda vastutustundlikult ja jätkusuutlikult.

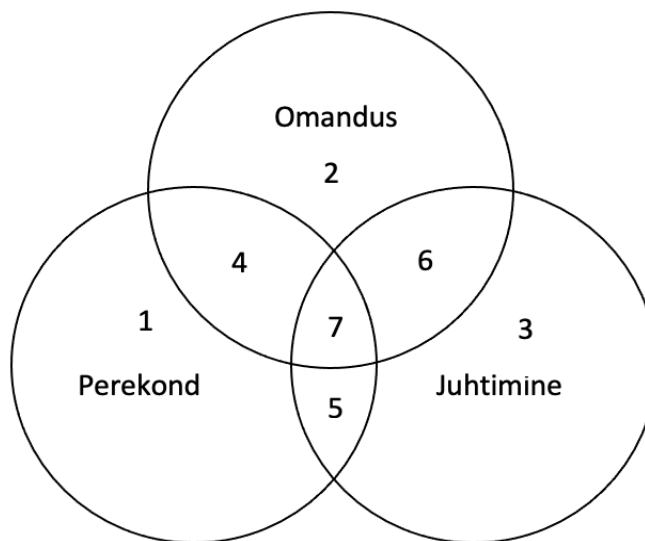
Pereettevõtte määratlemisel on oluline arvestada, et see ei piirdu vaid väikeste ettevõtetega – pereettevõtted võivad varieeruda väikesest pere poest kuni suurte rahvusvaheliste kontsernideni. Näiteks võib tuua Saksamaa suured perefirmad nagu BMW ja Bosch, kus perekond mängib jätkuvalt olulist rolli nii omandis kui ka juhtimises (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002, lk 45–58). Samamoodi on mitmeid teisi rahvusvaheliselt tuntud pereettevõtteid, mis annavad tööd kümnetele tuhandetele inimestele – näiteks Ikea, mis on perefirma hoolimata oma globaalsest haardest ja ligi 76 000 töötajast, ning Soome tuntud ettevõtted nagu Fiskars ja Fazer, kus perekondlik omand ja väärtused mängivad olulist rolli ettevõtte suunamisel ja arendamisel (Tark, 2017). Eestis on pereettevõtted sageli mikro- ja väikeettevõtted, kus töötavad vaid pereliikmed, kuid leidub ka suuremaid, laiemalt tuntud perefirmasid, nagu näiteks Estiko Grupp, Bauroc, Põldma Kaubandus, Terminal ja Alexela Grupp, mille omanikud ja juhtimine on perekondlikult seotud. (Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus, 2024)

Pereettevõtete uurimisel on aastakümneid rakendatud erinevaid süsteemseid lähenemisviise, kuid viimase paari kümnendi jooksul on hakanud üha enam tähelepanu saama ka sotsiaalsüsteemide teooria, mis pakub pereettevõtete dünaamikale uusi ja värskeid vaatenurki. (Schlippe & Hermann, 2013, lk 384) Traditsiooniliselt on pereettevõtteid käsitletud kolmest omavahel seotud süsteemist koosnevadena: perekond, äri ja omand (vt joonis 1). Tihti eeldatakse, et need on iseseisvad ja selgelt eristuvad sfäärid, kuid reaalsuses on need dünaamiliselt põimunud. Selle kattuvuse tulemusena tekib seitse huvirühma, millest igaühel on oma õigustatud vaatenurk, eesmärgid ja dünaamika. Need grupid kujunevad järgmiselt:

1. pereliikmed, kes ei ole ettevõtte tegevusega seotud aga on omavahel suguluses või abielus;
2. omanikud, kes ei ole perekonnaliikmed ega ole seotud ettevõtte tegevusega;
3. töötajad, kes ei ole perekonnaliikmed;
4. pereliikmed, kes on omanikud aga ettevõttes ei tööta;
5. pereliikmed, kes ei oma osalust aga töötavad ettevõttes;
6. omanikud, kes ei ole perekonnaliikmed aga töötavad ettevõttes;
7. omanikud, kes on perekonnaliikmed ja töötavad ettevõttes.

Pereettevõtte süsteemide pikaajaline edu sõltub iga rühma toimimisest ja vastastikusest

toetusest. (Tagiuri & Davis, 1996)



Joonis 1. Kolme ringi mudel

Allikas: Autori koostatud Davis, Tagiuri (1996) põhjal.

Joonis 1 illustreerib, kuidas perekond, äri ja omand omavahel kattuvad ja mõjutavad üksteist. Kolme ringi mudeli kohaselt peab ettevõtte vastama oma struktuurilt kolmele kriteeriumile: perekonna omanduses peab olema enamusosalus ettevõttest, juhatuses peab olema vähemalt kaks pereliiget ning ettevõttes peavad töötama ka inimesed, kes ei kuulu sellesse perekonda. See mudel toob esile ka rollikonfliktid, mis tekivad, kui samad inimesed kuuluvad mitmesse süsteemi korraga (Gersick et al., 1997, lk 7). Näiteks võib ettevõtte asutaja olla üheaegselt nii omanik, juht kui ka perepea, mis võib tekitada keerulisi otsustusolukordi. Just siin pakub sotsiaalsüsteemide teooria uudse ja paindlikuma raamistikuga alternatiivi (Schlippe & Hermann, 2013, lk 388).

Sotsiaalsüsteemide teooria, mida arendas Niklas Luhmann, toob veel esile selle, et pereettevõtteid iseloomustavad mitte ainult inimestevahelised suhted, vaid ka nende vahel kujunevad suhtlusmusterid, mis määravad organisatsiooni toimimise. Süsteemid ei ole püsivad struktuurid, vaid tekivad ja uuenevad pidevalt kommunikatsiooni kaudu (Luhmann, 1995). Pereettevõtte puhul võib see tähendada, et ühe ja sama vestluse tõlgendus sõltub sellest, millise süsteemi loogika raames seda vaadeldakse. Näiteks kui ettevõtte pärandamise küsimust arutatakse, võib see isa jaoks olla emotsionaalne

peresisene teema, samas kui poeg võib seda näha puhtalt ärilise strateegiana. See mitmetähenduslikkus ongi üks suurimaid allikaid pereettevõtetes tekkivatele konfliktidele (Schlippe & Hermann, 2013, lk 393).

Sotsiaalsüsteemide teooria kohaselt toimivad pereettevõtted kolme eraldi kommunikatsiooniloogika kaudu:

1. ärikommunikatsioon, mis on suunatud otsuste tegemisele ja organisatsiooni juhtimisele. (Luhmann, 2000, lk 238)
2. perekondlik kommunikatsioon, mis on emotsionaalne ja keskendub suhete hoidmisele. (Stern, 1995)
3. õiguslik kommunikatsioon, mis määrab kindlaks omandisuhted ja juriidilised kohustused. (Schlippe & Hermann, 2013, lk 395)

Kui loogikad segunevad, võivad pereettevõtetes tekkida probleemid. Näiteks võib ettevõtte juhi ja isa roll kattuda ning juriidiliselt siduvad otsused võivad pereliikmete jaoks tunduda isiklike rünnakutena. Lisaks sellele on pereettevõtetes sageli ebamäärased kontekstimarkerid, mis tähistaksid, millist loogikat mingis olukorras kasutada. Kui tavalises ettevõttes määratlevad kontorikeskkond ja ametinimetused selgelt professionaalse kommunikatsiooni piirid, siis pereettevõttes võib ärialane vestlus sujuvalt üle minna perekondlikuks ja vastupidi (Schlippe & Hermann, 2013, lk 393).

Pereettevõtteid võib juhtida ka läbi *stewardship*-teooria ehk varade säilitamise teooria. See teooria lähtub eeldusest, et ettevõtte juhid, eriti kui nad on samal ajal omanikud või kuuluvad pereringi, tunnevad vastutust ettevõtte pikaajalise edu eest ning tegutsevad selle nimel enesekohaselt ja pühendumusega. See tähendab, et nende peamine motivatsioon ei ole lühiajaline kasumlikkus, vaid ettevõtte jätkusuutlik areng ning väärtuse loomine mitte ainult majanduslikus, vaid ka sotsiaalses ja emotsionaalses mõttes (Chrisman et al., 2003, lk 446). Pereettevõtluse kontekstis tähendab *stewardship*-lähenemine, et juhtkond tajub end ettevõtte pärandi ja pikaajalise edukuse hoidjatena. See on eriti oluline ettevõtete puhul, kus juhtimine kandub edasi põlvkondade vahel ning strateegilised otsused tehakse mitte ainult praeguse kasumi, vaid ka tulevaste generatsioonide huvides. Zahra (2003) toob oma uuringus esile, et *stewardship*-mõtteviisiga pereettevõtted on sageli altimad võtma vastu pikaajalisi investeerimisotsuseid, näiteks rahvusvahelist laienemist, isegi kui

see ei pruugi kohe suurt rahalist tulu tuua. Selline lähenemine erineb tavapärastest turuloogikat järgivatest ettevõtetest, kus investeerimisotsused tehakse peamiselt aktsionäride lühiajalise tulu maksimeerimise eesmärgil.

Stewardship-teooria seletab ka pereettevõtete juhtimisstiili eripärasid. Peresisesed juhid tegutsevad tihti usalduslikus õhkkonnas, kus formaalsete kontrollimehhanismide asemel on oluline ühine visioon ja perekondlikud väärtused. Kuna nende eesmärk ei ole ainult ettevõtte finantsiline edukus, vaid ka perekonna maine ja traditsioonide hoidmine, on nende motivatsioon ettevõtte pikaajalise heaolu nimel suurem kui tavaliste palgatöötajatest juhtidel (Chrisman et al., 2003, lk 445).

Stewardship-lähenemine rõhutab, et juhid ja omanikud jagavad samu väärtusi ja eesmärke. See tähendab, et pereettevõtted, kus omanikud on ka juhid, võivad saavutada paremaid tulemusi tänu suuremale pühendumusele ja lojaalsusele. Samuti on töötajad motiveeritumad, kuna nad tajuvad, et ettevõtte juhid ei tegutse pelgalt isikliku kasu nimel, vaid hoolivad ettevõttest tervikuna (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Siiski ei ole *stewardship*-teooria universaalselt rakendatav ega probleemideta. Kui pereettevõttes esineb sisemisi lahkkelisid, võib *stewardship*-lähenemine osutuda keeruliseks, sest pereliikmed ei pruugi jagada samu väärtusi ega pikaajalisi eesmärke. Lisaks võib pereväline juhtkond, kes ei ole perekonna liige, tajuda ettevõtte pikaajalisele missioonile keskendumist piiranguna, mis takistab paindlikkust ja kiireid strateegilisi otsuseid. Seetõttu vajab *stewardship*-lähenemine tasakaalu – kuigi usaldus ja pühendumus võivad vähendada agentuurikulusid ja edendada ettevõtte pikaajalist edu, ei saa loobuda ka professionaalsest juhtimisest ja tulemuslikkuse mõõdikute rakendamisest (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Stewardship-teooria pakub väärtusliku vaatenurka pereettevõtete juhtimise mõistmiseks, kuna see selgitab, miks paljud pereettevõtete juhid käituvad mitte üksnes isikliku kasu, vaid ka ettevõtte ja perekonna pikaajaliste huvide nimel. Lisaks toob *stewardship*-teooria esile pereliikmetest juhtide pühendumuse ja pikaajalise visiooni. See teeb sellest ühe olulisema teoreetilise raamistiku pereettevõtete uurimisel ja aitab paremini mõista nende unikaalset juhtimisstiili ja kestlikkust (Chrisman et al., 2003, lk 447).

Kokkuvõttes nähtub, et pereettevõtlusel puudub universaalne definitsioon, kuid sellele on omane perekonna aktiivne osalus nii omandis kui ka juhtimises. Ajalooliselt on pereettevõtted olnud ühiskonna alustalad, kohandudes erinevate majandus- ja kultuurimuutustega. Eestis on pereettevõtlus arenenud intensiivselt viimastel aastakümnetel, olles mõjutatud nii ajaloolisest kontekstist kui ka Euroopa Liidu integratsioonist. Teoreetilised raamistikud, nagu kolme ringi mudel ja sotsiaalsüsteemide teooria, aitavad paremini mõista pereettevõtete eripära.

1.2. Pereettevõtluse majanduslik tähtsus

Pereettevõtlus mängib Eestis olulist rolli riigi majanduse struktuuris ja selle arengus, olles suuresti paljude perede ja kogukondade peamine toimetuleku- ning töökohtade loomise allikas. Pereettevõtted moodustavad suure osa väikese ja keskmise suurusega ettevõtetest (VKEd), millel on oluline mõju majanduskasvule, tööhõivele ja sotsiaalsele heaolule (Gersick jt, 1997, lk 2). Uuringute kohaselt moodustavad VKEd Eestis ligikaudu 99% kõigist ettevõtetest, millest märkimisväärne osa on pereettevõtted. (Eesti Infotehnoloogia Sihtasutus, 2012) Sama kinnitab ka 2023. aastal avaldatud Euroopa VKEde aastaaruanne, et VKEd moodustavad üle 99% kõigist ettevõtetest Euroopa Liidus, olles EL-i majanduse selgrooks. (Euroopa Komisjon, 2023)

Pereettevõtluse majanduslik tähtsus Eestile on märkimisväärne, kajastudes mitmesugustes aspektides. Sageli eelistavad pereettevõtted just konservatiivset finantsjuhtimist, mis aitab vähendada majanduse haavatavust välisturgude kõikumistele ja liigse laenukoorma teket. (Botero et al., 2015) Selline stabiilsusele orienteeritud juhtimisstiil aitab luua vastupidavamad majanduskeskkonda, mis on eriti oluline majanduskriiside ajal. Uuringud on näidanud, et pereettevõtted loovad ka märkimisväärse osa töökohtadest, pakkudes töövõimalusi kohalikele elanikele ja toetades piirkondlikku majandust. (European Family Businesses, 2021) Lisaks sellele investeerivad pereettevõtted tihti tagasi kohalikku kogukonda, toetades haridust, kultuuri ja sotsiaalprojekte, mis tugevdavad sotsiaalset sidusust. Eriti maapiirkondades, kus suurem osa tööhõivest on seotud põllumajanduse ja kohalike teenustega, on pereettevõtted sageli ainsad tööandjad, kes suudavad pakkuda stabiilset sissetulekuallikat. Tänu oma

pikaajalisele visioonile ja pühendumusele on nad sageli kriisidele vastupidavamad ning suudavad säilitada töökohti ka keerulisematel aegadel.

Lisaks sellele on pereettevõtted sageli aktiivsed kohalikes arengutes ja sotsiaalsetes algatustes, pakkudes tuge kohalikele heategevusprojektidele ning panustades piirkondlikku innovatsiooni ja haridusse. Uuringud on samuti näidanud, et pereettevõtted on rohkem valmis toetama kohalikke algatusi ja koostööd, mis tugevdab nende sotsiaalset vastutustunnet. (Rivo-López et al., 2021) See näitab, et pereettevõtted ei ole mitte ainult majanduslikult olulised, vaid neil on ka oluline roll kohalike kogukondade toetamisel ja kestliku arengu edendamisel.

Eesti majanduses mängivad pereettevõtted olulist rolli ka teadus- ja arendustegevuses, eriti uute toodete ja teenuste arendamisel. Pereettevõtted investeerivad sageli oma teadmiste ja oskuste täiendamisse, et püsida konkurentsivõimelised ning tagada jätkusuutlik kasv. (March, 1991) Innovatsioon on olnud oluline tegur, mis on aidanud paljusid pereettevõtteid, et laieneda ja tugevdada oma positsiooni turul, sealhulgas globaalsetes turutingimustes. (De Massis, Rondi, & Appleton, 2022, lk 2)

Pereettevõtted on sageli tihedalt seotud perekondlike väärtuste ja traditsioonidega, mis mõjutavad nende äriotsuseid ja strateegilisi suundi. Perekonna aktiivne osalemine ettevõtte juhtimises aitab kaasa stabiilsuse ja pikaajalise visiooni kujunemisele, mis omakorda toetab ettevõtte jätkusuutlikkust ja arengut. (Davis & Harveston, 2020) On leitud, et pereliikmest juhtide puhul on ettevõtte risk omakasupüüdlikuks käitumiseks madalam, kuna pereliikmete vahel valitseb suurem usaldus ja ühtsus. Seetõttu on nende ettevõtete juhtimises vähem vajadust ka juhatuse järelevalve järele, mis omakorda aitab vähendada juhtimise kulusid ja suurendada paindlikkust. (van Aaken et al., 2017) Erinevalt suurtest korporatsioonidest, mis kipuvad keskenduma lühiajalisele kasumile, eelistavad pereettevõtted sageli pikaajalisi strateegilisi lahendusi, mis arvestavad ka järgmiste põlvkondade vajadusi ja väärtusi. (Astrachan et al., 2002, lk 22) Pereettevõtted tegutsevad stabiilselt, mis aitab tagada majanduse kestlikkuse ja taastumisvõime ka globaalsete kriiside korral. Nad on valmis kriisiolukorras leidma paindlikke lahendusi, mis aitavad säilitada tööhõivet ja tugevdada kohalikke majandusi. (Randerson, Bettinelli, Fayolle ja Anderson, 2015) Selline ettevaatlik rahanduse juhtimine vähendab finantsriske

ja ennetab äkilisi majandusšokke, mis võivad tekkida riskialtimate suurettevõtetes, kus fookus on lühiajalisel kasumil ja kiirel laienemisel. (Muriithi, 2017)

Kokkuvõtteks võib öelda, et pereettevõtted on Eesti majanduse oluline tugisammas, pakkudes stabiilsust, töökohti ja tuge kogukondadele. Nende pikaajaline visioon, vastutustunne ja kohalikule arengule suunatud tegevus muudavad nad eriti väärtuslikuks nii majanduslikult kui ka sotsiaalselt. Tänu oma paindlikkusele ja tugevatele väärtustele suudavad pereettevõtted edukalt toime tulla ka majanduskriisidega ning panustada kestlikku arengusse.

