

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Ottomar Sibul

INDIVIDUAALSETE TEGURITE ROLL PEREETTEVÕTETE JÄRJEPIDEVUSES

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Krista Jaakson

Tartu 2025

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

**Sisukord**

Sisukord.....	3
Sissejuhatus.....	4
1. Pereettevõtete järjepidevus ja seda mõjutavad tegurid.....	6
1.1 Pereettevõtete järjepidevuse olemus ja olulisus.....	6
1.2 Pereettevõtete järjepidevust mõjutavad ettevõttesisesed tegurid ja makrotegurid.....	10
1.3 Pereettevõtete järjepidevusele rolli omavad individuaalsed tegurid.....	13
2. Empiiriline uuring.....	18
2.1 Uuringu meetodika ja andmed.....	19
2.2 Individuaalsete tegurite seos pereettevõtte järjepidevuse näitajatega.....	21
2.3 Individuaalsete tegurite mõju pärandamise soovile.....	29
Kokkuvõte.....	34
Viidatud allikad.....	37
Summary.....	41

## Sissejuhatus

Pereettevõtted moodustavad hinnanguliselt umbes 80% kõigist ettevõtetest maailmas (Neubauer, 2003, viidatud Gagné et al., 2021: 163 kaudu). Euroopa Liidus on see protsent samuti üle 60% (*Family Business - European Commission*, s.a.). Pereettevõtluse olulisust Euroopas ilmestab ka see, et European Family Business hinnangul on vahemikus 40%-50% Euroopa Liidu erasektori töökohtadest pakutavad pereettevõtete poolt, kus pereettevõtted pakuvad Euroopa Liidus ligi 100 miljonit töökohta („About European Family Businesses“, s.a.). Kuigi Eestis puudub ametlik pereettevõtte registreerimise võimalus, on sellised ettevõtted nähtaval kohal ärimaastikul ning neid ühendab Eesti Pereettevõtjate Liit (EPEL), kuhu kuulub üle 125 ettevõtja (Pereettevõtlus Eestis 2024). Saab väita, et nii Eestis, Euroopas kui ka maailmas mängivad pereettevõtted majanduses olulist rolli.

Ettevõtete kategoriseerimisel pereettevõteteks ja mittepereettevõteteks tekib küsimus, kust jookseb piir ning seetõttu on ka pereettevõtte definitsioone erinevaid. Euroopa Komisjoni definitsiooni järgi on pereettevõtte selline, kus:

1. Enamusosalus on perekonnaliikmete käes.
2. Vähemalt üks perekonnaliige on aktiivselt kaasatud ettevõtte juhtimisse.
3. Ka börsiettevõtted kvalifitseeruvad, kui perekond omab vähemalt 25% otsustusõigust (*Family Business - European Commission*, s.a.).

Pereettevõtete järjepidevuseks on vaja anda ettevõtte juhtimine üle ühelt pereliikmelt teisele. Pereettevõtete järjepidevus põlvkondade vahel on erinev, osad pereettevõtted püsivad pereettevõttena enam generatsioone kui teised. Ligi 30% pereettevõtetest jõuab teise põlvkonnani, 15% kolmandani ja vaid 3% neljandani (Dyer, 1986 & Ward, 1987, viidatud Gagné jt, 2021: 154 kaudu). Põlvkondade vahetus on keerukas protsess, mille edukust mõjutavad erinevad tegurid, näiteks pärimise ettevalmistus, sobivate järglaste olemasolu, ettevõtete omanike soov kontrolli üle anda ning ettevõtte elujõulisus (De Massis et al., 2008). Eestis on pereettevõtete generatsiooni vahetuse teema eriti aktuaalne, kuna suur osa taasiseseisvumise järel loodud pereettevõtteid seisab silmitsi põlvkonnavahtusega (Pereettevõtlus Eestis, 2024).

Pereettevõtte järjepidevusele avaldavad erinevad individuaalsed tegurid. Individuaalseid tegureid käsitletakse kui juhi isiklike hinnanguid, mis võivad mõjutada pereettevõtte järjepidevust. Bakalaureusetöö keskendub individuaalsete tegurite rollile pereettevõtte järjepidevuses, kuna kasutatav uuring kajastab juhi või juhtkonna liikme isiklike hinnanguid, mis peegeldavad nende individuaalseid seisukohti või ettevõtte

kultuurist kujunenud hoiakuid. Bakalaureusetöö käsitleb, kuidas hariduse ja ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine ning pereväärtuste olulisus kujundavad juhi isiklikku soovi anda ettevõtte juhtimine üle järgmisele põlvkonnale, mille kaudu need individuaalsed tegurid panustavad pereettevõtte järjepidevusse. Töös käsitletakse ka peresisese pärija olemasolu kui järjepidevuse kriteeriumit, kuid peamine rõhk on juhi soovil ettevõtte edasi anda.

Pereettevõtte järjepidevus eeldab juhtimise üleandmist järgmisele põlvkonnale, mis omakorda eeldab, et juht seda ise soovib. Seetõttu on juhi motivatsioon pärandada keskseks teguriks pereettevõtte järjepidevuse saavutamisel. Bakalaureusetöö eesmärk on uurida individuaalsete tegurite rolli pereettevõtete järjepidevuse kujunemisel. Uurimisküsimused, millele töö keskendub, on järgmised:

- Millistel individuaalsetel teguritel on seos pereettevõtte järjepidevust iseloomustavate näitajatega?
- Millised individuaalsed tegurid mõjutavad juhi juhtimise üleandmise soovi?

Selleks, et paremini mõista individuaalsete tegurite mõju pereettevõtte järjepidevusele, käsitletakse teoreetilises uurimuses pärimisprotsessi laiemalt.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas on eesmärgiks avada pereettevõtete generatsioonide vahetuse ülemineku protsessi ja analüüsida tegureid, mis toetavad pereettevõtte juhtimise järjepidevust. Töö esimeses peatükis selgitatakse teadusartiklite põhjal globaalset tausta, samal ajal kui teises praktilises osas keskendutakse Eesti pereettevõtete küsimustikule. Selleks, et avada generatsiooni vahetuse protsessi ja täita bakalaureusetöö eesmärk on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Avada tausta pereettevõtte järjepidevuse olemusele ja olulisusele.
- Anda ülevaade ettevõttesisestest teguritest ja makroteguritest, mis mõjutavad pereettevõtte järjepidevust.
- Uurida pereettevõtete järjepidevusele rolli omavaid individuaalseid tegureid.