1.3. Pereettevõtluse võimalused ja riskid

Pereettevõtted on unikaalsed organisatsioonid, kus perekondlikud suhted ja ärilised eesmärgid põimuvad tihedalt, tekitades nii võimalusi kui ka pingeid. Pereettevõtete üheks eripäraks ongi perekonna ja äri vahelise tasakaalu leidmine, mis teeb nad ainulaadseks võrreldes teiste ettevõtlusvormidega. Chrisman, Chua ja Sharma (2005) rõhutavad pereettevõtete puhul kolme olulist komponenti: omandiõigus, juhtimine ja soov jätkata ettevõtte omanikust pere sees ka tulevikus. Lisaks tuleb arvestada perekonna mõjuvõimu, eesmärgi ja väärtusi ettevõtte juhtimisel ja arengus. Pereettevõtted ei pruugi olla suunatud ainult kasumile, vaid tihti on oluline ka perekonna väärtuste ja pärandi säilitamine, mis mõjutab ettevõtte pikaajalist strateegiat ja otsuseid (Basco & Rodriguez, 2009, lk 82–95). Pereettevõtjatel on mitmeid eeliseid võrreldes mittepereettevõtjatega. Pereliikmete omavaheline usaldus loob ettevõttes toetava ja usaldusväärse keskkonna. Töötajad, kes kuuluvad pereringi, kipuvad olema lojaalsemad ja pühendumad, kuna ettevõtte hea käekäik mõjutab otseselt ka nende endi tulevikku. Näiteks kui mitte-pereettevõtetes on tegevjuhi keskmine töötamise aeg 7 aastat, siis pereettevõtetes on see 27 aastat. (Inno, 2024) Ühise eesmärgi nimel tegutsemine tugevdab peresuhteid ning aitab säilitada traditsioone ja väärtusi. Lisaks viib pereliikmete suurem pühendumus parema tööefektiivsuse ja tulemuste saavutamiseni (Miettinen & Teder, 2006, lk 162-163).

Pereettevõtetes on tihti suurem vabadus otsuste tegemisel võrreldes suurte korporatsioonidega, kuna puudub keerukas bürokraatlik struktuur. Chrisman, Chua ja Sharma (2005) väidavad, et pereettevõtete juhtimisstruktuur on sageli lihtsam ja vähem hierarhiline, kuna ettevõtte juhtimine on koondunud pereliikmete kätte. See võimaldab

kiiremat ja paindlikumat reageerimist turu muutustele ja äriolukordadele. Samuti toovad nad välja, et selline paindlikkus ei aita mitte ainult turu muutustele kiiresti reageerida, vaid loob ka stabiilsemad ja usaldusväärsemad suhted ettevõtte sisemises ja välises keskkonnas. Pereettevõtete juhtimisel on ka suurem iseseisvus, mis tuleneb tihti pereliikmete tihedast sidemest ettevõttega, kus igal pereliikmel on võime teha otsuseid, mis ei sõltu teiste tasandite nõusolekust. See iseseisvuse tunne annab pereliikmetele suurema vabaduse tegutseda paindlikumalt (Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

Lisaks on üks pereettevõtte tugevusi konfidentsiaalsuse hoidmine – olulised ärisaladused võivad püsida perekonnas põlvest põlve. Samuti on pereettevõtted paindlikumad palga ja puhkusetasu osas, kuna rahalisi vahendeid kasutatakse vastavalt võimalustele ja vajadustele. Lisaks sellele tekitab pereettevõtte sageli suuremat usaldust äripartnerite seas. Kuna otsuseid langetatakse kitsamas pereringis, on need tavaliselt kiiremad ja paindlikumad kui mittepereettevõtetes, kus otsustusprotsess võib olla keerulisem ja ajamahukam. (Miettinen & Teder, 2006, lk 162-163)

Kohalikud koostöövõrgustikud ja partnerlused pakuvad pereettevõtetele võimalusi eristumiseks ning tiheda sideme loomiseks kohaliku kultuuri ja traditsioonidega. Paljud tarbijad eelistavad ettevõtteid, mis peegeldavad peresüsteemi väärtusi, aidates neil kasvatada mainet ja usaldusväarsust. Koostöö kohalike ettevõtetega võimaldab ressursside jagamist, teadmiste vahetust ja uusi turundusvõimalusi. Jätksuutlikud ning sotsiaalselt vastutustundlikud algatused tugevdavad ettevõtte positsiooni ja klientide lojaalsust. Eestis toetab pereettevõtete koostööd Eesti Pereettevõtjate Liit, mis jagab neile parimaid praktikaid ja teadmisi. Koostöö teiste pereettevõtetega ei aita mitte ainult ideede ja uute toodete väljatöötamist, vaid toob kaasa ka innovatsiooni ja konkurentsivõime kasvu, aidates tugevdada ettevõtte turupositsiooni ja laiendada uutele turgudele.

On palju tegureid, mis võivad mõjutada ettevõtte tegevuse stabiilsust. Seetõttu on pereettevõtetes äärmiselt oluline tagada järjepidevus, kindlad põhimõtted ja sujuv põlvkondade vahetus. Probleemid, mis võivad tekkida, jagunevad kahte kategooriasse: need, mis on ühised kõigile ettevõtetele, ja need, mis on spetsiifilised just pereettevõtetele (Euroopa Komisjon, 2015).

Pereettevõtetes, kus ettevõtte juhtimine ja omand liiguvad perekonnaliikmete vahel,

tekivad põlvkondade vahetumise ehk pärandamisprotsessi käigus konfliktid sageli just ettevõtte strateegilise suuna, juhtimisotsuste või vara jaotuse osas. Üks peamisi probleeme on juhtimisstruktuuri selguse puudumine, mis võib viia vastuoludeni pereliikmete vahel. Tihti ei ole pereettevõtted formaalselt struktureeritud, mistõttu jäävad rollid ja vastutused ebamääraseks. Selgete rollide puudumine võib põhjustada segadust ja vähendada ettevõtte juhtimise efektiivsust, kuna pereettevõtetes on tihti pereliikmed kaasatud mitmesse rolli samaaegselt, näiteks nii omaniku kui ka juhina. See võib tekitada konflikte ja mõjutada otsuste langetamise protsesse (Mazzola et al., 2020). Samuti on leitud, et kui vastutus- ja juhtimisstruktuur ei ole piisavalt selgelt määratletud, võib see viia otsuste viibimise või isegi valeotsusteni, kuna peresuhted võivad takistada objektiivset ja strateegilist juhtimist. Vastuvõtjate ettevalmistuses on tüüpigadeks tihtipeale vähene tulevaste juhtide koolitamine, tagasiside andmine nende töösooritusele ja liiga hiline ärisse kaasamine (De Massis et al., 2008, lk 187).

Oluline on, et pereettevõtted panustaksid juhtimis- ja planeerimisprotsessidesse juba varakult. Arumäe (2015) on pereettevõtluse käsiraamatus välja toonud, et pereettevõtte järgnevale põlvkonnale üleandmist tuleks hakata kavandama juba 15 aastat enne tegelikku üleandmist. Samal ajal tuleks alustada ka teise põlvkonna tippjuhi kasvatamise ja arendamisega, alustades seda juba 15. eluaastast. Pereettevõtte pärandamisprotsess on seega keerukas ja vajab põhjalikku ettevalmistust.

Selleks, et tagada ettevõtte väärtuste tõhus elluviimine, säilitamine ja edasiandmine, on paljud pereettevõtted loonud perekonna harta. Harta on kirjalik dokument, milles pereettevõtte liikmed lepivad kokku põhimõtetes ja väärtustes, mis suunavad peresuhted ja äritegevuse käiku. Samuti on oluline, et perekonna harta ülevaatus ja vajadusel uuendamine toimuks regulaarselt, et tagada ettevõtte pikaajaline ühtsus ja edukus. (Eesti Pereettevõtjate Liit, 2024) Perekonna harta ja korralik juhtimisstruktuur aitavad tagada ülemineku sujuvuse, vältides konflikte ja tagades, et ettevõtte jääb tugevaks ka järgmiste põlvkondade jaoks.

Kui pereliikmete vahel puudub kokkulepe ettevõtte juhtimise ja pärandamise protsesside kohta, võib tekkida ka olukord, kus pärijad ei soovi ettevõtet edasi juhtida või ei tunne end juhtimiseks piisavalt pädevana. 2022. aastal läbi viidud esimene Baltikumi-ülene pereettevõtete uuring näitas, et pereettevõtetest on pärija olemas Lätis 69%-l, Eestis 50%-

l ja Leedus vaid 37%-l. Samuti selgus, et kuigi enamikul ettevõtetel on pärija olemas, puudub paljudel juhtudel korralik üleandmisplaan, perekonna harta või süsteemne lähenemine pärija koolitamiseks. Ametlik või mitteametlik ettevõtte üleandmisplaan oli olemas vaid 44% Läti, 27% Eesti ja 25% Leedu vastajatest. (Skibarka et al., 2024)

Ettevõtlusega tegelemine ei sõltu aga mitte üksnes inimesest endast, vaid on mõjutatud ka välistest ehk keskkonnaga seotud teguritest. Siimon ja Kaseorg (2008) toovad välja, et ettevõtte juhtimist ja arengut mõjutavad mikrosotsiaalsed tegurid (näiteks sõbrad, elukutse, töökoht, perekond, elukaaslane), makrosotsiaalsed tegurid (nt poliitilised vaated, infokanalid, õpikeskkond) ja makromajanduslikud tegurid. Need tegurid mängivad olulist rolli, kuna pereettevõtete juhtimine ja pärandamine on pidevas suhtes laiemate ühiskondlike ja majanduslike tingimustega. Lisaks sellele ilmneb ettevõtlik täiskasvanu sageli juba varakult ettevõtliku lapsena, kes proovib väiksest peast kõiki asju raha teenimise eesmärgil kasutada. Uuringud näitavad, et ettevõtjate lastel on suurem tõenäosus ise ettevõtjaks kujuneda, kuna vanemate elustiil ja väärtushinnangud jätavad lastele tugeva jälje. Eriti suur on tõenäosus ettevõtjaks saada pereliikmete seas, kus vanim laps, eriti poeg, võtab sageli juhtrolli. Näiteks jaapanlased seovad sageli suuri lootusi just vanimale pojale (Miettinen & Teder 2006).

Pereettevõtluses on töö ja eraelu sageli tihedalt põimunud, mis muudab keerulisemaks hoida isiklikud suhted ja ärilised otsused üksteisest lahus. Töö- ja eraelu tasakaalu puudumine võib põhjustada stressi ning läbipõlemist. Pereettevõttes töötavad sageli mitmed pereliikmed, kes peavad ühtlasi tasakaalustama töö ja perekondlikud kohustused. *Uute ja tekkivate riskide Euroopa ettevõtete uuringu* (ESENER) kohaselt tunneb neli Euroopa ettevõtete juhti viiest muret tööstressi pärast, mis on ligi 79% Euroopa ettevõtete juhtidest. (Bioneer, 2010) Kuna pereettevõtjate hulk kõikide ettevõtjate seas on väga suur ja töö ning eraelu piirid on tihtipeale hägustunud, kogevad pereettevõtete juhid ja töötajad sageli suuremat stressi kui teised ettevõtjate grupid. Pereettevõtete juhid tunnetavad tihti kõrgendatud vastutust mitte ainult ettevõtte käekäigu, vaid ka perekonna majandusliku heaolu eest. Perekonna sees olevad ootused ja kohustused mõjutavad sageli töökoormust ja emotsionaalset tasakaalu, kuna pereliikmetel on sageli raskusi töö ja isiklike suhete eristamisel. Eriti kriitiliseks muutub see probleem siis, kui pereliikmetel on erinevad ootused ja nõudmised ettevõtte suhtes, mis võib viia konfliktideni nii töö kui ka isiklikes

suhetes. Morris ja Avila (1997, lk 387) väidavad, et pereettevõtetes võivad konfliktid mõjutada ka hilisemaid tulevikusündmusi, kuna pereliikmete vahelised suhted on isiklikumad ja erimeelsused võivad püsida kauem.

Majanduslikud ja finantsriskid on samuti olulised tegurid, mis mõjutavad pereettevõtteid. Eriti haavatavad on väiksemad pereettevõtted, kellel puuduvad suured finantsreservid ja kelle tegevus on tihedalt seotud ühe toote või teenuse pakkumisega. Majanduse ebastabiilsus või ootamatud muutused turutingimustes, nagu näiteks muutused regulatsioonides või hinnakõikumised, võivad põhjustada tõsiseid raskusi. Eestis on sellisteks riskideks olnud näiteks tööjõu nappus ja palgakulude kasv, mis on mõjutanud eelkõige väiksemaid ja keskmise suurusega pereettevõtteid. Tööjõupuudus ja kvalifitseeritud töötajate leidmine on muutunud pereettevõtjate jaoks kriitiliseks, kuna paljud ettevõtted asuvad väiksemates piirkondades, kus tööjõudu napib tavapärasest rohkem.

Lisaks tuginevad pereettevõtted sageli perekonnasisestele finantsressurssidele ning neil puudub ligipääs suurematele kapitaliallikatele, näiteks riskikapitalile või välisinvestoritele. See piirang muudab keeruliseks teha suuremahulisi investeeringuid tehnoloogia arendamisse ja laienemisse uutele turgudele (Bjuggren & Sund, 2001). Selline ettevaatlikkus ja keskendumine pikaajalistele eesmärkidele võib küll aidata säilitada ettevõtte stabiilsust ja finantsriske, kuid samas piirab potentsiaalset kasvu, mis on vajalik tänapäeva kiiresti muutuvates turutingimustes konkureerimiseks, eriti globaalses majanduses, kus tehnoloogilised uuendused ja innovatsioon on kriitilise tähtsusega. (Miller & Le Breton-Miller, 2006)

Kuigi välisosaluse kaasamine võib tekitada perekonnas hirme, et kaob kontroll ja ettevõtte väärtused, võib see pakkuda võimalusi, kuidas ületada kapitali ja innovatsiooni puudujääke (Chrisman & Holt, 2003). Chrisman ja Holt (2003) väidavad, et pereettevõtted, kes on avatumad välisinvesteeringutele ja professionaalsele juhtimisele, suudavad paremini kohaneda turumuutustega ja saavutada pikaajalist kasvu.

Digitaliseerimise kaudu saavad ettevõtted suurendada oma nähtavust ning pakkuda oma tooteid ja teenuseid mugavalt üle kogu maailma. Kuigi digitaliseerimine võimaldab automatiseerida mitmeid äriprotsesse, tõsta töö efektiivsust, parandada klientide

teenindamise kvaliteeti ja laiendada rahvusvahelistele turgudele, pakkudes uusi turundus- ja müügikanaleid, on sellega kaasnevad kulud ja teadmiste puudus sageli suur probleem (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Paljud väikesed pereettevõtted, mille ressursid on tihti piiratud, ei pruugi omada piisavalt kapitali ega tehnilist pädevust, et rakendada digitaliseerimist tasemel, mis võimaldaks neil konkurentsivõimeline püsida. Uuringud näitavad, et ettevõtted, kes jäävad tehnoloogiliste muutustega maha, kaotavad konkurentsivõime ja turupositsiooni kiiremini kui need, kes suudavad tehnoloogia oma äriprotsessidesse integreerida (Chrisman, Chua & Sharma, 2005; Basco & Rodriguez, 2009). See kehtib eriti Eestis, kus paljud väikesed pereettevõtted opereerivad kitsastes nišiturusegmentides, kus tehnoloogia ja digitaliseerimine mängivad järjest suuremat rolli. Digitaliseerimine on kiiresti kasvav trend ning mitte ainult strateegiline vajadus, vaid ka otsene mõjutaja ettevõtte kasvule. Samas võivad paljudel väikestel ja keskmise suurusega pereettevõtetel tekkida raskused rahaliste vahendite leidmisel vajalike seadmete ja tarkvara investeerimiseks. Suur osa probleemist tuleneb ka teadmiste puudumisest – ettevõtetel ei ole piisavalt oskusi ega teadmisi, kuidas uusi tehnoloogiaid efektiivselt rakendada. Lisaks rõhutavad Bjuggren ja Sund (2001), et traditsiooniliste pereettevõtete puhul võib tehnoloogia kasutuselevõtt tekitada ka kultuurilisi konflikte ja vastupanu pereliikmete seas, kuna vanemad põlvkonnad võivad näha uue tehnoloogia rakendamist kui riski pereväärtuste ja seniste äritavade säilitamisele.

Kuigi pereettevõtlusel on palju eeliseid, ei saa neid käsitleda eraldiseisvana riskidest – sageli moodustavad võimalused ja riskid omavahelise dünaamilise tasakaalu. Näiteks usaldus ja paindlikkus, mis toetavad kiiret otsustamist ja tugevaid peresuhteid, võivad samaaegselt muuta keeruliseks objektiivse juhtimise ja rollide selge määratlemise. Liigne keskendumine pereväärtuste säilitamisele võib mõnel juhul pidurdada uuendusi või vajalike strateegiliste muudatuste tegemist. Seega on pereettevõtete edukus sageli seotud oskusega neid kahte poolt tasakaalustada: kasutada perekondlikke tugevusi ettevõtte kasuks, kuid samas ennetada olukordi, kus need tugevused muutuvad piiranguteks. Milline pool domineerib, sõltub sageli väliskeskkonna stabiilsusest, ettevõtte arengu etapist ning sellest, kui hästi on juhtimis- ja pärimisprotsessid läbi mõeldud.

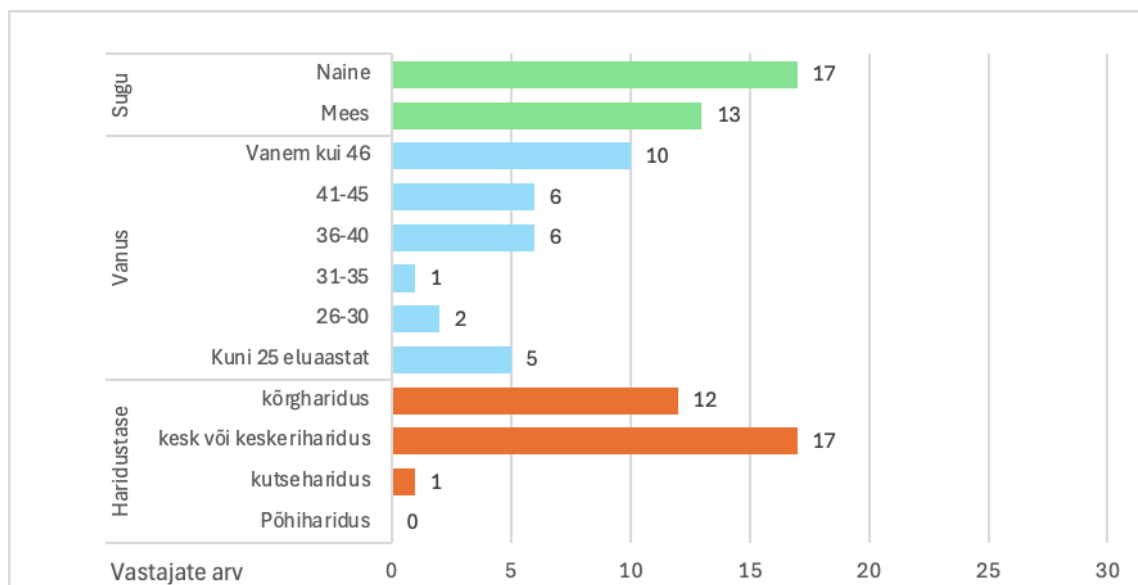
2. EMPIIRILINE UURING EESTI PEREETEVÕTJATE SEAS

2.1. Uuringu meetoodika, protsess ja valim

Lõputöös on autor kasutanud segameetodit ehk kombineeritud uurimismeetodit, mis koosneb kvantitatiivsest ja kvalitatiivsest meetodist. Autor valis kvalitatiiv-kvantitatiivse uurimismeetodi, kuna see meetod võimaldab uuritavat teemat põhjalikumalt analüüsida (Õunapuu, 2014, lk 70). Kvantitatiivse osa läbiviimiseks valiti ankeetküsitlus. Ankeetküsitlus osutus sobivaimaks meetodiks, kuna see tagab vastajatele anonüümsuse, võimaldab andmeid koguda kiiresti ning hõlmata suuremat hulka osalejaid, mis omakorda suurendab tulemuste usaldusväärsust ja üldistatavust. (Patten, 2017, lk 1–2) Kvalitatiivse osa eesmärk oli täiendada kvantitatiivset lähenemist süvitsi mineva arusaamaga. Selleks viidi läbi intervjuud, mis võimaldasid koguda andmeid osalejate isiklike ja sotsiaalsete kogemuste kohta (Flick, 2009, lk 22). Kvalitatiivne uurimine keskendus uuritava kogemuste mõistmisele läbi uurimise, kirjeldamise ja tõlgendamise. (Laherand, 2008, lk 20)

Uuringu esialgseks üldkogumiks oli Eesti Pereettevõtjate Liidu liikmed. Üldkogum on teatavate sarnaste tunnustega uurimisobjektide koguhulk, mida hakatakse uurima (Õunapuu, 2014, lk 137). Üldkogumist koostas töö autor valimi. Valimitüübiks oli sihipärane valim, mille puhul uuritavad kaasatakse valimisse ettekavatsetult ja kindlate kriteeriumite alusel. (Õunapuu, 2014, lk 143) Uuritav pidi töötama pereettevõttes. Uuritavateni jõudmiseks võttis autor ühendust Eesti Pereettevõtjate Liidu veebilehelt leitava üldkontaktiga, kes jagas küsitluse edasi Liidu liikmetele. Eesti Pereettevõtjate Liidus on 2025. aasta märtsi seisuga liikmeid kokku 125. Üldistavate järelduste tegemiseks oli vajalik, et ankeetküsimustikule vastaks vähemalt 94 liiget. Valimi suurus arvutati välja valimi kalkulaatori abil. (MacCorr Research, n.d.) Tulemuste kehtivuse tagamiseks oli usaldusnivoo määratud 95%-le, mis tähendab, et uurija võib olla kindel, et

tema valimi põhjal saadud tulemused on üldkogumiga võrreldavad, samas kui veamäär ei tohi ületada 5% (Õunapuu, 2014, lk 147). Kuna tegelikult saadi vastuseid vaid 15 liikmelt, on tulemuste usaldusväärsus piiratud ja veamäär võib olla suurem kui 5%, mis vähendab üldistuste täpsust. Arvutatud usaldusintervall selle valimi puhul on 23,8%, mille tõttu tuleb tulemuste üldistamisel käsitleda neid pigem suunava kui üldistava iseloomuga. Vastuste vähesuse tõttu saadeti küsitlus edasi ka väiksele osale Eesti pereettevõtjatele, kes ei kuulu Eesti Pereettevõtjate Liitu, et laiendada valimit ja suurendada tulemuste usaldusväärsust. Sealt koguti täiendavalt vastuseid 15 pereettevõtjalt.

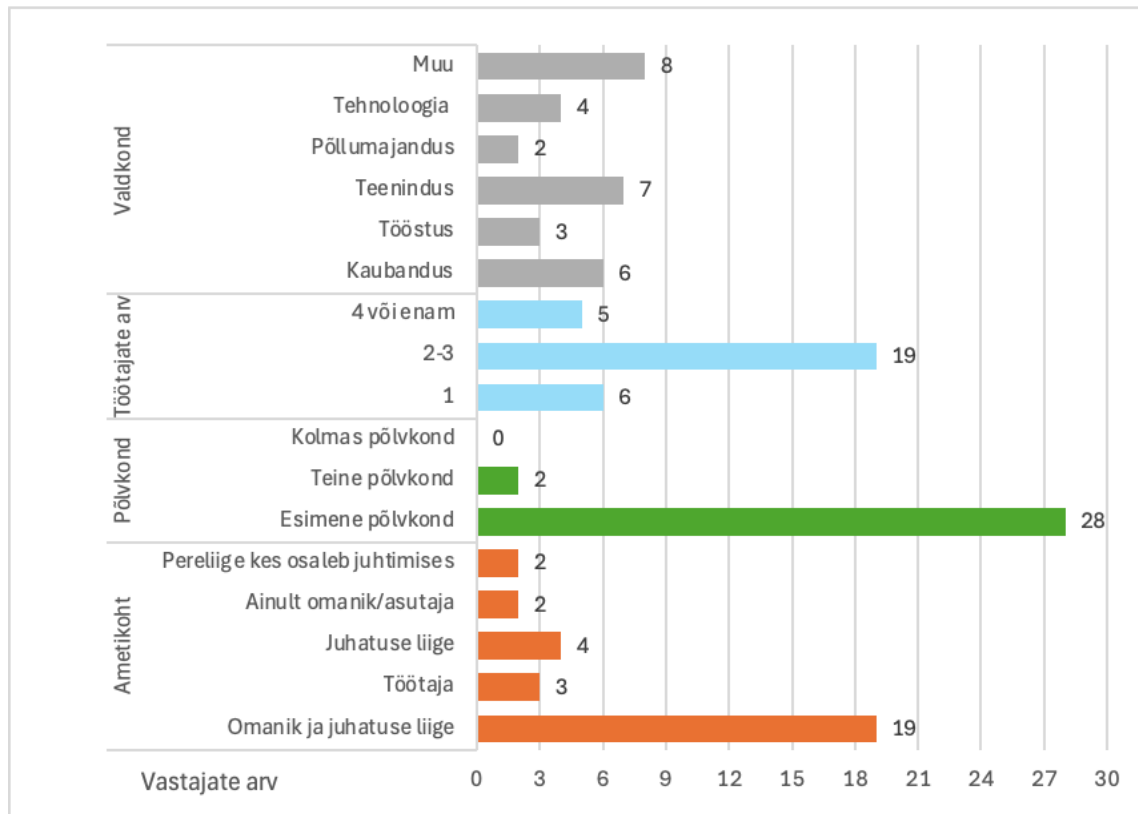


Joonis 2. Vastanute jaotus soo, vanuse ja haridustaseme järgi (n=30)

Antud vastustele tuginedes (vt joonis 2) saab välja tuua, et soolise jaotuse järgi oli naiste osakaal vastajate seas suurem. Vastanute seas oli 17 naist ning 10 meest. Vanuselise jaotuse järgi oli kõige rohkem vastajaid vanuses vanem kui 46 eluaastat (n=10). Kuus vastajat oli vanuses 36–40 ja 41–45 aastat, viis vastajat oli vanuses kuni 25 aastat, kaks vastajat vanuses 26–30 aastat ja üks vastaja vanuses 31–35 aastat. Lisaks nähtub, et kõige enam oli vastanute seas kesk- või keskeriharidusega inimesi (n=17). Lisaks oli 12 vastajat kõrgharidusega ja üks vastanu kutseharidusega.

Küsimustikule vastanutest 18 olid pereettevõtte omanikud ja juhatuse liikmed, neli vaid juhatuse liikmed, kolm ainult töötajad ning kaks vastanut olid pereliikmed, kes osalevad ettevõtte juhtimises (vt joonis 3). Enamik kuulus esimese põlvkonna juhtkonda, samas

kui kahel vastajal oli juhtimine juba teise põlvkonna käes. Valdkondade lõikes tegutsesid vastajad eelkõige kaubanduses ja teeninduses. Pereliikmete arv ettevõttes varieerus 1-st kuni 4 või enam pereliikmeni. Kõige enam töötas pereettevõttes 2–3 pereliiget.



Joonis 3. Vastanute jaotus ametikoha, põlvkonna, töötajate arvu ja sektori järgi (n=30)

Lõputöö uurimisprotsessi kaasati lisaks 30 küsimustikule vastanule ka kolm pereettevõtte juhti või asutajat, kes ei kuulu Eesti Pereettevõtjate Liitu. Intervjueeritav P1 on tegutsenud 24 aastat ja tema ettevõttes töötab neli pereliiget. P2 ettevõtte on tegutsenud 26 aastat ning seal on kaasatud kaks pereliiget. P3 on tegutsenud 23 aastat ja tema ettevõttes töötab samuti neli pereliiget.

Andmeid koguti ankeetküsitlusega, mille küsimused tuginesid kirjandusallikatele. Küsimuste seos allikatega on esitatud lisa 1. Küsimustik koosnes 23 küsimusest (vt lisa 1), millest 4 olid avatud küsimused ja 19 olid suletud küsimused. Küsimused hõlmasid erinevaid teemasid, sealhulgas vastaja ja pereettevõtte taustandmeid, ettevõtte juhtimist, perekonna kaasatust ning juhtimise üleandmisega seotud väljakutseid. Küsimustik koostati Tartu Ülikooli *LimeSurvey* keskkonnas. (UT LimeSurvey, s.a.) E-kirjaga küsitluse lingi saanud perettevõtjatel oli võimalust anonüümselt vastata küsimustele

perioodil 13. märts kuni 31. märts 2025. Vastajate arvu suurendamiseks saadeti selle aja jooksul välja mitmeid meeldetuletusi. Hoolimata korduvast teavitamisest ja piisavast vastamise perioodist jäi vastajate arv siiski tagasihoidlikuks. Seejuures tehti pingutusi osaluse soodustamiseks – meeldetuletuste eesmärk oli rõhutada uuringu olulisust ning julgustada osalema, ent vastamismäär jäi oodatust madalamaks. Küsimustik avati uuesti ajavahemikul 29. aprill kuni 01. mai, täiendavate vastuste kogumiseks. Küsimustiku elektrooniliseks täitmiseks kulus vastajal ligikaudu 10–15 minutit. Andmeanalüüsimetodina kasutati andme- ja sisuanalüüsi, mille abil kirjeldatakse ja tehakse järeldusi. (Õunapuu, 2014, lk 185) Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldava statistika programmi JASP ja tabelite ning jooniste koostamiseks kasutati programmi *Microsoft Excel*. Uuringu metoodikas olid ette nähtud lahtised küsimused, et uurida vastajate kogemusi ja arvamusi, kuid nende küsimuste vastused ei olnud piisavad, et võimaldada ulatuslikku kvalitatiivset analüüsi.

Kvalitatiivse osa raames korraldas töö autor poolstruktureeritud intervjuud (vt tabel 1). Intervjuu jaoks valmistati ette intervjuukava, mis koosnes 11 küsimusest, mida koostades tugines autor teadusallikatele (vt lisa 2). Teadusallikatele tuginemine aitas tagada intervjuu küsimuste teoreetilise aluse ja sisukuse. Poolstruktureeritud intervjuu on kvalitatiivsetes uuringutes laialdaselt kasutatav meetod, kuna see võimaldab koguda rohkem põhjalikku teavet intervjuueeritava arvamuste ja seisukohtade kohta võrreldes näiteks küsimustike või rangelt struktureeritud intervjuudega. (Flick, 2009, lk 150) Käesolevas töös oli poolstruktureeritud intervjuu eeliseks meetodi paindlikkus. Vastavalt intervjuu käigus saadud vastustele oli võimalik esitada täiendavaid küsimusi, et täpsustada või laiendada vastuseid. (Laherand, 2008, lk 177) Täpsustavad küsimused aitavad välja selgitada intervjuueeritava tegelikud või oletatavad mõtted ja seisukohad.

Tabel 1. Uurimismeetodite tabel

Andmekogumismeetod	Valim/Allikas	Aeg
Ankeetküsitlus	Eesti Pereettevõtjate Liidu (EPEL) liikmed ja Eesti pereettevõtjad, kes ei kuulu Eesti Pereettevõtjate Liitu	10. märts – 31. märts ja 29. aprill – 01. mai 2025
Poolstruktureeritud intervjuud	3 pereettevõtte juhti, asutajat või omanikku	12. märts – 30. märts 2025
Kvalitatiivne sisuanalüüs	Intervjuude transkriptsioonid	15. märts – 6. aprill 2025

Kvantitatiivne andmeanalüüs	Ankeetküsitluse vastused	31. märts – 03. mai 2025
-----------------------------	--------------------------	--------------------------

Poolstruktureeritud intervjuude jaoks kasutati sihipärast valimit, mille puhul valis uuringu teostaja teadlikult valimi liikmed, tuginedes oma teadmistele ja kindlatele kriteeriumitele (Õunapuu, 2014, lk 143). Valimisse kuulus 3 vabalt valitud pereettevõtte juhti, omanikku või asutajat, kelle valik põhines nende asjakohasel kogemusel ja positsioonil. Kogemus valiti selliselt, et valitud isikutel oleks vähemalt viieaastane juhtimiskogemus ja nad juhiksid pereettevõtet, millel on olnud aktiivne tegevus vähemalt kakskümmend aastat. Selline valik tagas, et intervjuud keskenduvad kogemusele ja väljakutsetele, mis on seotud pikaajalise juhtimise ja arenguga pereettevõtetes. Anonüümsuse tagamiseks intervjuueeritavad kodeeriti ning edaspidi viidatakse töös intervjuueeritavale vastavalt – intervjuueeritav number 1 (P1), intervjuueeritav number 2 (P2) ja intervjuueeritav number 3 (P3). Tähis P tähistab pereettevõtjat ning number selle järel intervjuueerija valitud numbrit intervjuueeritavate eristamiseks.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 12.03.2025–30.03.2025 otsesuhtluse teel. Enne intervjuude läbi viimist selgitati intervjuueeritavatele lõputöö ja konkreetse vestluse eesmärki. Vastastikusel kokkuleppel kõik intervjuud salvestati ning seejärel transkribeeriti “Tekstiks.ee” veebikeskkonnas. Intervjuu läbiviimiseks kulus keskmiselt 10 minutit ning transkribeerimisele 30 minutit. Andmete analüüsimiseks kasutas autor mõlema intervjuu puhul sisuanalüüsi meetodit. Sisuanalüüs on meetod, mida kasutatakse erinevate andmete, sealhulgas sõnade, fraaside, mõistete ning visuaalsete ja verbaalsete andmete sisu süstemaatiliseks uurimiseks ja tõlgendamiseks (Huckin, 2003). Sisuanalüüs võimaldab koostada uuritavast nähtusest põhjaliku ja sisuka kirjelduse (Õunapuu, 2014, lk 160).