Teoreetiline uurimus koosneb ühest peatükist, mis jaotub kolmeks osaks:

1. Pereettevõtte juhtimise järjepidevuse olemus, olulisus – Esimeses osas avatakse tausta pereettevõtte järjepidevuse kontekstist ja käsitletakse pereettevõtete rolli ja väärtust.
2. Pereettevõtete järjepidevust mõjutavad ettevõttesised tegurid ja makrotegurid – Uuritakse erinevaid ettevõttesiseid tegureid ning makrotegureid, mis mõjutavad pereettevõtte järjepidevust.
3. Pereettevõtete järjepidevusele rolli omavad individuaalsed tegurid – Peatüki kolmandas osas kirjeldatakse individuaalseid tegureid, millel on seos pereettevõtte järjepidevusega.

Empiiriline uurimus koosneb ühest peatükist, mis jaotub kolmeks osaks:

1. Uuringu meetodika ja andmed – Esmalt tutvustatakse uuringus kasutatud andmestikku ja küsimustiku ülesehitust ning antakse ülevaade andmete kogumisest ja kasutatud muutujatest.
2. Individuaalsete tegurite seos pereettevõtte järjepidevuse näitajatega – Selles osas analüüsitakse, kuidas hariduse ja ettevõttevälise praktilise töökogemuse väärtustamine on seotud pereettevõtte järjepidevuse näitajatega, sealhulgas peresisese pärimise soovi ja pärija olemasoluga.
3. Individuaalsete tegurite mõju pärandamise soovile – Lõpuks koostatakse logistiline regressioonimudel, mille abil hinnatakse individuaalsete tegurite mõju juhi peresisese pärimise soovis.

Töö on suunatud pereettevõtjatele ja selle potentsiaalsetele järgmise põlvkonna juhtidele, keda pereettevõtluse järjepidevuse teema puudutab. Lisaks on töö suunatud neile, keda huvitab pereettevõtete pärimisprotsess. Töö empiiriline uurimus on tehtud Eesti kontekstis, võimaldades analüüsida pereettevõtete järjepidevust regioonile omaste tingimuste raames. Tööle lisab väärtust ka see, et uuritakse individuaalseid tegureid, mis aitab pereettevõtete järjepidevust vaadata erinevast vaatenurgast.

Märksõnad: pereettevõtted, pereettevõtete järjepidevus, pärimine, generatsiooni vahetus, individuaalsed tegurid, haridus, praktiline töökogemus, pereväärtused

### **1. Pereettevõtete järjepidevus ja seda mõjutavad tegurid**

Peatüki esimeses osas selgitatakse pereettevõtete järjepidevuse olemust ja olulisust, seda nii pereettevõtluse üldistest eelistest kui ka konkreetselt perekonnasisese pärimise tähtsuse vaatenurgast. Peatüki teises osas avatakse tausta nii ettevõttesisestele teguritele kui ka makroteguritele, mis mõjutavad pereettevõtte järjepidevust. Kolmandas osas kirjeldatakse erinevate individuaalsete tegurite rolli pereettevõtete järjepidevusele.

#### **1.1 Pereettevõtete järjepidevuse olemus ja olulisus**

Pereettevõtete uurimiseks on esmalt vajalik mõista, milliseid ettevõtteid saab vaadelda kui pereettevõtteid. Pereettevõttele pole ühtsest definitsiooni, seetõttu on pereettevõtte määratlemisele mitmeid erinevaid lähenemisi (Tang & Hussin, 2020). Siiski on erinevatel pereettevõtte määratlustel ühiseid jooni, mida erinevad definitsioonid puudutavad. Pereettevõtted erinevad oma perekondliku omandi, pereliikmete juhtimise mõju ja põlvkondliku pärandamise poolest (Al-Dubai et al., 2014; De Massis et al., 2008). Kahe kõige populaarsema definitsiooni kohaselt loetakse ettevõtte pereettevõtteks siis, kui omanikuperekonnal on kavatsus oma visiooni edasi anda järgmistele põlvkondadele ja samuti

on järgmine põlvkond ettevõttesse kaasatud (Magrelli et al., 2022). Tuginedes Chua, Chrisman ja Sharma (1999, lk 25) definitsioonile, saab pereettevõtet defineerida kui „ettevõtte, mida juhitakse eesmärgiga kujundada ja järgida ettevõtte visiooni, seejuures on oluline osa juhtimisest ühe perekonna või väheste perekondade käes, olles potentsiaalselt jätkusuutlik läbi põlvkondade“ (De Massis et al., 2008: 184). See definitsioon on piisavalt piiritlev, et mõista pereettevõtte tähendust, kuid samas ka piisavalt üldine, et uurida pereettevõtteid globaalses kontekstis, kus neid võidakse käsitleda erinevalt. Seega definitsioon on sobilik töö eesmärgile uurida pereettevõtte järjepidevust, kuna see rõhutab põlvkondadevahelise jätkamise kavatsust ning ka peresisese juhtimise tähtsust.

Boweri (2007) definitsiooni kohaselt on pereettevõtte pärandamine protsess, kus eelnev juht annab ettevõtte juhtimise ja omandiõiguse üle järgmise põlvkonna pereliikmetele (Baltazar et al., 2023: 2899). Pärimise puhul tasub rõhutada, et ettevõtte juhtimise edasiandmist saab pidada pereettevõtte järjepidevuseks juhul, kui pärimine toimib pereliikmete vahel. See hõlmab oskust kohaneda majanduslike ja sotsiaalsete muutustega ning kindlustada ettevõtte elujõulisus pikemas perspektiivis. Pereettevõtte järjepidevust ei saa vaadelda kui hetkelist muutust, vaid seda tuleb vaadata just nimelt protsessina. Pereettevõtte pärandamine toob muutusi ja mõjub sageli pöördepunktina ettevõtte arengus. (Baltazar et al., 2023) Seetõttu on pereettevõtte järjepidevus oluline osa nii pereettevõtte kui ka üldisemalt ettevõtluse uurimises. Pereettevõtte järjepidevuse olulisust saab vaadelda mitmest vaatenurgast. Esiteks on oluline teadvustada pereettevõtte mõju maailmas, teiseks tasub hinnata, miks on oluline, et pereettevõtte struktuuri säilitatakse ning lisaks ka vaadelda, miks omab pereettevõtte järjepidevus seejuures olulist rolli.