2.2. Uuringu tulemused ja analüüs

2.2.1. Pereettevõtluse eelised, ressursivajadused ja riiklikud toetusmeetmed

Pereettevõtluse eeliste kaardistamiseks paluti esmalt ankeetküsimustiku vastajatel hinnata kaheteistkümmet väidet, mille eesmärk oli välja selgitada, milliseid aspekte peavad pereettevõtjad pereettevõtluse peamisteks eeliseks.

Tulemused näitavad, et paindlikkus on üks pereettevõtete enim hinnatud omadusi – praktiliselt kõik vastajad hindasid seda kõrgelt (vt lisa 3, joonis 4). See viitab asjaolule, et pereettevõtted suudavad kiiremini reageerida muutuvatele oludele, mis on eriti oluline väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Kiire otsustusprotsess kerkis esile teise olulisima eelisena. Selline hinnang viitab sellele, et pereettevõtted suudavad juhtimisotsuseid teha paindlikumalt ja vähem bürokraatlikult kui suuremad organisatsioonid. Ühised väärtused ja perekondlik toetus olid vastajate seas samuti kõrgelt hinnatud, mis viitab tugevale sisemisele sidususele ning väärtuspõhisele juhtimisele pereettevõtetes. See võib toetada lojaalsust ja stabiilsust, kuid võib samal ajal piirata professionaalset kriitikat ja juhtimisuuendusi. Pikaajaline perspektiiv oli samuti paljude vastajate jaoks oluline, kuid selle puhul ilmnasid suuremad erinevused hinnangutes. Kuigi märkimisväärne osa vastajatest nõustus selle olulisusega, leidis ka neid, kes suhtusid sellesse skeptilisemalt. Sarnane hajuvus ilmnas jätkusuutlikkuse puhul – enamus pidas seda tähtsaks, kuid osa vastajatest jäi kas erapooletuks või väljendas kahtlusi selle olulisuses. Iseseisvus oli üks enim hinnatud eeliseid. Sarnaselt iseseisvusele hinnati kõrgelt ka pühendumust ja lojaalsust. Personaalne lähenemine klientidele on samuti pereettevõtete tugev külg ning see on paljude arvates nende äris oluline eelis. Tugevad kliendisuhted ja usaldusväärsus on omadused, mida pereettevõtted suudavad hoida ning mis aitavad neil konkurentsipüüdluses püsida. Tugevad kliendisuhted ja usaldusväärsus olid samuti väärtustatud omadused, mida paljud vastajad pidasid pereettevõtetes esikohal olevaks. Pärandi jätkamine on paljude jaoks oluline väärtus, mis näitab, et pereettevõtted ei keskendu ainult lühiajalisele kasule, vaid ka pikaajalisele arengule ja traditsioonide hoidmisele. Samas oli kohaliku turu suunitusel vastajate seas rohkem erinevaid arvamusi – see eelis ei olnud nii ühtlaselt tunnustatud kui teised omadused. Majanduslikku stabiilsust pereettevõtete puhul hinnati kõige kriitilisemalt. Mitmed vastajad ei näe selles valdkonnas pereettevõtete tugevat poolt, mis võib viidata vajadusele finantsilise tugevuse suurendamiseks või selle aspekti paremale kommunikatsioonile.

Tulemuste põhjal joonistus selgelt välja, et paindlikkus, kiire otsustusprotsess ja ühised väärtused olid vastajate jaoks olulised pereettevõtluse eelised. Neid tulemusi võib vaadelda kolme ringi mudeli valguses – perekonna ja ettevõtte rollide kattuvus võib soodustada kiirust ja väärtuste kooskõla. Samuti kajastub selles osaliselt *stewardship*-teooria põhimõte – lojaalsus ja usaldus on ettevõtte edu keskmes.

Lisaks pereettevõtluse eelistele on oluline mõista ka selle jätkusuutlikkust ja arengupotentsiaali toetavaid tegureid. Seetõttu paluti vastajatel anda hinnang selle kohta kuidas liikmed hindavad pereettevõtete panust Eesti majandusse (vt lisa 3, joonis 5). Üldiselt jagunesid vastajad üsna erinevatesse arvamustesse. Ühed hindasid panust majandusse suurena, teised aga pidasid seda pigem väikseks või mõõdukaks. Samas on oluline, et vastajad näevad siiski mitmeid aspekte, mille kaudu pereettevõtted suudavad Eesti majanduses oma rolli täita, kuigi see on sageli väiksem kui suurte ettevõtete osatähtsus.

Järgmisena hindasid pereettevõtjad üheksat väidet, kuivõrd suurt vajadust nad tunnevad antud ressursside või toe järele. Enam kui kaks kolmandikku vastanutest märkis, et nad tunnevad mõõdukat kuni väga suurt vajadust finantstoe järele, vähene vajadus oli harv. Eriti tugev oli vajadus maksusoodustuste järele – suure või väga suure vajaduse tõi välja enamik vastajatest (vt lisa 3, joonis 6). See viitab, et rahaline tugi on paljude jaoks jätkuvalt oluline teema. Mentorluse vajaduse kohta märkis 17 vastajat, et nad ei tunne mentorluse järele vajadust. Mõõdukat või vähest vajadust tõid välja üksikud vastajad, mis võib viidata sellele, et teadmiste ja kogemuste jagamine toimub pigem pere siseselt või olemasolevate võrgustike kaudu. Koolituste järele tunti samuti pigem tagasihoidlikku huvi. Kuigi leidis ka neid, kes nägid koolitustes suuremat väärtust, olid sagedasemad siiski vähese või mõõduka vajaduse hinnangud. Vaid üksik vastaja tõi välja väga suurt koolitusvajadust. Vastajate hinnangud turundusabi vajadusele jagunesid mitmekülselt. Enamik pidas oma vajadust kas väheseks või mõõdukaks, kuid leidis ka neid, kes hindasid seda suureks või väga suureks. Sarnaseid erinevusi esines digitaliseerimisprogrammide puhul, kus peaaegu pooled vastanutest nägid mõõdukat vajadust, kuid samal ajal oli nii vähese kui ka väga suure vajaduse väljendajaid. Tunnustuse ja esiletõstmise osas olid enamlevinud hinnangud mõõdukas või suur vajadus, kuigi osa vastajatest ei pidanud seda vajalikuks ning vähesed väljendasid väga suurt vajadust. Üldiselt näitavad tulemused, et vajadused erinevate toetavate teenuste järele on mitmekesised ning sõltuvad vastajate individuaalsetest tingimustest ja eelistustest. Võrdsus riigihangetel osalemisel ei olnud kõigi jaoks oluline, kuid siiski märkimisväärne osa vastajatest tõi välja vähemalt mõningase vajaduse. Mõned hindasid seda teemat koguni väga oluliseks, mis viitab vajadusele läbipaistvama ja õiglasema kohtlemise järele riiklikus hankekeskkonnas. Maksupoliitikaga seotud regulaarset teavet

peeti valdavalt kas mõõdukalt või vähesel määral vajalikuks. Samas oli ka neid, kes pidasid sellekohast teavet väga oluliseks. Vaid üksikud ei tundnud selle vastu huvi, mis näitab, et maksupoliitika mõistmine ja jälgimine on enamiku pereettevõtjate jaoks siiski tähtis.

Pereettevõtted moodustavad olulise osa majandusest ning nende areng sõltub sageli erinevatest toetustest ja soodustustest. Seetõttu uuriti, kuivõrd suurt vajadust tunnevad pereettevõtete esindajad riikliku toetuse ja soodustuste järele. Tulemused näitasid, et paljud vastajad pidasid toetuste ja soodustuste vajadust väga oluliseks (vt lisa 3, joonis 7). Toetuste osas nägid osad pereettevõtjad seda kui mõõdukat toetuspilti, samas kui teised tundsid olulisemat vajadust. Näiteks 7 vastajat hindasid vajadust suureks ja vähemalt kolmandik vastajatest pidas toetuste vajadust väga suureks. Toetuste vajaduse roll võib sõltuda ettevõtte arenguetapist või majandusseisust. Soodustuste osas hindas samuti üks kolmandik vastajatest vajadust väga suureks, 9 vastajat mõõdukaks ning 9 vastajat suureks.

Intervjuude tulemusel võib öelda, et Eestis ei ole pereettevõtetele piisavat väärtustamist ja soodustamist ning väikestele pereettevõtetele võiks pakkuda erisoodustusi. Lisaks puuduvad riiklikud toetusmeetmed, mis oleks suunatud spetsiaalselt pereettevõtlusele. Lisaks toodi välja, et enamus pereettevõtete esindajatest tunneb tugevat vajadust riiklike toetuste ja soodustuste järele (P1, P2).

„Tõenäoliselt enne nende meetmete kaalumist oleks kindlasti vaja see maastik kaardistada ja läbi selle selgitada, mida pereettevõtlus vajab. Aga minu isiklik arvamus selle kohta on, et Euroopa direktiividega on tõrjutud potentsiaalset pereettevõtlust välja, ehk siis nagu suletud tohutute regulatsioonidega, alates sanitaarsetest õuetest kuni kõikvõimalike teiste eeskirjadeni“ (P3).

Pereettevõtete tegevust kujundavad mitmed õiguslikud ja maksunduslikud raamistikud, mis võivad mõjutada nende kasvu ja jätkusuutlikkust. Seetõttu uuriti, millised kehtivad meetmed avaldavad pereettevõtetele kõige suuremat mõju, kuid lahtiste küsimuste vastuste puudumine mõjutas uuringu tulemusi.

Sellele küsimusele vastas vaid seitse küsitlusele vastanut, kelle hinnangul on pereettevõtte tegevusele kõige rohkem mõju avaldanud järgmised tegurid: sotsiaalmaksu järsk tõus igal aastal, käibemaksu jäikus ja kohustus, kasumimaksu eemaldamine ning tulumaksu tõus. Vastajate arvates on need maksunduslikud muudatused tekitanud täiendavat koormust ja väljakutseid pereettevõtte igapäevases tegevuses. Lisaks uuriti vastajatelt, mis muudatusi või toetusi saaks riik pereettevõtluse arendamiseks pakkuda. Sellele küsimusele vastas kaheksa küsitlusele vastanut. Üks vastajatest leidis, et ettevõtjate jaoks kõige olulisem toetusmeede oleks maksude alandamine, samas kui teine pidas oluliseks maksuvabastust pereettevõtjatele. Täiendavalt toodi välja vajadus toetada põhivara soetamist, digitaliseerimisprotsesse ja jätkusuutlikkust. Samuti peeti oluliseks kütuseaktsiisi soodustusi ning maksusoodustusi oma pere liikmete palkamisel. Üks ettepanek oli ka eurotoetuste maksmise lõpetamine. Lisaks vastasid selle küsimusele ka intervjuueeritavad, kus P3 tõi välja, et enne meetmete kaalumist tuleks kaardistada pereettevõtluse vajadused ja leevendada tihedaid regulatsioone, nagu sanitaarstandardid, mis on äärealadel tegutsevatele mikroettevõtetele takistuseks. P2 pakkus välja, et noorematele ettevõtluse liikmetele tuleks pakkuda rohkem koolitusi ning maksusoodustusi tööle asumisel. P1 leidis, et kõige olulisem oleks maksukoormuse alandamine, et leevendada väikeste ettevõtete majanduslikku survet.

2.2.2. Pereettevõtluse juhtimise üleminek järgmisele põlvkonnale

Juhtimise sujuv üleminek on pereettevõtete kestlikkuse ja edu seisukohalt kriitilise tähtsusega. Seetõttu uuriti, kui hästi on ettevõtted selleks protsessiks ette valmistatud. Antud vastuste põhjal selgub, et pooled vastajatest pidasid oma ettevõtte ettevalmistust juhtimise üleminekuks järgmisele põlvkonnale pigem halvaks või puudulikuks (vt lisa 3, joonis 8). Mõnevõrra ettevalmistatuks hinnati olukorda sagedamini, kuid vaid vähesed pidasid ettevalmistust tõeliselt heaks. Kokkuvõttes peetakse ettevõtte valmisolekut põlvkonnavahetuseks pigem ebapiisavaks.

Juhtimise üleminek järgmisele põlvkonnale võib pereettevõtetes kaasa tuua mitmeid väljakutseid. Järgmiseks küsiti, milliseid takistusi ettevõtjad selles protsessis näevad. Enamik vastajaid ei pea järeltulijate puudumist oluliseks takistuseks ettevõtte jätkusuutlikkusele, kuigi osa näeb selles siiski teatavat või suurt probleemi (vt lisa 3, joonis 9). Järeltulijate huvi puudumist ettevõtte vastu peeti küll takistuseks, kuid mitte

kõige olulisemaks. Mõned vastajad tõid siiski esile, et järeltulijate puudumine on nende jaoks tõsine mure. Lisaks hinnati uue põlvkonna pädevuse puudumist võimaliku takistusena. Seda peeti pigem ebaoluliseks takistuseks, kuigi osa vastajatest tõi välja ka mõõdukaid või suuremaid raskusi. Eakate pereliikmete soovi juhtimist jätkata ei peetud valdavalt probleemiks. Samuti ei hinnatud omandivaidlusi juhtimise üleminekul suureks probleemiks. Kokkuvõttes ilmnes, et pereettevõtete juhtimise üleminekul peeti etteantud takistustest kõige olulisemaks uue põlvkonna pädevuse puudumist. See tõusis esile nii sagedase mainimise kui ka hinnangute tõsiduse poolest. Kuigi järeltulijate puudumist ja nende huvi vähesust ettevõtte vastu märgiti samuti kui võimalikke väljakutseid, ei peetud neid enamasti ületamatuteks probleemideks. Samas peeti eakate pereliikmete juhtimisrolli jätkumist ja omandivaidlusi pigem marginaalseks või üldse mitte takistuseks, viidates, et need teemad on enamikes pereettevõtetes kas hästi läbi mõeldud või pole seni probleemiks osutunud.

Järgmisena uuriti vastajatelt, mil määral on järgmise põlvkonna juhtimise küsimus mõjutanud nende ettevõtte kasvu ja strateegilisi valikuid. Peaaegu kaks kolmandikku ($n=18$) leidis, et järgmise põlvkonna juhtimise küsimus ei ole üldse mõjutanud nende ettevõtte kasvu ja strateegilisi valikuid. Kolm vastajat arvasid, et see on mõjutanud väga vähe, ja kaks vastajat ütlesid, et see on mõjutanud mõõdukalt. Tulemused näitasid, et järgmise põlvkonna juhtimise küsimus ei ole suuresti mõjutanud enamikku vastajate ettevõtete kasvu ega strateegilisi valikuid.

Pereettevõtetes on oluline, et pereliikmete vahel ei esineks pingeid, mis võiksid takistada üleminekut järgmisele põlvkonnale (vt lisa 3, joonis 10). Seetõttu uuriti, kuidas pereettevõttes ennetatakse selliseid pingeid, et tagada sujuv üleminek järgmisele. Olulisemateks pereettevõtte toimimist toetavateks teguriteks peetakse regulaarset ja avatud suhtlust pereliikmete vahel, rollide ja vastutuste selget jaotust ning töö- ja pereelu piiride määratlemist. Tähtsaks peetakse ka pereliikmete koolitamist ja ettevalmistamist ettevõtluseks. Mõnel juhul on välja toodud, et peresuhetest tulenevad pinged ettevõttes puuduvad.

Samuti uuriti intervjueeritavatelt, kuidas pereettevõtetes järgmise põlvkonna ettevalmistamist tagada, vastasid intervjueeritavad järgmiselt.

P1 tõi välja, et pereettevõttes on tähtis praktiline kogemus ja "orgaaniline lähenemine", sest maailm ja väljakutsed muutuvad pidevalt. Ta arvas, et on keeruline valmistuda tulevikuks teoreetiliste õpikute abil, kuna olukorrad muutuvad kiiresti ja et tulevik ongi pigem nagu "ilmaennustamine". P2 lisas, et tulevane põlvkond peaks varakult praktilist töökogemust omandama, kuna ainult teoreetilised teadmised ei ole piisavad. Praktiline kogemus aitab noortel paremini mõista ettevõtte toimimist ja valmistada neid ette pärandamise protsessiks. P3 tõi esile isikliku eeskuju, initsiatiivi näitamise, õpetamise ja koolitamise tähtsuse. Samuti rõhutas ta, et üleminek järgmisele põlvkonnale ei toimu kiiresti ja selleks on vajalik kannatlikkus ja järjepidevus.

Pereettevõttes mängivad peresuhete dünaamika ja suhted olulist rolli igapäevastes juhtimisotsustes. Seetõttu uuriti, kuidas peresuhete dünaamika mõjutab ettevõtte igapäevaseid juhtimisotsuseid. Peresuhete dünaamika mõju pereettevõtte igapäevastele juhtimisotsustele uuris, kuidas peresuhted võivad mõjutada ettevõtte juhtimisotsuseid, eriti juhtimise ja strateegiliste otsuste tegemisel esinevate peresiseste konfliktide kaudu. Vastajad hindasid peresuhete mõju erinevalt (vt lisa 3, joonis 11). Üks osa vastajatest leidis, et peresuhete dünaamika mõjutab harva ja vähesel määral, kuid üle poolte vastajatest leidis, et mõju on kas mõõdukas või ei mõjuta peresuhete dünaamika ettevõtte juhtimist üldse.

Lisaks uuriti vastajate käest, kas ettevõttes on esinenud peresiseseid konflikte seoses juhtimise või strateegiliste otsustega ning kuidas need on lahendatud. Tulemused näitasid, et enamik vastajatest on kogenud peresiseseid konflikte, kuid need on lahendatud omavaheliste aruteludega. Kokku vastas tervelt 22 vastajat, et peresiseste konfliktide lahendamiseks on toimunud omavahelised arutelud. Samuti oli vastajaid, kes kinnitasid, et konflikte ei ole esinenud, nende arv oli 8. Enamik pereliikmeid on lahendanud konfliktid dialoogi kaudu, kuid ka mõnel juhul on konfliktide puudumine olnud tõdemus.

Tulemused näitasid, et juhtimisülemineku planeerimine on paljudes vastustes tagaplaanil, kuigi see on pereettevõtte kestlikkuse kriitiline komponent. Kolme ringi mudeli kohaselt peaks ülemineku planeerimine olema kriitiline rollikonfliktide vältimiseks. Samuti on see vastuolus *stewardship*-teooria pikaajalise vastutuse põhimõttega – kui jätkusuutlikkuse plaani ei kavandata, võib see ohustada ettevõtte stabiilsust tulevikus.

2.2.3. Pereettevõtete vastupidavus ja riskid majanduskriisides

Järgmiseks uuriti, kuidas hindavad vastajad pereettevõtete vastupidavust majanduskriisides, et mõista, millised tegurid mõjutavad nende suutlikkust kriisidega toime tulla. Tulemused näitasid, et enamik vastajatest peab pereettevõtteid majanduskriisides tunduvalt vastupidavamaks kui mitte-pereettevõtteid. Kokku jagasid pooled vastanutest arvamust, et pereettevõtted on majanduskriisides tunduvalt vastupidavamad kui mitte-pereettevõtted (vt lisa 3, joonis 12). Samuti oli vastajaid, kes arvasid, et pereettevõtete ja mitte-pereettevõtete vastupidavus majanduskriisides on suhteliselt sarnane. Vähemalt kuus vastajat leidsid, et pereettevõtted on majanduskriisides vähem vastupidavad kui mitte-pereettevõtted.

Majanduskeskkonna muutustega kohenemise avatud küsimusele andis vastuseid üheksa vastajat. Vastustest joonistub välja, et enamik pereettevõtteid on pidanud kohanema keerulistes tingimustes ning leidma uusi viise jätkusuutlikkuse tagamiseks. Mitmed vastajad tõid esile, et kohanemine on toimunud väga raskelt, eriti riigi toe puudumisel. Tööjõu kohandamine oli sagedane teema – mainiti nii mitte-pereliikmete koondamist kui ka töötajate rollide ümberkorraldamist. Lisaks personalimuudatustele hakati rohkem panustama turundusse ja reklaami, et hoida ettevõtte nähtavust ning konkurentsivõimet. Märkimisväärne osa vastajatest rõhutas digilahenduste kasutuse suurenemist, mis aitas nii koolituste läbiviimisel kui ka üldises tegevuse tõhustamises. Mitmed ettevõtted viitasid ka hinnatõusudele ja inflatsioonile, mis sundisid kulusid optimeerima ja seadsid fookuse suuremale kontrollile kulu-tulu suhte üle. Samuti toodi välja tulemusmõõdikute seadmist kui olulist sammu efektiivsuse parandamiseks. Kokkuvõttes ilmneb, et ettevõtted on pidanud tegema märkimisväärseid muudatusi tööjõu, tehnoloogia ja juhtimismeetodite osas, et kohaneda muutunud majanduskeskkonnaga, kus inflatsioon, maksutõusud ja ebapiisav riiklik toetus on olnud olulised mõjutajad.

Uuringu raames koguti andmeid pereettevõtluse peamiste riskide ja väljakutsete kohta. Kokkuvõttes tõid vastajad välja mitmeid olulisi aspekte, mis mõjutavad pereettevõtete toimimist ja arengut.

Ankeetküsimustikus vastas seitse pereettevõtjat, kes tõid esile mitmeid riskitegureid ja väljakutseid, mis mõjutavad pereettevõtete igapäevast toimimist ja arengut. Enim esile

toodud probleem oli töö ja eraelu lahus hoidmine, mida mainisid kaks vastajat. Üks vastaja tõi välja turunduse, teine klientide puuduse, kolmas haigestumised ja neljas suhtluse probleemid. Üks vastaja märkis pereliikmete erinevaid väärtusi ja arusaamu kui väljakutse. Kokkuvõttes ilmneb, et pereettevõtetes on suurenenud vajadus leida tasakaal töö ja eraelu vahel, samuti on tähtis ühtlustada pereliikmete väärtused ja suhtlemisstiilid, et tagada sujuv koostöö ja ettevõtte areng.

Intervjuude põhjal ilmnemiseid mitmed olulised väljakutsed ja riskid, mis pereettevõtteid mõjutavad:

P1 tõi esile, et hooajalised kõikumised mõjutavad töökoormust ning töötajate arvu reguleerimine on suur väljakutse.

„Liigne personal madalhooajal tähendab lisakulusid, samas kui tipphooajal võib töötajaid puudu jääda. Seega tuleb leida optimaalne koosseis, et tagada ettevõtte stabiilsus ja kasvu.” (P1)

Samuti mainiti, et üks suurimaid riske on välisturgudele mitte laienemine. Kui ettevõtte jääb vaid Eesti turule, võib see kaotada oma konkurentsipositsiooni.

Pereettevõtja P2: „Kõik ülejäänud riigid tunduvad juba täna soosivat ettevõtlust oluliselt paremini kui Eesti majandus.“

P3 tõi esile, et väikese ja perekeskselt juhitud ettevõtte puhul on keeruline tagada rangete juhtimisstruktuuride ja reeglite järgimine. Tihti tehakse otsuseid pehmete väärtuste ja meetodite põhjal, mis võib muuta strateegiate elluviimise keeruliseks.

Viimaseks uuriti vastajate hinnanguid erinevate tegurite mõju kohta nende pereettevõttele, et mõista, millised faktorid mõjutavad ettevõtteid kõige rohkem (vt lisa 3, joonis 13). Toetusprogrammide mõju ettevõtte tuludele hinnatakse erinevalt – osa vastajaid peab seda oluliseks tuluallikaks, teised pigem mõõdukaks toetuseks, samas kui osa ei näe nende mõju märkimisväärsena. Innovatsiooni ja digitaliseerimise mõju nähakse valdavalt positiivsena, kuigi mõnel juhul kaasneb sellega ka kulude kasv. Tööjõupuudust ei peeta enamasti oluliseks takistuseks, samas kui finantsraskused mõjutavad ettevõtte kulusid selgelt negatiivsemalt. Mõned vastajad tõid esile, et finantsraskused kipuvad

kulusid suurendama, samas kui osa arvab, et rahastuse leidmine pigem kulusid kasvatab. Teisalt leidub ka neid, kes leiavad, et rahastuse olemasolu mõju kuludele on väike või märkamatu. Küsimus põlvkondadevahelise ülemineku mõju kohta ettevõttele ei olnud enamikule vastajatest oluline. 22 vastanut ei leidnud, et põlvkondade vaheline üleminek omaks märgatavat. Pooled vastajatest leidsid, et konkurents teiste ettevõtetega pigem suurendab kulusid. Vähem vastajaid (n=10) leidis, et konkurents suurendab oluliselt kulusid, samas kui kolm vastanut ei hinnanud seda tegurit ettevõtte tegevusele eriti märgatavaks. Regulatsioonide ja maksupoliitika mõju oli samuti oluline tegur. Üle poolte vastajatest (n=17) arvas, et regulatsioonide ja maksupoliitika muutused suurendavad oluliselt kulusid. Samas leidis ka üheksa vastajat, et pigem suurendab kulusid, kuid neli vastajat leidis, et regulatsioonide ja maksupoliitika ei olnud nende ettevõtte tegevusele märgatavat mõju.

Reguleerivad muutused ja tööjõupuudus, mida paljud vastajad pidasid oluliseks riskiks, ei kajastu otseselt ei *stewardship*-teoorias ega kolme ringi mudelis. Siiski võib väita, et *stewardship*-lähenemisega pereettevõtted, mis panustavad töötajate pikaajalisse arengusse ja stabiilsusesse, võivad paremini kohaneda tööjõupuuduse probleemidega. Samuti võib tugev peresidemed anda paindlikkust, et jaotada rolle efektiivsemalt sisemiselt, mis aitab leevendada tööjõukriisi mõju.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva uurimistöö probleemina püstitas autor asjaolu, et vaid vaid vähesed Eesti pereettevõtted suudavad edukalt jätkata järgmise põlvkonna juhtimisel, kuna puudub süsteemne käsitus juhtimisülemineku edukust mõjutavatest teguritest ning nende seostest ettevõtte pikaajalise jätkusuutlikkusega. Uuringu tulemused näitavad, et pereettevõtete edukas tegutsemine ja põlvkondade vaheline sujuv üleminek on tihti takistatud ebapiisavast ettevalmistusest, regulatiivsetest piirangutest ning vähesest riiklikust toest.

Kolme ringi mudeli kohaselt põimuvad pereettevõtetes kolm sfääri: perekond, äri ja omand. Empiirilised tulemused kinnitasid, et need sfäärid on Eesti pereettevõtetes tugevalt seotud ning sageli puudub selge piir erinevate rollide vahel. Lisaks kinnitas uuring, et pereettevõtluse eripäraks peetakse tugevaid peresidemeid, usaldust,

paindlikkust ning pikaajalist visiooni. (Chrisman, Chua & Sharma, 2005, lk 565) Need väärtused võimaldavad ettevõttel kiiresti otsustada, sisemiselt toetuda ühistele arusaamadele ja hoida fookust ettevõtte missioonil. Ankeetküsitluse tulemused tõid välja, et pereettevõtted hindavad kõige enam paindlikkust, usalduslikku keskkonda, iseseisvust ja kiiret otsustusvõimet. Need aspektid toetavad kolme ringi mudelit, kuid *stewardship*-teooria põhimõtted pole kõigis ettevõtetes süsteemselt teadvustatud ega rakendatud juhtimispraktikasse, mis viitab vajadusele teadlikkuse tõstmise ja praktiliste tööriistade järele. Uuring näitas, et suhtlusprobleemid rollide vahel tekivad sageli mitte vastandlike huvide, vaid ebaselge kommunikatsiooni tõttu. Eriti ilmnes see olukordades, kus pere- ja ärisfääride ootused kattusid, kuid neid ei olnud sõnastatud. Süsteemne suhtlus ja kokkulepitud reeglid aitaksid rollikonflikte ennetada.

Juhtimise üleminek pereettevõtetes kujunes uuringu üheks keskseks probleemiks. Ligikaudu pooled vastanutest hindasid oma pereettevõtte põlvkonnavahetust pigem halvasti või üldse mitte ettevalmistatuks, mis kinnitab varasemates uuringutes (nt Arumäe, 2015; De Massis et al., 2008) tõstatatud probleemi, et üleminek järgmisele põlvkonnale toimub sageli ilma süstemaatilise ettevalmistuseta. Juhtimisülemineku planeerimine nõuab aega, avatust ja tihti ka väliseid juhiseid. Intervjuude põhjal ilmnes, et kuigi peres on järeltulijaid, pole alati tagatud nende juhtimisalane ettevalmistus ega motivatsioon pereäri jätkata, mis võib viia ettevõtte hääbumiseni juba esimesel põlvkondadevahelisel üleminekul.

Uuring tõi esile, et vähemalt kolmandik vastajatest pidas sihipäraste toetuste ja maksusoodustuste vajadust väga oluliseks, samas kui info nende olemasolu kohta on vähene. Euroopa tasandi uuringud (Botero et al., 2015, lk 147) kinnitavad, et sihitud toetusprogrammid mõjutavad oluliselt pereettevõtete kestlikkust. Samuti tuuakse esile, et keeruline regulatiivne keskkond ja EL-i nõuded soodustavad pigem suurkorporatsioone, jättes väiksemad pereettevõtted tagaplaanile.

Uuringus ilmnes ka, et pereettevõtted ei ole võrdses olukorras suurkorporatsioonidega, keda soodustavad sageli EL-i standardid ja nõuded, mis ei arvesta väiksemate ettevõtete eripäradega. Intervjuudes toodi välja, et keeruline õigusruum ning ranged regulatsioonid võivad pereettevõtteid pigem pidurdada, mitte toetada (P3). Selle tulemusel tunnevad paljud ettevõtjad end kõrvalejäetuna, mis omakorda vähendab motivatsiooni investeerida

ja kasvada. Kui regulatiivne raamistik ei tunnusta pereettevõtete eripära, võib see takistada ka sisemisi juhtimismuudatusi ja tulevikustrateegiaid.

Olulise järeldusena tõusis esile ka digitaliseerimise ja uuendusmeelsuse madal tase, kus ilmnes, et vanem põlvkond tunneb puudujääke ajas ja teadmistes, mis takistavad nende ettevõtteid kaasajastada. Samas tõid mitmed vastajad välja, et noorem põlvkond oleks valmis vastutust võtma, kui neil oleks rohkem ruumi ja usaldust — tähelepanek, mis on kooskõlas Le Breton-Milleri ja Milleri (2006, lk 735) uuringuga, mille kohaselt soodustab just suurem autonoomia ja usaldus vastutuse võtmist noorema põlvkonna seas. Siin peitub arenguvõimalus, kui kaasata noori varakult ja süsteemselt. Seega selgus, et teadmiste ja tahtmise kõrval vajavad ettevõtted ka tuge – nii rahalist kui ka nõustavat –, et viia sisse vajalikke muudatusi.

Viimane oluline järeldus puudutab pereettevõtete ametliku määratluse puudumist Eestis. Statistikaamet ega riiklikud arengukavad ei käsitle pereettevõtteid eraldi kategooriana, mis raskendab nende esindamist ja sihitud toetamist. Uuring näitas, et ettevõtjad ootavad suuremat tunnustust ja nähtavust, sest just nemad on tihti maapiirkondade ja väiksemate linnade peamised tööandjad ning kogukonna hoidjad (European Family Businesses, 2021, lk 9).

Töö autori soovitusel pereettevõtjatele, tuginedes uuringutulemustele, teoreetilisele raamistikule ning intervjuude käigus ilmnenule seisukohtadele:

1. Juhtimisrollide ja vastutusvaldkondade selge määratlemine pereettevõttes.

Ebamäärasus juhtimises võib viia konfliktideni ning takistada ettevõtte sujuvat toimimist. Selged rollid ja vastutused aitavad kaasa läbipaistvale otsustusprotsessile ning vähendavad sisepingete riski.

2. Avatud ja varajane dialoog järgmise põlvkonna kaasamise ja juhtimise pärandamise teemal.

Uuring näitas, et selliseid vestlusi sageli välditakse. Soovitatav on kehtestada kindel aeg ja vorm, näiteks iga-aastane strateegiakoosolek, mille raames arutatakse põlvkonnavahetust ilma formaalse surve või konkreetsete ootusteta. See loob turvalise keskkonna ausaks aruteluks.

3. Peresisese juhtimisnõukogu või perefoorumi loomine.

Struktuur, kus erinevad põlvkonnad ja rollid saavad väljendada oma seisukohti ilma vahetu operatiivse vastutuse või otsustuskoormata, soodustab usalduse kujunemist, toetab koostööd ning võimaldab uute ideede katsetamist kontrollitud keskkonnas.

4. Ettevõtte põhiväärtuste ja juhtimis põhimõtete dokumenteerimine.

Selgelt sõnastatud väärtused aitavad säilitada ettevõtte identiteeti ja järjepidevust juhtide vahetumise korral. Need toimivad orientiirina nooremale põlvkonnale ning loovad sidususe eri põlvkondade ootuste vahel.

5. Juhtimisoskuste teadlik ja süsteemne arendamine.

Lisaks praktilisele tööle tuleks noemat põlvkonda toetada struktureeritud mentorluse ja kogemuste sihipärase jagamise kaudu. Uuringust selgus, et süsteemse õppimise võimalused on sageli piiratud, kuid just selline toetus suurendab juhtimisvalmidust ja enesekindlust.

Töö autori soovitusel poliitikakujundajatele ja tugistruktuuridele, tuginedes uurimistulemustele ja pereettevõtete vajadustele:

1. Luua statistiline kategooria pereettevõtete ametlikuks määratlemiseks.

Statistikaameti või Äriregistri kaudu võiks luua kategooria, mis võimaldab pereettevõtteid andmebaasides eristada. See võimaldab koguda täpsemaid andmeid ja kujundada tõenduspõhist poliitikat.

2. Töötada välja maksusoodustuste ja rahastusmeetmete süsteem.

Selle eesmärk oleks toetada pereettevõtete põlvkonnavahetust ja soodustada innovatsiooni. Uuring näitas, et juhtimise sujuv üleminek vajab sageli täiendavaid ressursse ja tuge.

3. Arendada mentor- ja nõustamisprogramme pereettevõtete toetamiseks.

Riiklikult või koostöös ettevõtlusorganisatsioonidega võiks luua spetsiaalsed mentor- ja nõustamisprogrammid, mis aitavad planeerida ja ellu viia juhtimise järkjärgulist üleminekut.