Pereettevõtted mängivad olulist rolli maailmamajanduses. Need moodustavad ligikaudu 80% kõigist ettevõtlusvormidest (Neubauer, 2003, viidatud Gagné et al., 2021: 163 kaudu). Pereettevõtted annavad tööd suurele osale maailma tööjõust, panustades paljude riikide sisemajanduse kogutoodangusse (Gagné et al., 2021). Suur osa tuntud rahvusvahelistest ettevõtetest alustasid pereettevõttena ja on jätkuvalt juhitud samade perekondade poolt, näidates seejuures pereettevõtluse pikaajalist järjepidevust ja valmisolekut läbi aja muutustega kohanemiseks (Ghee et al., 2015). Seejuures on nende järjepidevus tihedalt seotud põlvkondadevahelise juhtimise sujuva üleminekuga, mis sageli kujutab endast väljakutset (Gagné et al., 2021). Seetõttu on oluline mõista nii pereettevõtte kui ka nende järjepidevuse olulisust.

Pereettevõtted teeb väärtuslikuks nende pikaajalisus ja stabiilsus. Pereettevõtted on pikemaajalisema suunitlusega ja stabiilsemad kui tavalised ettevõtted. Erinevalt

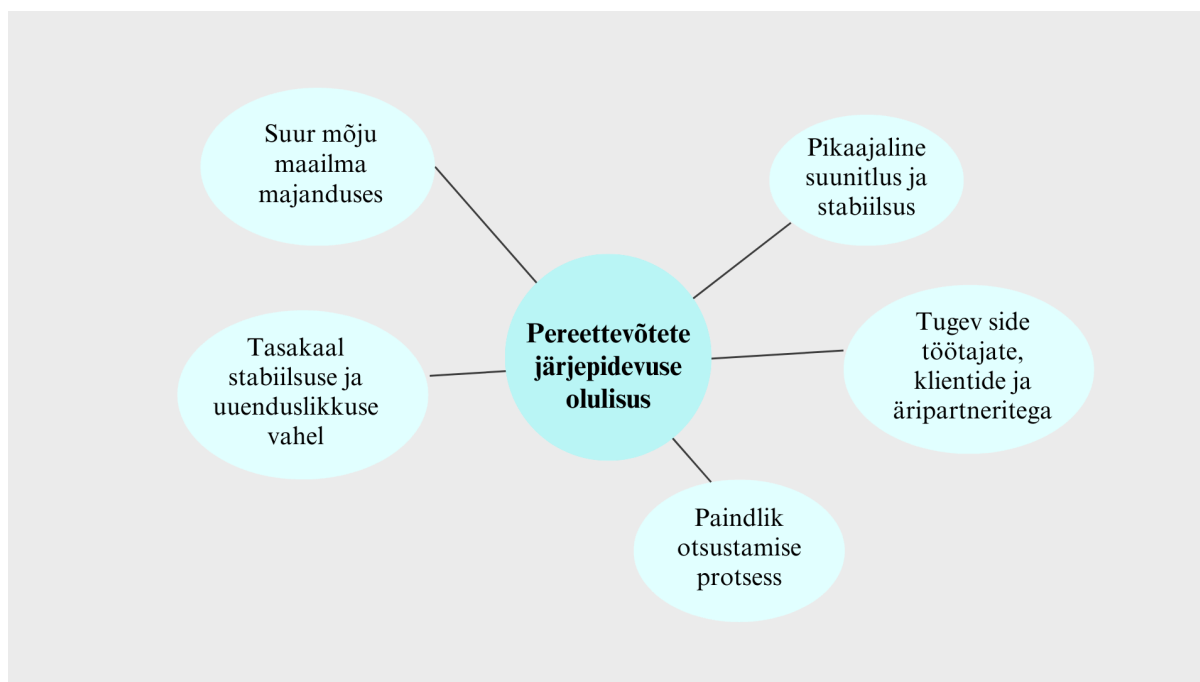
tavaettevõtetest, kus keskendutakse sageli kasumile lühemal perioodil, juhitudvad pereettevõtted pikaajalistest eesmärkidest, sealhulgas perekondliku pärandi säilitamisest ja ettevõtte järjepidevusest. Selline pikaajaline visioon võimaldab neil teha vastutustundlikumaid otsuseid, sest pärandi säilitamiseks välditakse liigseid riske. Põlvkondadevaheline kogemus ja sellega kaasnev motivatsioon ettevõtet säilitada aitab hoida ettevõtet stabiilsena ka kriisi ajal. (Leppäaho & Ritala, 2022) Lisaks eelnevale loovad pereettevõtte pikaajalised vaated neile tugeva sideme ettevõtte töötajate, klientide ja äripartneritega. Selline kindlus aitab hoida ettevõtte mainet, identiteeti ja usaldusust (Salvato & Melin, 2008). Seega saab väita, et pereettevõtteid iseloomustab pikaajaline visioon ja stabiilsus, mis soodustavad vastutustundlike otsuseid, tugevaid suhteid töötajate ja partneritega ning jätkusuutlikkust ka keerulistes olukordades, aidates säilitada pereettevõtete mainet ja usaldusväarsust.

Pereettevõttel on võimalus arendada tugevaid suhteid läbi mitme põlvkonna. Põlvkondadevahelise järjepidevuse kaudu arendatud suhted annavad pereettevõtetele konkurentsieelise. Esimese põlvkonna juhid on sageli loonud ulatuslikud ärisuhted ja kontaktid, mis põhinevad pikaajalisel koostööl ja isiklikel sidemetel. Need suhted on pereettevõtte jaoks väärtuslikud, sest need aitavad kaasa ettevõtte järjepidevusele ja stabiilsusele turul. Eduka juhtimise üleandmise protsessis antakse need suhted edasi järgmisele põlvkonnale, kes saab neid juhtimisel kasutada. Uue põlvkonna juhid saavad omakorda aidata kaasa suhete arengusse, sest nende haridustee, töökogemused ja sotsiaalsed sidemed erinevates valdkondades annavad ettevõttele ligipääsu uutele kontaktidele ja võimalustele. Potentsiaal kombineerida vana ja uue generatsiooni suhteid saab anda ettevõtte juhtimisel eelise. (Yu et al., 2023) Seega pereettevõtetele annab eelise see, et pereettevõtete põlvkondadevaheline järjepidevus võimaldab neil säilitada ja arendada tugevaid ärisuhteid, kombineerides eelnevate ja uute põlvkondade teadmised ja kontaktid.