4. Toetada noorte varajast kaasamist pereettevõttesse ja integreerida teema ettevõtlusõppe õppekavadesse.

Pereettevõtluse tutvustamine juba ettevõtlusõppes aitab noortel paremini suhestuda võimaliku rolliga ning vähendab põlvkonnavahetusega seotud ebakindlust.

5. Tõsta teadlikkust pereettevõtlusest ühiskonnas.

Avalik kommunikatsioon, tunnustusüritused ja meediakajastused aitavad suurendada pereettevõtluse nähtavust ning väärtustada nende panust majandusse ja kogukonda.

Uurimisküsimustele vastates selgus, et Eesti pereettevõtete juhid tajuvad peamiste juhtimisväljakutsetena rollikonflikte, mis tulenevad pere, omandi ja ettevõtluse põimumisest, samuti keerukusi põlvkondadevahelisel juhtimisüleminekul ning töö- ja eraelu piiride hägustumist. *Stewardship*-teooria põhimõtted, nagu lojaalsus, pühendumus ja pikaajaline visioon, kajastuvad selgelt pereettevõtjate juhtimishoiakutes ning väärtuspõhises otsustamises. Jätkusuutlikkuse ja järjepidevuse tagamiseks peavad juhid oluliseks teadlikku juhtimise planeerimist, perekonna harta koostamist, järelkasvu varajast ettevalmistust ning vajadusel professionaalsete juhtide kaasamist. Samas ilmnes, et ilma sihipärase toeta võivad isegi tugevad pereettevõtted seista silmitsi raskustega, mis ohustavad nende jätkusuutlikkust.

Kuna käesolev uurimus keskendus Eesti pereettevõtete üldisele olukorrale, soovitab autor edasistes uuringutes keskenduda spetsiifilisematele kitsaskohtadele, näiteks erinevatele koolitusvajadustele, juriidilistele probleemidele juhtimisülemineku korral või ka peresiseste suhete mõjule ettevõtte toimimisele. Samuti võiks süvitsi uurida, kuidas erinevad regiooni- või sektoripõhised erisused mõjutavad pereettevõtete arengut ja nende suhtlust riigiga.

KOKKUVÕTE

Lõputöö ajendiks oli vajadus pöörata tähelepanu pereettevõtete kui Eesti ettevõtlusmaastiku olulise osa jätkusuutlikkusele ning juhtimise põlvkondadevahelisele üleminekule, mis on sageli tähelepanuta jäänud nii poliitikakujunduses kui ka ühiskondlikus diskussioonis. Kuigi pereettevõtted moodustavad suure osa ettevõtetest ja annavad tööd paljudele inimestele, ei ole nende eripäradega piisavalt arvestatud, mistõttu on oluline mõista ja toetada neid süsteemselt.

Kui suurtes ettevõtetes toimub juhtimise planeeritud ja ametlik üleandmine, siis pereettevõtetes jäävad need protsessid sageli formaalselt reguleerimata. Samuti on pereettevõtete eripära, et ametlikud struktuurid põimuvad peresuhetega, mis muudab otsustusprotsessi keerukaks ja emotsionaalselt laetuks. Pereettevõtte kui nähtuse väärtus ei seisne ainult majanduslikes näitajates, vaid ka kogukondlikus ja kultuurilises järjepidevuses. Käesolev töö toob esile, et nende ettevõtete kestlikkus sõltub suuresti nii sisemisest koostööst kui ka välistest tugimehhanismidest.

Töö eesmärk oli selgitada, kuidas pereettevõtete juhid Eestis tajuvad ja lahendavad juhtimispraktikatega seotud väljakutseid pere, omandi ja ettevõtluse põimumise kontekstis, toetudes *stewardship*-teooriale ja kolme ringi mudelile. Selleks viidi läbi kombineeritud empiiriline uuring, mis koosnes ankeetküsitlusest ja poolstruktureeritud intervjuudest. Küsitluses osales 30 vastajat, kellest 15 kuulusid Eesti Pereettevõtjate Liitu ning 15 olid Eesti pereettevõtjad, kes liitu ei kuulu. Lisaks viidi läbi intervjuud kolmes pika tegutsemiskogemusega pereettevõttes. Kvantitatiivse osa abil koguti ülevaade juhtimispraktikatest ja vajadustest, kvalitatiivne pool aitas mõista sügavamaid seoseid, väärtusi ja tunnetuslikke aspekte, mis mõjutavad pereettevõtte jätkumist.

Uuringu tulemustest selgus, et kuigi valdav osa vastajatest kinnitas peresisest pühendumust, järjepidevust ja usaldust, hindas umbes pool vastanutest oma pereettevõtte põlvkonnavahetust pigem halvasti või üldse mitte ettevalmistatuks. Samuti toodi välja, et

puudub piisav toetus- ja nõustamissüsteem, mis aitaks ettevõtjaid nende keeruliste otsuste tegemisel. Riiklikke sihitud toetusmeetmeid pereettevõtetele ei eksisteeri ning pereettevõtetus ei ole ametlikult defineeritud ega statistiliselt jälgitav. See muudab keeruliseks nii poliitikate kujundamise kui ka pereettevõtete esindatuse erinevates otsustusprotsessides.

Intervjuudes rõhutati, et üheks oluliseks takistuseks on info puudumine või usaldamatus olemasolevate toetusmeetmete vastu. Samuti toodi esile vajadus paindlikkuse ja isikupärase lähenemise järele, mis arvestaks pereettevõtte kui eripärase struktuuriga organisatsiooni vajadusi. Ettevõtjad väljendasid selgelt, et nad vajavad rohkem tuge teadmiste, rahastuse ning regulatiivse lihtsuse osas, et teha vajalikud muutused – olgu selleks juhtimise üleandmine, digitaliseerimine või noorema põlvkonna kaasamine ettevõttesse.

Uurimistulemuste põhjal esitati soovitusi nii pereettevõtjatele kui ka poliitikakujundajatele ja tugistruktuuridele. Pereettevõtjatele soovitatakse selgelt määratleda juhtimisrollid ja vastutused, alustada varakult avatud dialoogi juhtimise pärandamise teemadel, luua peresisene arutelustruktuur, dokumenteerida ettevõtte väärtused ja juhtimispõhimõtted ning toetada noorema põlvkonna arengut teadliku mentorluse kaudu. Poliitikakujundajatele tehakse ettepanek luua pereettevõtete ametlik statistiline määratlus, kujundada sobiv maksusoodustuste ja rahastuse süsteem, arendada nõustamis- ja mentorlusvõrgustikke, integreerida pereettevõtetus ettevõtlusõppesse ning suurendada pereettevõtete nähtavust ja väärtust ühiskonnas.

Täiskasvanute – olgu need ettevõtte asutajad, juhid või poliitikakujundajad – kohustus on näha ja toetada pereettevõtete mitmekesisist arengut, et nende väärtused, teadmised ja tegevused kanduks edasi järgmistele põlvkondadele. Vaid koostöös ja süsteemse toega saab tagada, et Eesti pereettevõtted ei jää mitte ainult perekondlikuks traditsiooniks, vaid kujunevad ka jätkusuutlikeks ja uuendusvõimelisteks tulevikku vaatavateks ettevõteteks.

Kokkuvõttes vastas töö püstitatud uurimisküsimustele, tuvastas pereettevõtluse võtmeprobleemid ning esitas konkreetseid ettepanekuid, kuidas suurendada pereettevõtete konkurentsivõimet, sujuvalt korraldada põlvkonnavahetust ning tugevdada nende suutlikkust kohaneda majanduslike ja geopoliitiliste muutustega.

VIIDATUD ALLIKAD

- Arumäe, U. (2015). Pereettevõtluse käsiraamat. Eesti Pereettevõtjate Liit.
- 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*, 15(1), 45–58.
- Basco, R., & Rodriguez, M. J. P. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 59–95.
- Bjuggren, P., & Sund, L.-G. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small- and medium-sized family-owned businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11–23. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00011.x>
- Bioneer. (2010). Tööstressi peab probleemiks 79% ettevõtete juhtidest. <https://bioneer.ee/t%C3%B6%C3%B6stressi-peab-probleemiks-79-ettev%C3%B5tete-juhtidest>
- Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139–159. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067858>
- Business Insider. (2021). The 21 biggest family-owned businesses in the world. <https://www.businessinsider.in/stock-market/the-21-biggest-family-owned-businesses-in-the-world/slidelist/48069659.cms>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*, 4(1), 1–62.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 223–227, 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00052-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00052-1)
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64.
- Cox, M. J., & Paley, B. (1997). Families as systems. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 243–267.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (1997). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 18(7), 517–533.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Davis, J. L., & Harveston, P. D. (2020). The role of family involvement in strategic decision-making: A study of family businesses in sustainable tourism. *Sustainability*, 12(20), 8659. <https://doi.org/10.3390/su12208659>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The impact of family involvement on SME's performance: Theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924–948. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12093>
- De Massis, A., Rondi, E., & Appleton, S. W. (2022). Innovation in family business. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.332>
- Del Vecchio, P., Secundo, G., & Garzoni, A. (2024). Digital transformation and resilience in family business: An exploratory study of generational dynamics. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2024-0137>
- Di Bella, L., Katsinis, A., & Lagüera-González, J. (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023: SME performance review 2022/2023. Euroopa Komisjon,

- Siseturu, tööstuse, ettevõtluse ja VKEde peadirektoraat.
<https://data.europa.eu/doi/10.2826/69827>
- Eesti Infotehnoloogia Sihtasutus. (2012). Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused.
https://eis.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/vke_arengusuundumused_uuring_2012.pdf
- Eesti Pereettevõtjate Liit. (2024). Perekonna harta. <https://epel.ee/liikmele/perekonna-harta/>
- Eesti Statistikaamet. (2025). Eesti ettevõtlus 2024. Tallinn.
- Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus. (2024). Ettevõtluse Auhind 2024: Eesti parimad perefirmad kasutavad äris põlvkondade erinevuse väge. <https://eis.ee/ettevotluse-auhind-2024-eesti-parimad-perefirmad-kasutavad-aris-polvkondade-erinevuse-vage/>
- Euroopa Komisjon. (2015). Tööturu ja hariduse ning koolituse vastavuse parandamine: aramus [CELEX:52015IE0722]. Euroopa Liit. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE0722&from=PT>
- European Family Businesses. (2021). The importance of family businesses highlighted by the European Parliament. European Family Businesses.
<https://europeanfamilybusinesses.eu/news/the-importance-of-family-businesses-highlighted-by-the-european-parliament/>
- Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research (4th ed). SAGE Publications Ltd
- Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). SAGE Publications Ltd
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business School Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Inno, J. (2024). Pereettevõtluse uus faas ei sünni iseenesest. Milton.
<https://milton.ee/pereettevotluse-uus-faas-ei-sunni-iseenesest>
- KPMG Baltics OÜ. (2023). Pereettevõtete jätkusuutlikkuse uuring Eestis. Tallinn.
- Laherand, M. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Koolibri.

- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report. KMU Forschung Austria: Austrian Institute for SME Research.
<https://docplayer.net/5004871-Overview-of-family-business-relevantissues.html>
- MaCorr Research. (n.d.). Sample size calculator. <https://www.macorr.com/sample-sizecalculator.htm>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- Mazzola, P., Kellermanns, F. W., & Kuckertz, A. (2020). Family business and innovation: The role of social capital. *Family Business Review*, 33(2), 196–216.
- Miettinen, A., & Teder, J. (2006). Ettevõtlus I. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: A study of publicly traded family firms. *Family Business Review*, 19(1), 73–97.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00064.x>
- Morris, M. H., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000104>
- Muriithi, S. (2017). Startup family businesses--Lesson from large successful family businesses.
- Postimees. (2001). 1991. aasta: ettevõtlusboom ja suurfirmade erastamise plaanid. Postimees.
- Priya, A. (2021). Globalization of the family business: Public policies, innovation, firm growth and contribution in GDP. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 10(7), Article 2. <https://doi.org/10.4172/2456-3876.1000372>
- PwC. (2023). European family business survey 2023. London.
- Randerson, K., Bettinelli, C., Fayolle, A., & Anderson, A. (2015). Family business and entrepreneurship: A study of family business research. ScienceDirect.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858515000388>

- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Michinel-Álvarez, M., & Reyes-Santías, F. (2021). Corporate social responsibility and family business in the time of COVID-19: Changing strategy? *Sustainability*, 13(4), 2041.
<https://doi.org/10.3390/su13042041>
- Rothausen, T. J. (1999). 'Family' in organizational research: A review and comparison of definitions and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 817–836.
- Schlippe, A. V., & Hermann, F. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398.
<https://doi.org/10.1111/fare.12010>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- Skibarka, L., Karvelè, J., Rubina, S., & Kelder, K. A. M. (2024). Baltikumi pereettevõtted on põlvkonnavahetuseks valmis. Sorainen.
- Stern, D. N. (1995). *The Interpersonal World of the Infant: A View from Psychoanalysis and Developmental Psychology*. New York: Basic Books.
- Stewart, R. B. (2003). The second child in the family: Developmental themes and variations. *Developmental Psychology*, 39(1), 2–6.
- Tark, A. (2017). Pereettevõtete väärtusmaailm sobib Eestile eeskujuks. Postimees.
<https://arvamus.postimees.ee/4191347/aare-tark-pereettevotete-vaartusmaailm-sobib-eestile-eeskujuks>
- Walters, J. (1982). Life styles and family styles. *Family Process*, 21(4), 495–505.
- Wong, J. S. (2020, October 11). How Samsung has been a family business since 1938.
<https://junsungwong.com/2020/10/11/how-samsung-has-been-a-family-business-since-1938/>
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses. Tartu Ülikool. DSpace. <http://hdl.handle.net/10062/36419>

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Head pereettevõtjad!

Käesoleva uuringu eesmärgiks on analüüsida pereettevõtete stabiilsust ja jätkusuutlikkust mõjutavaid peamisi tegureid Eesti kontekstis. Küsimustikule vastamise eelduseks on töökoht enda pereettevõttes. Loodan, et leiate aega vastamaks käesolevale küsimustikule. Teie vastused aitavad mõista pereettevõtluse olukorda ja toetada selle arengut. Vastused on anonüümsed ja neid kasutatakse üldistatud kujul minu bakalaureuse töös.

Lugupidavalt ette tänades,

Daniel Kaljund

ettevõtluse ja projektijuhtimise eriala üliõpilane

Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž

Danielka@ut.ee

1. Sugu

- ☐ Mees
- ☐ Naine

2. Haridustase

- ☐ Põhiharidus
- ☐ Kutseharidus
- ☐ Kesk või keskeriharidus
- ☐ Kõrgharidus

3. Vanus

- ☐ Kuni 25 eluaastat
- ☐ 26 – 30 eluaastat
- ☐ 31 – 35 eluaastat
- ☐ 36 – 40 eluaastat
- ☐ 41 – 45 eluaastat
- ☐ Vanem kui 46 eluaastat

Lisa 1 järg

4. Milline on Teie roll ettevõttes?

- ☐ Ainult omanik/asutaja
- ☐ Omanik ja juhatuse liige
- ☐ Juhatuse liige (ei ole omanik)
- ☐ Töötaja
- ☐ Pereliige, kes osaleb juhtimises, kuid ei ole juhatuse liige
- ☐ Muu

5. Kui mitmenda põlvkonna pereettevõttega on tegemist?

- ☐ 1. põlvkond (asutaja juhib)
- ☐ 2. põlvkond (ettevõtte juhtimine on üle läinud lastele)
- ☐ 3. või rohkem põlvkond

6. Kui palju pereliikmeid töötab ettevõttes?

- ☐ 1
- ☐ 2–3
- ☐ 4 või enam

7. Millises sektoris tegutseb Teie pereettevõte?

- ☐ Kaubandus
- ☐ Tööstus
- ☐ Põllumajandus
- ☐ Teenindus
- ☐ Tehnoloogia
- ☐ Muu (palun täpsustage) _____

Lisa 1 järg

8. Palun hinnake, kuivõrd nõustute järgmiste väidetega pereettevõtluse eeliste kohta.

Allikas: (Chrisman, Chua & Sharma, 2005, Miettinen & Teder, 2006, lk 162-163)

	1- Üldse ei nõustu	2- Pigem ei nõustu	3- Ei oska öelda	4- Pigem nõustun	5- Nõustun täielikult
Paindlikkus					
Kiire otsustusprotsess					
Perekondlik toetus ja ühised väärtused					
Pikaajaline perspektiiv					
Jätkusuutlikkus					
Iseseisvus					
Pühendumus ja lojaalsus					
Personaalne lähenemine					
Tugev kliendisuhete hoidmine ja usaldusväarsus					
Pärandi jätkamine					
Kohalikule turule orienteeritus					
Majanduslik stabiilsus					

9. Kuidas hindate pereettevõtete panust Eesti majanduse arengusse?

Allikas: (PwC, 2023; Priya, A. 2021, lk 2; European Family Businesses, 2021).