Pereettevõtted on paindlikumad kiireteks otsusteks ja suuna muutusteks. Pereettevõttes on juhtimine ja omandistruktuur seotud perekondlike suhetega. Seetõttu on pereettevõtetel eelis kiireks ja paindlikuks otsustamiseks, mis võimaldab pereettevõtetel kiiremini kohaneda muutuvate turutingimustega kui seda suurtel korporatsioonidel, kus otsustusprotsess on sageli bürokraatlikum ning seetõttu ka aeglasem. (Salvato & Melin, 2008) Seega pereettevõtted omavad tänu oma perekondlikule lihtsamale suhtlusele eelist kiiretes otsustes, kus on vaja paindlikkust.

Järjepideva pereettevõtte tugevuseks on tasakaal stabiilsuse ning uuenduslikkuse vahel. Innovatsiooni saab käsitleda kui muudatusi, seda näiteks ettevõtte teenustes, toodetes,

tootmises, arengusuundades, ärimudelites jms. Pereettevõtete struktuur soodustab juhtimisel lihtsamat info liikumist, mis annab neile eelise innovatsiooni arendamisel. Kuigi pereettevõtted on üldiselt riske vältivad, suudavad pereettevõtted oma piiratud ressursse tõhusalt kasutada ja saavutada innovatsioonis suuremat mõju võrreldes mitte-pereettevõtetega. Generatsioonidevahelise järglusprotsess omab rolli innovatsiooni edendamisel. Edukas pärimine toob kaasa uuenduslikud perspektiivid. Samal ajal jäävad perekonna väärtused ja strateegiline suundumus ettevõtte alustaladeks, mis tagavad stabiilsuse innovatsiooni elluviimisel. (Baltazar et al., 2023) Pereettevõtete eri generatsioonide vaheline sünergia tuleb pereettevõtetele kasuks, kuna nad suudavad integreerida traditsioonilised tugevused ja kaasaegsed uuendused viisil, mis toetab nende pikaajalist konkurentsivõimet. All olev joonis visualiseerib pereettevõtete järjepidevuse olulisuse aspekte. See võtab kokku peatüki 1.1 allikate põhjal pereettevõtete järjepidevuse olulisuse.



Joonis 1. Pereettevõtete järjepidevuse olulisus

Allikad: autori koostatud peatükis 1.1 kasutatud allikate põhjal programmis Canva

Seega pereettevõtte järjepidevuse olemus puudutab nii peresisest juhtimist kui ka pärimist. Pereettevõtte järjepidevus on oluline, kuna sellega seostatakse pikaajalist suunitlust, stabiilsust, paindlikku juhtimist, tugevaid suhteid huvigruppidega ning tasakaalu hoidmist

traditsioonide ja uuenduslikkuse vahel, olles seejuures olulise mõjuga ka majandusele laiemalt.

## **1.2 Pereettevõtete järjepidevust mõjutavad ettevõttesisesed tegurid ja makrotegurid**

Oluline on mõista, et kõiki pereettevõtteid ei saa vaadelda üheselt, sest on veel palju tegureid, mis saavad nii pereettevõtete kui ka nende järjepidevuse toimimist eristada. On üsna palju tegureid, mis mõjutavad kauduselt pereettevõtete järjepidevust ja seetõttu on üsna keeruline nende kõikide mõju hinnata (Bąkiewicz, 2020). Pereettevõtte järjepidevust võivad mõjutada erinevad ettevõttesisesed tegurid, seda näiteks läbi ettevõtte finantsseisu, generatsiooni vahetuse kulu, suuruse ja vanuse. Lisaks ettevõttesisestele teguritele mõjutavad pereettevõtte järjepidevust ka makrotegurid, seda näiteks kultuuriliste ja geograafiliste tegurite näol. Ettevõttesiseste tegurite ning makrotegurite avamine aitab mõista laiemat terviklikku pilti pereettevõtete järjepidevusest.

Pärimise toimumiseks on oluline, et ettevõtte oleks jätkusuutlik ka pärast pärimist ja vahel takistused võivad vähendada, kas juhtide või pärijate motivatsiooni pereettevõtte jätkamiseks. Pärijate arv ja nende vaheline kooskõla on oluline pereettevõtte põlvkonnavahtuse toimimiseks. Kui mitu pärijat ei soovi ettevõttes osaleda, peavad ülejäänud pärijad sageli nende osad välja ostma. Kui perel puuduvad selleks rahalised vahendid, võib see viia ettevõtte müügini või välise rahastuse kaasamiseni, mis omakorda vähendab pere kontrolli ettevõtte üle. (De Massis et al., 2008; Kansikas & Kuhmonen, 2008) Ettevõttel peab olema piisavalt vahendeid, et tulla toime kuludega kaasneva põlvkonna vahetusega. Kui uued juhid pole juhtimiseks valmis, siis tuleb üleminekuprotsessiks sageli palgata professionaalseid juhte, milleks ei pruugi ettevõttel olla soovi või ka vahendeid. Mõned ettevõtted sõltuvad pikaajalistest ja isiklikest suhetest klientide ja tarnijatega, mida järglastel võib olla keeruline säilitada ning seetõttu ei soovita pereettevõtlusega järgmises generatsioonis jätkata. (De Massis et al., 2008) Seega saavad pärimise edukusel olulisteks ettevõttesisesteks teguriteks olla pärijate arv, valmisolek pärimiseks ning ettevõtte juhtimise eripärad.

Üks paljudest faktoritest on turuolukorra mõju konkreetsele ettevõttele ja sellest tulenevad väljavaated pärimiseks (Bąkiewicz, 2020). Vahel leitakse, et ettevõtte pärandamine pole majanduslikult mõttekas. Kehvad majandustulemused või turuolukorra muutus võivad põhjustada pereettevõtte tulevikuväljavaadete ümberhindamise. Kui juhid tajuvad, et ettevõtte ellujäämise tõenäosus on madal, võivad nad otsustada ettevõtte müüa või tegevuse lõpetada. Lisaks ka kui ettevõtte suurus ja ulatus vähenevad või turul suureneb konkurents, võidakse

tajuda, et äritegevus ei ole piisavalt tasuv (De Massis et al., 2008). Pereettevõtte parandamise otsus sõltub sageli majanduslikust tasuvusest ja turuväljavaadetest.

Vanemate põlvkondade pereettevõtted – eelkõige teise ja kolmanda generatsiooni pereettevõtted on enam valmistunud ettevõtte pärimiseks. Neil on varasem kogemus põlvkonnavahtusega ja sageli olemas ka formaalne pärimisplaan. Seevastu esimese põlvkonna ettevõtted ei planeeri sageli parandamist süsteemselt ning sõltuvad enam võõrkapitalist. Vanematel ettevõtetel on aga aja jooksul kogunenud omakapitali, mis loob nii võimaluse kui vajaduse ettevõtte edasiandmiseks järgmisele põlvkonnale. Seega ka pereettevõtte põlvkond mõjutab parandamise protsessi. (Sonfield & Lussier, 2004) Tabel 1 võtab kokku pereettevõtete järjepidevust mõjutavad ettevõttesisesed tegurid. Ettevõttesiseste teguritena on käsitletud ettevõtet individuaalselt puudutavaid tegureid.

Tabel 1

*Pereettevõtete järjepidevust mõjutavad ettevõttesisesed tegurid*

Ettevõttesisene tegur	Selgitus	Autorid
Pärijate arv ja kooskõla	Suur pärijate arv ja nendevahelise halb läbisaamine võivad pärimisprotsessis kaasa tuua probleeme.	De Massis et al., 2008; Kansikas & Kuhmonen, 2008
Valmisolek pärimiseks	Ettevõtte valmisolek pärimisega kaasnevateks kuludeks mõjutab juhtimise üleandmise edukust.	De Massis et al., 2008
Juhtimise eripärad	Ettevõtte sõltuvus juhi pikaajalistest ning isiklikest suhetest klientide tarnijatega võib muuta uuel juhil juhtimise ülevõtmise keerulisemaks.	De Massis et al., 2008
Majanduslikust tasuvus ja turu väljavaated	Kehva majandustulemuse või turuolukorra tõttu võidakse tajuda, et äritegevus ei ole piisavalt tasuv ja parandamine ei ole mõttekas.	De Massis et al., 2008; Bąkiewicz, 2020

Pereettevõtte põlvkond	Teise ja kolmanda generatsiooni pereettevõtted on enam valmistunud ettevõtte pärimiseks.	Sonfield & Lussier, 2004
------------------------	--	--------------------------

Allikad: autori koostatud peatükis 1.2 kasutatud allikate põhjal.

Rahvuslik ja piirkondlik kultuur ning demograafia mõjutavad pärimisprotsessi (Bąkiewicz, 2020). Geograafilised ja kultuurilised erinevused mõjutavad pereettevõtete pärimisprotsessi lähenemisviise, mis omakorda võib avaldada pärimisprotsessi võimalikele erinevustele ja selle tõhususele. Eri regioonides ilmnevad regionaalsed erinevused selles, kuidas väärtustatakse äriplaani olemasolu ja pärijate isiklike omadusi. Mõnes piirkonnas võivad olla olulisemad pärijate isiklikud omadused, kui teistes hoopiski pärimisplaani olemasolu. Näiteks Lõuna-Slaavi riikides on olulisemad isiklikud omadused, nagu pärija haridustase ja vanus, samas kui Lõuna-Euroopa Vahemere riikides on olulisem pärimisplaani olemasolu. (Porfirio et al., 2020) Seega pereettevõtete järjepidevuse puhul peab arvestama, et eri regioonides on eri tegurite olulisus erinev.

Geograafilised ja kultuurilised tegurid mängivad rolli pereettevõtete juhtimisstiilis ja otsustes ning seeläbi ka selle järjepidevuses. Lõunapoolsetes Euroopa riikides, kus traditsioonid tugevamad, on pärilusprotsess tihti orienteeritud pere ajaloo ja kultuurilise identiteedi säilitamisele. Kõrge võimukaugusega kultuurides, nagu näiteks Hiinas ja Türgis, on pärimisprotsess tihti tsentraliseeritud, rõhutades perekonna hierarhiat ning eelistades peresisesid teadmisi. Seevastu madalama võimukaugusega kultuurides, nagu näiteks Ühendkuningriigis, kaasatakse teadmiste vahetusse sagedamini mittepereliikmeid, luues avatud ja kollektiivsema juhtimiskeskonna. (Wasim et al., 2018) Seega eri kultuurides võib juhtimisstiil erineda, mis saab omada rolli ka pärimisprotsessis.

Oluline on vaadata pereettevõtte pärimist ka soolise võrdsuse vaatenurgast. Riikides, kus sooline võrdsus on kõrgem, on naissoost pärijate roll pereettevõtetes samuti suurem (Clinton et al., 2024). Ettevõtte edukusel ei ole olulist seost sellega, kas juhi rolli täidab mees või naine (Porfirio et al., 2020). Soonormide ja ootuste mõju pereettevõtte pärilusprotsessis on oluline tegur pereettevõtte järjepidevuses. Naissoost pärijate kavatsused pereettevõtte juhtimisse astuda on seotud vanemate toetuse ja perekonnaettevõtte kogemustega. Subjektiivsed normid ja ühiskondlikud ootused mängivad siin rolli, mõjutades, kuidas naissoost pärijad tõlgendavad ja omaks võtavad juhirolli. Riikides, kus sooline võrdsus on madal, on naissoost pärijate juhtimisambitsioonid madalamad. Seega soodustavad kõrge

soolise võrdsusega riigid naiste suuremat osalust pärimisprotsessis. (Clinton et al., 2024; Porfirio et al., 2020). Eri kultuurides suhtutakse erinevalt naissoost pärijate rolli ja see saab avaldada mõju ka pereettevõtete järjepidevusele. Tabel 2 võtab kokku pereettevõtete järjepidevust mõjutavad makrotegurid.