- ☐ 1 – Väga väikseks
- ☐ 2 – Väikseks
- ☐ 3 – Mõõdukaks
- ☐ 4 – Suureks
- ☐ 5 – Väga suureks

Lisa 1 järg

10. Palun hinnake allolevaid väiteid, kuivõrd tunnete vajadust antud ressursside või toe järele?

	1- Ei tunne vajadust	2- Tunnen vähest vajadust	3- Tunnen mõõdukalt vajadust	4- Tunnen suurt vajadust	5- Tunnen väga suurt vajadust
Finantstoetus					
Maksusoodustused					
Mentorlus					
Koolitused					
Turundusabi					
Digitaliseerimis-programmid					
Tunnustus ja esiletõstmine					
Võrdsemad võimalused riigihangetes osalemiseks					
Regulaarne info maksupoliitika, toetuste ja regulatsioonide kohta					

11. Kuidas hindate, kas riik peaks pakkuma pereettevõtetele rohkem toetusi ja soodustusi?

	1- Üldse mitte	2- Vähesel määral	3- Mõõdukalt määral	4- Suurel määral	5- Väga suurel määral
Toetusi					
Soodustusi					

12. Millised praegused õiguslikud või mäsunduslikud meetmed mõjutavad Teie pereettevõtte tegevust kõige enam?

.....

13. Milline oleks kõige olulisem muudatus või toetus, mida riik saaks pereettevõtluse arendamiseks pakkuda?

Lisa 1 järg

14. Kui hästi on Teie ettevõtte juhtimise üleminekuks ettevalmistatud?

- ☐ 1 – Üldse mitte ettevalmistatud
☐ 2 – Pigem halvasti ettevalmistatud
☐ 3 – Mõnevõrra ettevalmistatud
☐ 4 – Hästi ettevalmistatud
☐ 5 – Täielikult ettevalmistatud

15. Milliseid takistusi näete juhtimise üleminekul järgmisele põlvkonnale?

Allikas: (Arumäe, U., 2015)

	1- Ei ole üldse takistus	2- Pigem ei ole takistus	3- Mõnevõrra takistus	4- Suur takistus	5- Väga suur takistus
Järeltulijate puudumine					
Järeltulijate huvi puudumine ettevõtte vastu					
Uue põlvkonna pädevuse puudumine					
Eakate pereliikmete soov jätkata juhtimist					
Omandivaidlused					

16. Kui suurel määral on järgmise põlvkonna juhtimise küsimus mõjutanud Teie ettevõtte kasvu ja strateegilisi valikuid?

Allikas: (Chrisman et al., 2003, lk 446; Davis & Harveston, 2020)

- ☐ 1 – Ei ole üldse mõjutanud
☐ 2 – On mõjutanud väga vähe
☐ 3 – On mõjutanud mõõdukalt
☐ 4 – On mõjutanud märkimisväärselt
☐ 5 – On väga tugevalt mõjutanud

17. Kuidas ennetatakse Teie pereettevõttes pereliikmete vahelisi pingeid, mis võivad takistada üleminekut järgmisele põlvkonnale?

- ☐ Regulaarne ja avatud suhtlus
☐ Rollide ja vastutuse selge määratlemine
☐ Kirjalike kokkulepete sõlmimine
☐ Välise nõustaja või vahendaja kaasamine
☐ Pereliikmete koolitamine ja ettevalmistamine

Lisa 1 järg

- ☐ Töö- ja peresuhete eristamine
- ☐ Pingeid ei ennetata teadlikult
- ☐ Pinged puuduvad

18. Kuidas mõjutab peresuhete dünaamika Teie ettevõtte igapäevaseid juhtimisotsuseid?

Allikas: (Mazzola et al., 2020).

- ☐ Ei mõjuta üldse
- ☐ Mõjutab harva ja vähesel määral
- ☐ Mõjutab mõõdukalt, kuid hallatavalt
- ☐ Mõjutab sageli ja tekitab väljakutseid
- ☐ Mõjutab oluliselt ja raskendab otsuste tegemist

19. Kas Teie ettevõttes on esinenud peresiseseid konflikte seoses juhtimise või strateegiliste otsustega? Kuidas need lahendati?

Allikas: (De Massis et al., 2015; Mazzola et al., 2020; Morris & Avila, 1997, lk 387).

- ☐ Ei ole olnud konflikte
- ☐ On olnud, lahendati omavahelise aruteluga
- ☐ On olnud, lahendati välise nõustaja abil
- ☐ On olnud, kuid lahendamata

20. Kuidas hindate pereettevõtete vastupidavust majanduskriisides?

Allikas: (Randerson, Bettinelli, Fayolle & Anderson, 2015)

- ☐ Pereettevõtted on majanduskriisides tunduvalt vastupidavamad kui mitte-pereettevõtted.
- ☐ Pereettevõtted on majanduskriisides vähem vastupidavad kui mitte-pereettevõtted.
- ☐ Pereettevõtete ja mitte-pereettevõtete vastupidavus majanduskriisides on suhteliselt sarnane.

21. Kuidas on Teie pereettevõtte pidanud kohanema majanduskeskkonna muutustega (nt COVID-19, inflatsioon, digilahenduste kasutamine)

Allikas: (Del Vecchio, Secundo, & Garzoni, 2024)

.....

22. Millised on peamised riskid ja väljakutsed Teie kogemusel pereettevõtluses?

.....

Lisa 1 järg

23. Palun hinnake alljärgnevate tegurite mõju Teie pereettevõttele.

	1-Suurendab oluliselt kulusid	2- Pigem suurendab kulusid	3- Ei oma märgatavat mõju	4- Pigem suurendab tulusid	5- Suurendab oluliselt tulusid
Riigi toetusprogrammid					
Innovatsioon ja digitaliseerimine					
Tööjõupuudus					
Finantsraskused					
Rahastuse leidmine					
Põlvkondade vaheline üleminek					
Konkurents teiste ettevõtetega					
Regulatsioonid ja maksupoliitika					

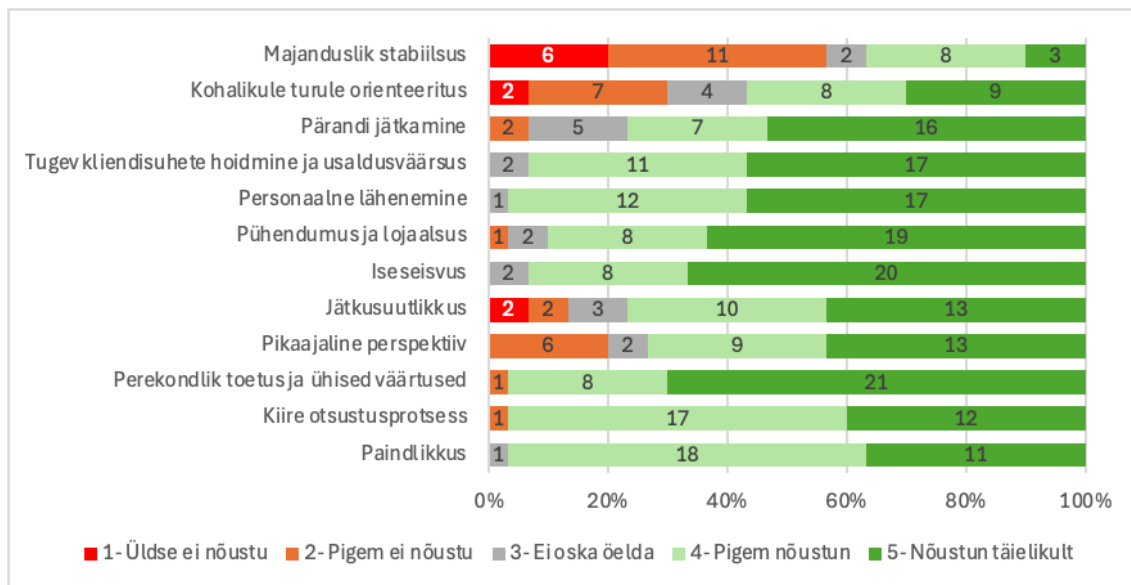
Lisa 2. Intervjuu kava

Hea vastaja! Olen TÜ Pärnu kolledži üliõpilane Daniel Kaljund ning kirjutan lõputööd teemal: "Pereettevõtluse roll Eesti majanduses: väljakutsed ja võimalused". Palun Teil vastata alljärgnevatele küsimustele, mis käsitlevad pereettevõtlusega seotud kogemusi, väljakutseid ja võimalusi. Teie vastused aitavad paremini mõista pereettevõtluse olukorda Eestis ning annavad olulist sisendit minu uurimistööle.

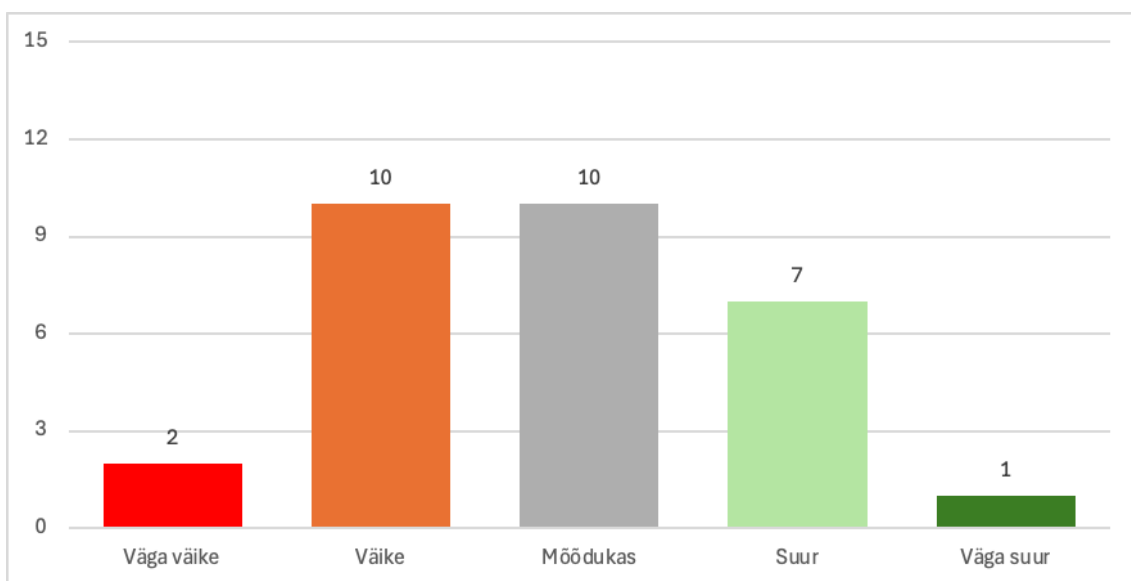
1. Kui kaua on Teie pereettevõtte tegutsenud ja millises tegevusvaldkonnas tegutsete?
2. Mis on Teie ametikoht ettevõttes ning mitu pereliiget lisaks Teile veel ettevõttes töötab?
3. Millised väärtused on Teile ettevõtte juhtimisel kõige olulisemad?
4. Kas tunnete end rohkem pikaajalise heaolu ja jätkusuutlikkuse hoidjana kui lühemaajaliste kasumite püüdlejana? (Chrisman et al., 2003, lk 445-447; Astrachan et al., 2002, lk 22).
5. Millised on Teie pereettevõtte suurimad väljakutsed ja riskid? (De Massis et al., 2015; Bjuggren & Sund, 2001)
6. Kuidas need väljakutsed on mõjutanud Teie ettevõtte kasvustrateegiat ja arengut? (Chrisman et al., 2003, lk 446; Davis & Harveston, 2020)
7. Millised on Teie arvates pereettevõtluse suurimad eelised ja võimalused Eestis? (Chrisman, Chua & Sharma, 2005; Miettinen & Teder, 2006, lk 162-163)
8. Kuidas on Teie pereettevõttes kavandatud juhtimise üleminek järgmisele põlvkonnale? (Arumäe, U., 2015)
9. Kuidas tagada, et järgmine põlvkond oleks valmis ettevõtte juhtimist üle võtma (nt kooolitus, mentorlus, praktiline kogemus)? (Arumäe, U., 2015)
10. Kas Teie arvates on pereettevõtete roll Eesti majanduses piisavalt väärtustatud ja toetatud või peaks riik pakkuma pereettevõtetele rohkem toetusi ja soodustusi?
11. Milliseid meetmeid võiks riik võtta, et pereettevõtlust Eestis paremini toetada?

Suur tänu aja ja panuse eest!

Lisa 3. Uuringutabelid

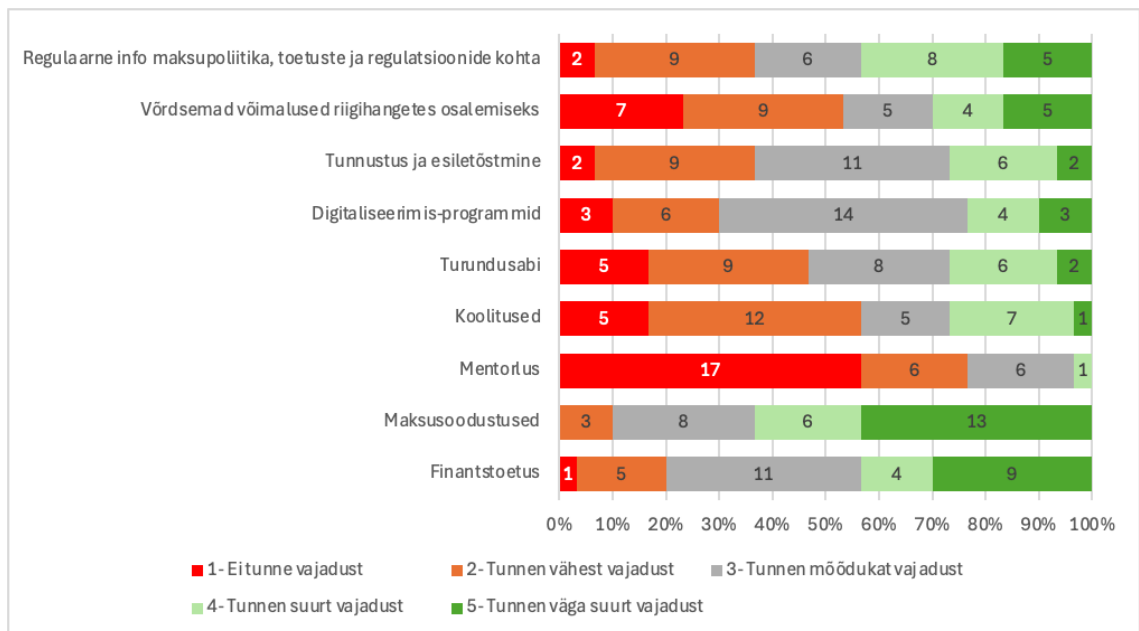


Joonis 4. Perettevõtjate hinnangud pereettevõtluse eeliste kohta (n=30)

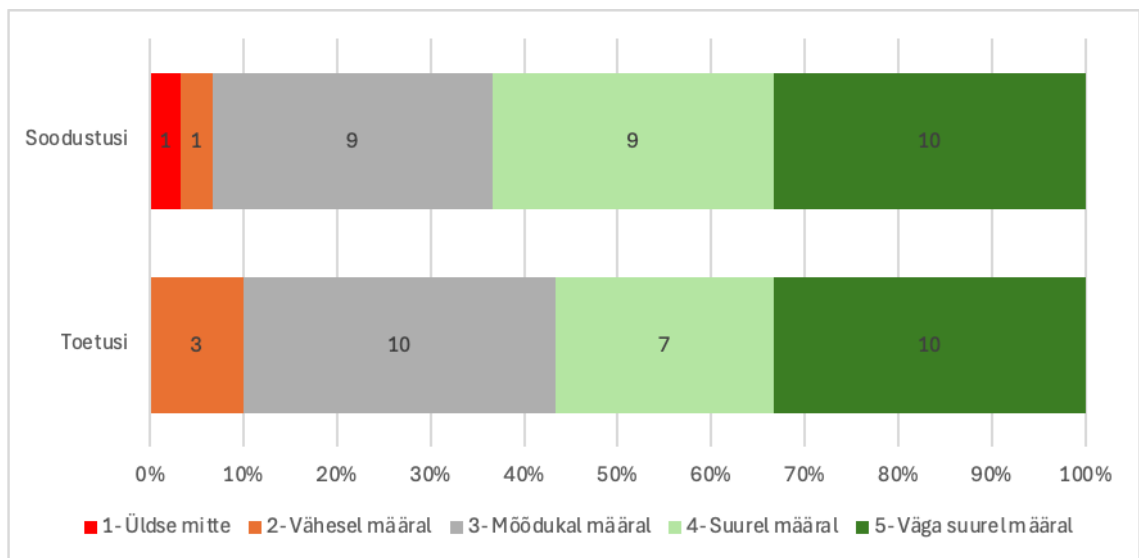


Joonis 5. Perettevõtjate hinnangud pereettevõtete Eesti majanduse arengusse panustamise kohta (n=30)