Tabel 2

*Pereettevõtete järjepidevust mõjutavad makrotegurid*

Makrotegur	Selgitus	Autorid
Pärimisplaani ja pärijate isiklike omaduste väärtustamine	Eri regioonides hinnatakse erinevalt pärimisplaani olemasolu ja pärijate isiklike omaduste olulisust.	Porfirio et al., 2020
Võimukaugus	Kõrge võimukaugusega kultuurides on pärimisprotsess tihti tsentraliseeritud. Seevastu madalama võimukaugusega kultuurides on avatum ja kollektiivsem juhtimine.	Wasim et al., 2018
Soonormid	Eri kultuurides suhtutakse erinevalt naissoost pärijate rolli ja see mõjutab naiste osalust pärimisprotsessis.	Clinton et al., 2024; Porfirio et al., 2020

Allikad: autori koostatud peatükis 1.2 kasutatud allikate põhjal.

Pereettevõtte järjepidevust mõjutavad mitmed ettevõttepõhised tegurid, nagu pärijate arv ja kooskõla, ettevõtte valmisolek pärimiseks, juhtimise eripärad ning turuolukorra tajumine. Lisaks kujundavad järjepidevust ka makrotasandi tegurid, sealhulgas kultuuri- ja regioonipõhised erinevused, mis määravad, milliseid väärtusi ja ootusi pärimisprotsessis oluliseks peetakse.

### 1.3 Pereettevõtete järjepidevusele rolli omavad individuaalsed tegurid

Pereettevõtte järjepidevust mõjutavad mitmed tegurid, millest osa on otseselt individuaalsed tegurid, sest tulenevad pereettevõtte liikmete individuaalsetest otsustest ja väärtushinnangutest. Isiklikud väärtused suunavad pereliikmete otsuseid ja hinnanguid, kujundades käitumismustreid ja hoiakuid (Camfield & Franco, 2019). Käesolevas töös

käsitletakse neid tegureid kas otseselt individuaalsetena või kaudselt, kui nende mõju avaldub läbi isiklike hoiakute ja sellest tulenevate otsuste. Need tegurid võivad omada olulist rolli põlvkondadevahelise järjepidevuse tagamisel.

Pereettevõtte parandamisel tuleb arvestada erinevate individuaalsete teguritega, et tagada edukas ülemineku protsess. Parandamine hõlmab juhtimis- ja omandiõiguse üleminekut järgmisele põlvkonnale, mis sageli kujutab endast keerulist ja mitmefaasilist protsessi (Kansikas & Kuhmonen, 2008). Arvestada tuleb nii pärija motiveerituse ja ettevalmistusega, eri generatsioonide vaheliste lahkavustega kui ka juhtimise üleandmise planeerimisega. Lisaks on ka võimalus kasutada sujuvaks üleminekuks kolmandaid osapooli, näiteks professionaalseid juhte või mentoreid.

Pärimiseks on vajalik, et juht oleks valmis pereettevõtet parandama. Juhi parandamise motivatsioon mõjutab otseselt pereettevõtte järjepidevust, sest juhi seotus pereettevõttega motiveerib juhtimist järgmisele põlvkonnale üle andma (Camfield & Franco, 2019). Juhi motivatsioon on aluseks, mille põhjal ta hakkab astuma samme ettevõtte parandamiseks, sealhulgas planeerima järkjärgulist juhtimise üleandmist ning samuti oma otsustes arvestama tulevase parandamisega (Venter et al., 2006). Samas kipub juhtidel olema tugev side enda ettevõttega, mistõttu soovitakse otsustusvõimu hoida pikalt enda käes. Sageli hakkavad juhid ettevõtte üleandmise tähtsust mõistma alles siis, kui ise ei olda enam suutlikud ettevõtet juhtima. Sellisel juhul ei ole uued juhid uueks rolliks piisavalt valmistunud ja pärimine võib tuua endaga kaasa takistusi. (Tang & Hussin, 2020) Juhi motivatsioon on pereettevõtte parandamist käivitav tegur, kuid edukaks põlvkonnahetuseks on oluline, et visioonid, ootused ja plaanid kaardistatakse varakult.

Pärijate motiveeritus on levinud väljakutse pereettevõtetes. Edukat pärimist soodustab uue juhi huvi juhtimise vastu. Järglased saavad pärimist käsitleda võimalusena arendada uusi ettevõtmisi või kasutada ära pereettevõttesse kogunenud kogemusi. Järglased saavad võtta pärimist ka kui loomulikku jätku pereettevõtte püsimiseks või ainsaks alternatiiviks ettevõtte säilitamiseks. Seega võib järglaste pärimist vaadelda võimaluspõhise või vajaduspõhise ettevõtlusena. (Porfírio et al., 2020) Motivatsiooni soodustab isiklik side äritegevusega. Pärimise soovi võib vähendada ka see, kui pärijal on karjäärilaseid eesmärke väljaspool pereettevõtet. Uute potentsiaalsete juhtide sisemine motivatsioon põhineb isiklikel huvidel ja pärija soovist tegeleda ettevõtlusega. Siiski saab sageli ka juht mõjutada seda, kui motiveeritud on pärija. Juhi toetus, näiteks andes pärijale otsustusõigust ettevõtte juhtimisel või suunamisel, võib suurendada pärija sisemist motivatsiooni võtta vastutust pereettevõtte eest. Uue generatsiooni motivatsioon on otsustava tähtsusega edukaks pärimisprotsessiks.

Kui motivatsioon puudub võib ettevõtte ülevõtmiseks puududa sobiv kandidaat. (Gagné et al., 2021) Pärija motivatsiooni saab tuleneda nii kirest, kohusetundest, vajadusest või kui ka võimalusest (Bąkiewicz, 2020).

Lisaks pärijate motivatsioonile on vajalik ka see, et uued juhid oleksid piisavalt kompetentsed juhtimaks ettevõtet. Sellele saab kaasa aidata praktiline kogemus väljaspool ettevõtet, mis on üheks etapiks pärija ettevalmistamisel. (Handler, 1991, viidatud Bigliardi & Ivo Dormio, 2009: 45 kaudu). Väljaspool pereettevõtet saadud töökogemus võimaldab järeltulijatel omandada uusi vaatenurki ja arendada juhtimisoskusi, mida saab hiljem pereettevõttesse rakendada. Sellised kogemused suurendavad pärijate pädevust juhtimisalases otsustamises. Praktiline töökogemus väljaspool pereettevõtet on väärtuslik, kuna see annab tulevastele juhtidele võimaluse arendada oskusi, mis ei pruugi peresisestes rollides tekkida. (Bigliardi & Ivo Dormio, 2009) Ettevõtteväline praktiline töökogemus tõstab tulevaste juhtide teadlikkust enda oskustest ning tõsiseltvõetavust. Pärijate välisest kogemusest saadud pädevus ja enesekindlus äratavad ka usaldust aktiivsetes juhtides ja teistes pereliikmetes ning seeläbi saavad toetada võimalusi generatsiooni vahetuseks. Lisaks on oluline, et saadav ettevõtteväline töökogemus oleks pereettevõtte tegevusalaga samas valdkonnas (Venter et al., 2006). Seega väljastpoolt saadud töökogemus ja juhendamine aitavad uuel põlvkonnal arendada vajalikke oskusi ja enesekindlust, mis suurendavad nende pädevust ja tõsiseltvõetavust ning soodustavad pereettevõtte edukat juhtimist ja põlvkondadevahelist üleminekut.

Tulevaste juhtide valmisolekut saab toetada ka haridus. Kõrghariduse kaudu omandatud teadmised võivad tõsta valmisolekut juhi rolli üle võtta ja suurendada teadlikkust juhtimisest, mis võib olla abiks uue juhi ettevalmistamisel (Porfirio et al., 2020). Haridus on üks oluline tegur, mis mõjutab pereettevõtte pärimise edukust. Kõrgharidus aitab pärijatel arendada vajalikke teadmisi, mis tulevad kasuks pereettevõtte juhtimiseks keerukas ärikeskkonnas (Mokhber et al., 2017; Porfirio et al., 2020). Kuigi kõrgharidus üldiselt toetab pärija ettevalmistust, on selle kasu suurem, kui hariduse sisu on seotud pereettevõtte tegevusvaldkonnaga. Oluline on, et pärijatele pakutakse võimalust õppida haridusvaldkonnas, mis vastab pereettevõtte vajadustele. (Bozer et al., 2017) Kõrgharidusega pärijad tihti paremini motiveeritud ettevõtte juhtimist üle võtma, pärijate haridus koos selgelt defineeritud pärimisplaaniga suurendavad nende motivatsiooni. Kui järgmine generatsioon on saanud kõrghariduse, siis see suurendab ka juhtide motivatsiooni kaasata neid pereettevõtte juhtimisse. (Porfirio et al., 2020) Haridus on võtmetegur, mis mitte ainult ei tõsta tulevaste

juhtide pädevust ja teadlikkust, vaid motiveerib nii tegevaid juhte kui ka tulevase juhte edukaks generatsioonivahetuseks.

Pereettevõtte pärimisel on üheks oluliseks teguriks pereväärtuste ja -identiteedi säilitamine ettevõttes. Pereväärtused saavad ühenda pereettevõtte juhte ja selle järgmist põlvkonda ehk tekitada ühise missioonitunde. Rolliidentiteedi kujunemine – tunne, et ollakse ettevõtja pereettevõttes – motiveerib järgnevat põlvkonda panustama pereettevõttesse ja juhtkonda juhtima ettevõtet pärimiseks jätkusuutlikuma perspektiiviga (Canovi et al., 2023). Sellist rolli identiteeti mõjutab põlvkondade jooksul kujunenud väärtussüsteem, mis mängib rolli pereliikmete suhtluses, väärtustes ja käitumismustris (Camfield & Franco, 2019). Lisaks suhtlevad pereliikmed omavahel sagedamini, mis tugevdab nende vahelist sidet. Pereliikmed jagavad sageli ühist visiooni ja ühiseid väärtusi, mistõttu eelistab juht peresisest pärijat, kellega jagatakse sarnaseid väljavaateid pereettevõtte tulevikust (Bizri, 2016). Seega tugevad pereväärtused saavad omada rolli pereettevõtte järjepidevuses.

Oluline on ka, et uue ja vana generatsiooni koostöös leitakse tasakaalupunkt traditsiooniliste ning uue generatsiooni ideede vahel. Vanemad põlvkonnad võivad eelistada traditsiooniliste meetodite säilitamist, samas kui nooremad pereliikmed tunnevad vajadust muutuste järele (Magrelli et al., 2022). Kui järeltulijad on saanud hariduse ja töökogemuse väljaspool pereettevõtet, on nad sageli paremini varustatud, et tuua ettevõttesse uusi ideid ja tehnoloogiaid (Kansikas & Kuhmonen, 2008). Konfliktid pereettevõtetes tekivadki sageli põlvkondade väärtuste, eesmärkide ja ootuste lahknevuste tõttu. Vanemad põlvkonnad kipuvad eelistama traditsioonilisi meetodeid ja stabiilsust, samas kui nooremad soovivad rakendada enda vaatenurki ja juhtimisviise, mis võivad erineda senistest tavadest. Probleemsed on olukorrad, kus vanem põlvkond püüab kehtestada oma kontrolli ja sealjuures teeb otsuseid arvestamata järgmise põlvkonna soove ja ootusi. Konfliktide lahendamine ja ennetamine nõuab arusaamist erinevate põlvkondade erinevustest, et vältida võimalikke ummikseise. (Magrelli et al., 2022) Konflikte aitab ära hoida varajane pereliikmete vaheline avatud suhtlus (Mokhber et al., 2017; Kansikas & Kuhmonen, 2008). Pereettevõtete jätkusuutlikuseks on oluline nii konfliktide lahendamine kui ka ennetamine.