Lisa 3 järg

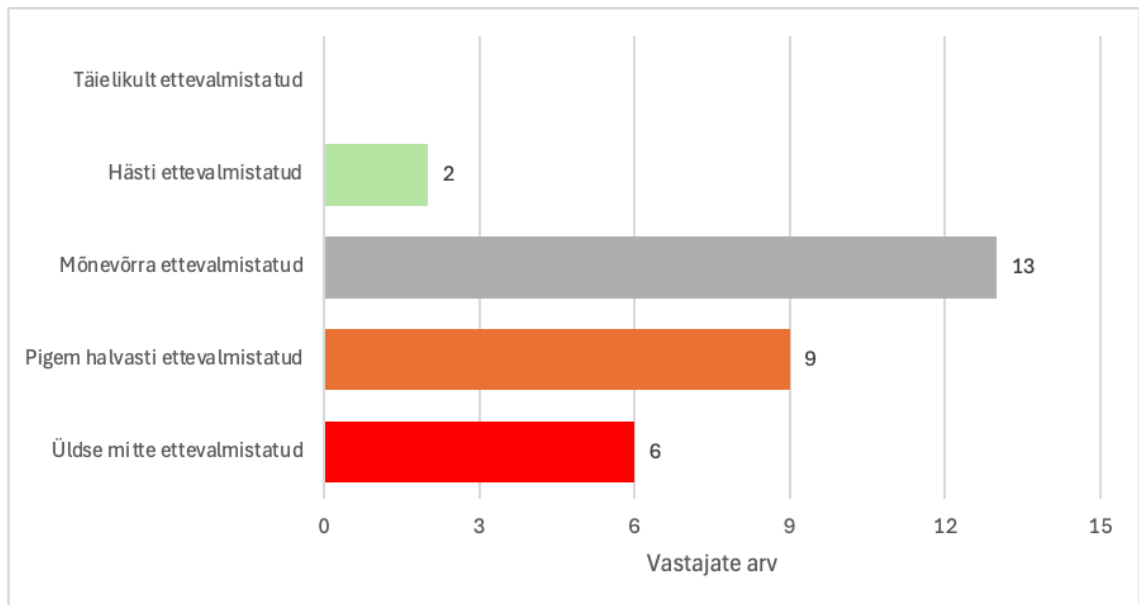


Joonis 6. Pereettevõtjate hinnang ressursside ja toe järele (n=30)

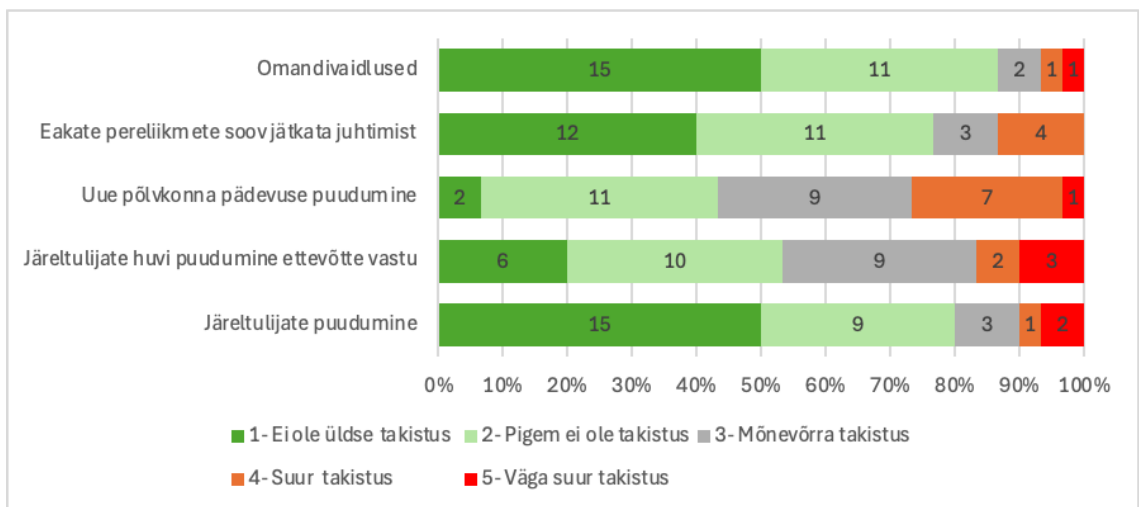


Joonis 7. Pereettevõtjate hinnang toetuste ja soodustuste järele (n=30)

Lisa 3 järg

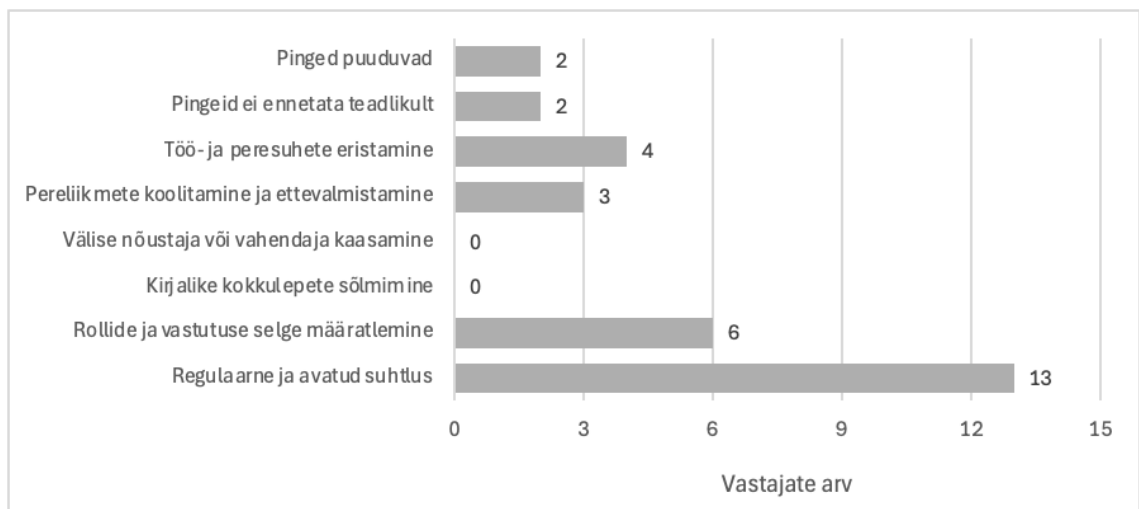


Joonis 8. Pereettevõtjate valmisolek juhtimise üleandmiseks (n=30)

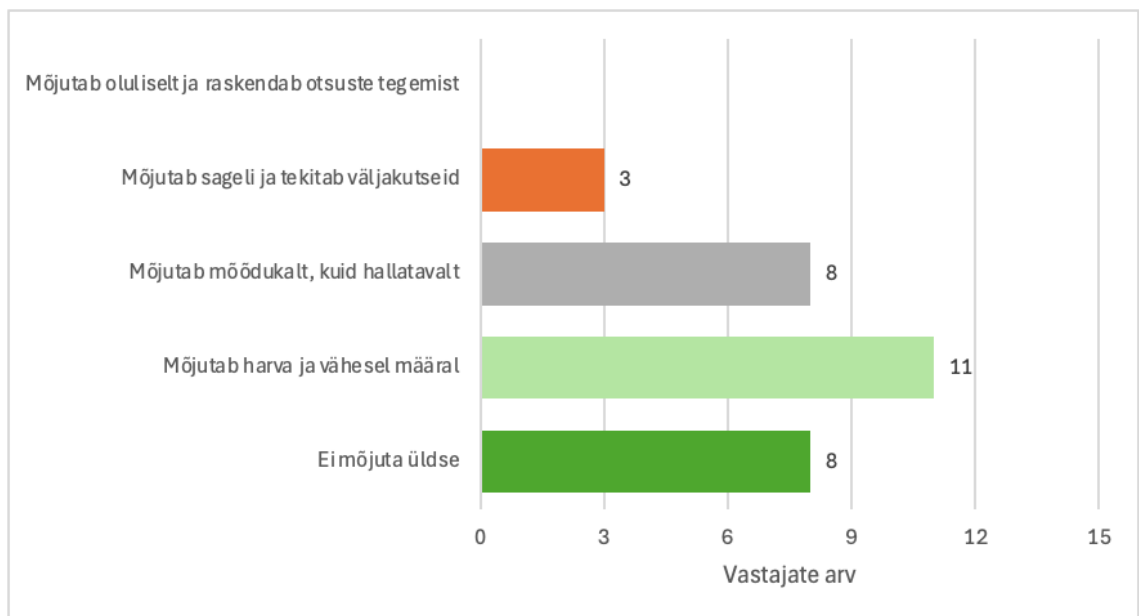


Joonis 9. Vastanute hinnang juhtimise ülemineku takistustele (n=30)

Lisa 3 järg

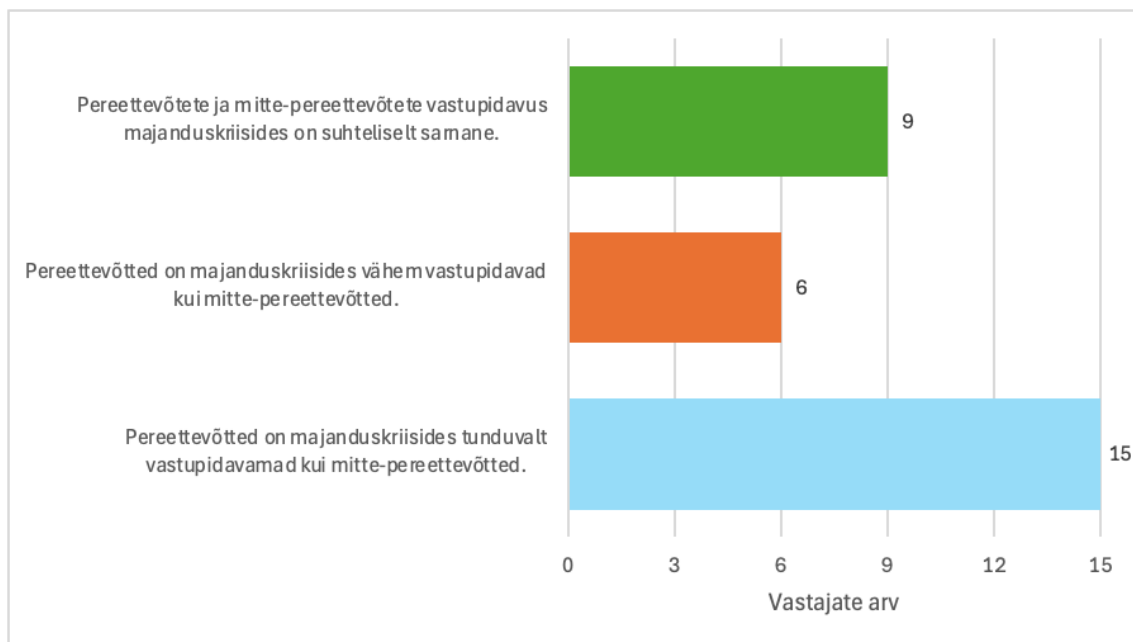


Joonis 10. Pereliikmete vaheliste pingete ennetamine pereettevõttes sujuva ülemineku tagamiseks järgmisele põlvkonnale (n=30)

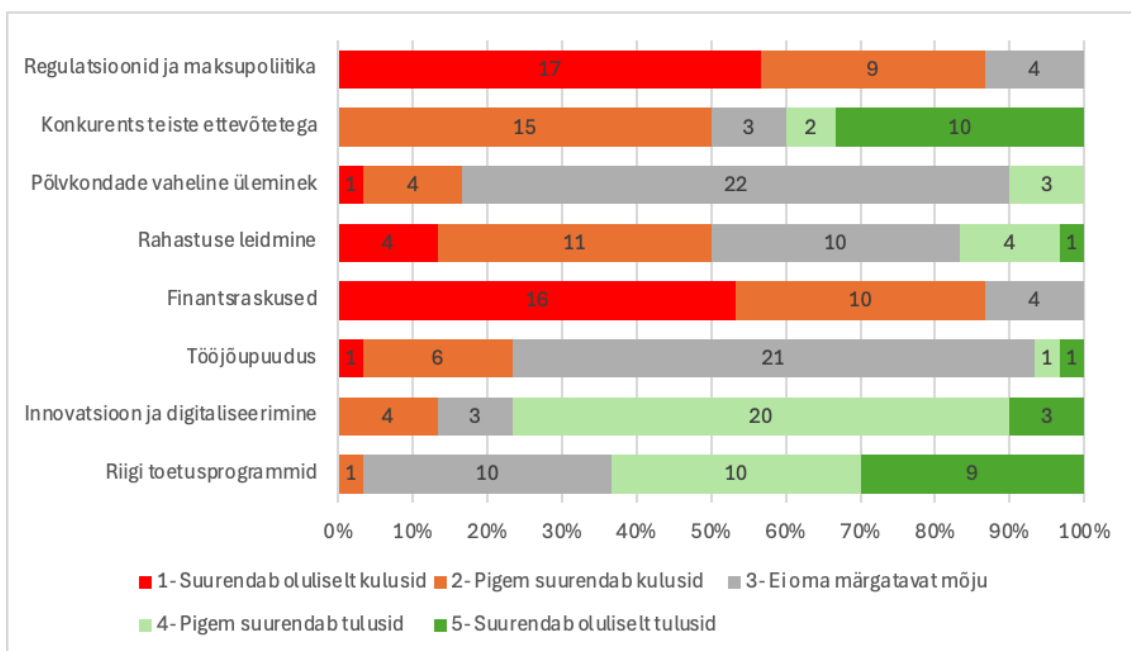


Joonis 11. Peresuhete dünaamika mõju pereettevõtte igapäevastele juhtimisotsustele (n=30)

Lisa 3 järg



Joonis 12. Vastajate hinnang pereettevõtete vastupidavusele majanduskriisides (n=30)



Joonis 13. Vastajate hinnangud erinevate tegurite mõjule pereettevõttele (n=30)

SUMMARY

THE ROLE OF FAMILY BUSINESS IN THE ESTONIAN ECONOMY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Daniel Kaljund

This thesis examined the role of family entrepreneurship in the Estonian economy and analysed the challenges and opportunities faced by family businesses. The main focus was on their sustainability, leadership transition, and resilience in the face of economic change. The research problem of this thesis is that only a small proportion of Estonian family businesses successfully continue under the leadership of the second or third generation, yet there is still a lack of comprehensive understanding about the factors that determine the success of this process and how they impact the sustainability of the enterprise.

The aim of this thesis is to provide practical recommendations to enhance the sustainability and competitiveness of family businesses in Estonia. The research addresses the following questions: What are the main challenges faced by Estonian family businesses, and how do these challenges influence their growth strategies? How can leadership transitions be effectively managed to minimize conflicts? What strategies do successful family businesses employ to ensure continuity across generations? This topic is significant because family enterprises play a vital role in employment and regional development, yet many face risks due to insufficient planning and lack of generational preparedness.

The study used a mixed method approach. Firstly, a questionnaire survey was conducted among members of the Estonian Family Entrepreneurs Association and other family entrepreneurs. Secondly, three expert interviews were conducted with experienced family

business owners. The data from the questionnaires were analysed using statistical methods, while the interviews were analysed through qualitative content analysis.

The survey revealed that the key strengths of family enterprises include flexibility, loyalty, trust, and a long-term vision. However, challenges such as succession planning, lack of formal structures, and emotional tensions between family members are common. Most respondents expressed a need for financial support and tax incentives, while interest in mentoring or training was more limited. Leadership transition remains one of the most problematic areas, often due to poor preparation or lack of agreement within the family. Respondents highlighted the need for clearer succession plans and stronger intergenerational communication.

The results of the study show that family businesses play a vital role in the Estonian economy, but need better structural and policy support to remain sustainable. Digitalisation and access to capital were identified as both major challenges and key opportunities. The findings suggest that the establishment of official definitions, a national support framework, and targeted educational resources for both current and future family business leaders could significantly enhance the success of these businesses.

Family businesses are a core pillar of the Estonian economy, yet the academic and policy frameworks to support them are limited. These businesses range from small local shops to medium-sized manufacturers and service providers, often operated across generations. What sets family enterprises apart is the blend of emotional commitment and business rationality, which creates both strengths and tensions. This duality underpins the need for a nuanced understanding of how these enterprises operate and what kind of support they require.

A key theoretical framework applied in this study is the Three-Circle Model (family, ownership, business), which helps to explain the overlap of roles and expectations in family businesses. Additionally, the social systems theory by Luhmann was used to analyse the communication dynamics within these enterprises, especially when business decisions intersect with family emotions. The stewardship theory was also discussed, arguing that family members managing a business tend to focus on long-term success and legacy, rather than short-term financial gain.

The empirical research highlights that while many Estonian family businesses succeed through trust, dedication, and efficient informal structures, these same characteristics can become liabilities during crises or leadership transitions. Many respondents lacked formal succession plans, and few had prepared the next generation adequately. This gap presents a significant threat to continuity and raises the risk of business dissolution after the first generation.

The findings also show that while government support mechanisms exist, they are often not tailored to the specific needs of family-run businesses. Tax incentives, easier access to finance, and specialised training programmes could substantially benefit these enterprises. Moreover, a lack of digital literacy and resistance to adopting new technologies were noted as barriers to growth and resilience, especially among older family business owners.

Based on the results, several recommendations are proposed for family business owners, policymakers, and support structures. Family businesses are advised to clearly define leadership roles and responsibilities, start early and open dialogue about leadership succession, establish internal family discussion frameworks, document company values and governance principles, and support the development of the younger generation through deliberate mentoring. Policymakers are recommended to create an official statistical definition for family businesses, design suitable tax incentives and funding systems, develop counseling and mentoring networks, integrate family business topics into entrepreneurship education, and enhance the visibility and recognition of family businesses in society.

In conclusion, this thesis demonstrates that family businesses are a valuable but vulnerable sector in Estonia. With the right policies, education, and internal governance practices, these enterprises can continue to contribute significantly to economic development, job creation, and regional sustainability for generations to come.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Daniel Kaljund,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
2. „Pereettevõtluse roll Eesti majanduses: väljakutsed ja võimalused“, mille juhendajad on Ilona Kandelin ja Margus Kõomägi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
4. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
5. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Daniel Kaljund

19.05.2025