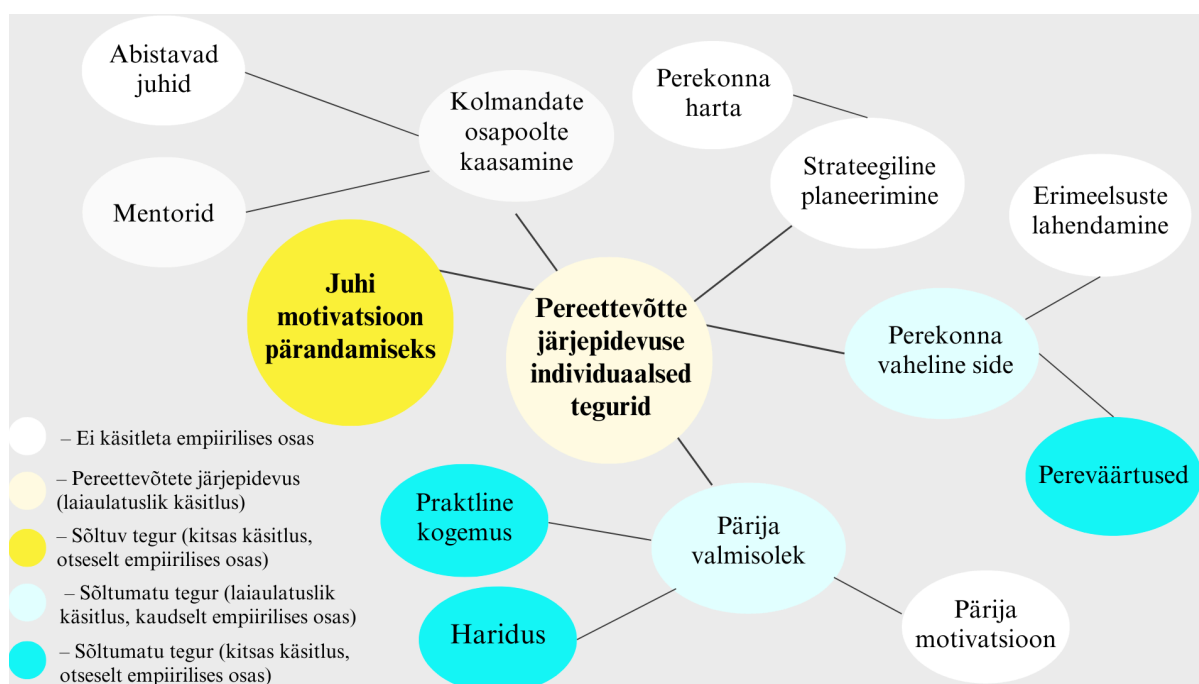
Strateegiline planeerimine on pereettevõtete järjepidevuse üks suurimaid väljakutseid. Kui pole selget ja struktureeritud pärimisplaani, siis võivad uute juhtide strateegilised otsused muutuda juhuslikuks, mis kahjustab ettevõtte järjepidevust ja tulemuslikkust. Ettevõtte generatsiooni vahetuse edukuseks on oluline, et pereettevõtte üleminekufaasi toetaks strateegiline planeerimine. (Porfirio et al., 2020; Tang & Hussin, 2020) Strateegiline plaan peaks sisaldama ettevõtte tulevikuvisioni, pärijate ettevalmistamise kava, tulevaste juhtide

rollide jagamist ning ülemineku ajastamist (Tang & Hussin, 2020). Varajane planeerimine ja selged pikaajalised eesmärgid aitavad kaasa pereettevõtte järjepidevusele. Perekonna harta, mis võtab arvesse ettevõtte tulevikuvisiooni ja pärijate arengut, soodustab seda, et ettevõtte oleks jätkusuutlikuks ka pärast üleminekut. Hästi koostatud plaan võimaldab kaasata pereliikmeid ja määrata nende rolle juba varases etapis, aidates vähendada potentsiaalseid konflikte. Vastupidiselt kirjaliku pärimisplaani puudumine soodustab konfliktide ja eri osapoolte vastasseisude teket (Ahmad et al., 2024; Mokhber et al., 2017). Strateegilise planeerimise tähtsust ilmestab ka see, et järgneva põlvkonna pereettevõtted koostavad suurema tõenäosusega konkreetseid pärimise plaane võrreldes esimese põlvkonna ettevõtetega (Sonfield & Lussier, 2004). Olles põlvkonna vahetuse protsessi kogenud, teise põlvkonna juhid mõistavad professionaalse juhtimise olulisust. Generatsiooni vahetuse strateegiline planeerimisest tulenev selgus soodustab pärimise edukust.

Kui ettevõtted on suured ning nende juhtimine on keerulisem, siis on võimalus kaasata juhtimisse ka professionaalseid juhte või abistavaid mentoreid. Kaasatud juhid on sageli paremini varustatud juhtima strateegilisi muudatusi, rakendama innovatsiooni ja lahendama keerulisi probleeme. Mentorid mängivad pereettevõtte pärimisprotsessis olulist rolli, pakkudes järeltulijatele juhtimise ülevõtmiseks vajalikku juhendamist, toetust ja teadmisi. (Magrelli et al., 2022; Umans et al., 2024) Siiski tuleb arvestada ka kolmandate osapoolte kaasamise võimalike miinustega. Kui usaldus pereettevõtte ja välise nõustaja vahel on nõrk, võivad koostöös tekkida pingeid. Välise nõustajate ja pereliikmete vahelise usalduse puudumine võib raskendada pärimisprotsessi ja muuta otsuste vastuvõtmise keerulisemaks. Pereettevõtetel on oluline teadlikult läbi mõelda välise nõustajate kaasamine, hinnates mitte ainult nende pädevust, vaid ka seda, kas ollakse valmis usalduslikuks koostööks ja kaasnevateks muutusteks ettevõtte juhtimises. (Umans et al., 2024) Kolmandate osapoolte kaasamine võib toetada pereettevõtte järjepidevust, kuid sellega võivad kaasneda muutused otsustusprotsessis, millega tasub teadlikult arvestada. Allolev joonis visualiseerib pereettevõtete järjepidevuse olulisuse aspekte. See võtab kokku peatüki 1.3 allikate põhjal pereettevõtete järjepidevuse olulisuse.

Peatükk 1.3 käsitles individuaalseid tegureid, millel on roll pereettevõtte järjepidevusele. Joonis 2 koondab need tegurid ning märgib, millised neist leiavad edasises empiirilises analüüsis käsitlust, kuna vaadeldakse nende hinnangut juhi individuaalsest seisukohast. Järgnev peatükk keskendub valitud individuaalsete tegurite – hariduse ja ettevõttevälise kogemuse väärtustamise ning pereväärtuste rolli – empiirilisele analüüsile ning vaatleb, kuidas need seostuvad pereettevõtete järjepidevusega. Juhi motivatsioon anda

ettevõtte juhtimine üle on pereettevõtte järjepidevuse eelduseks, mistõttu käsitletakse seda 2.3 alapeatükis sõltuva muutujana ehk vaadeldakse pereettevõtete järjepidevust tervikliku mudelina, kuid kitsama tähendusega. Alapeatükis 2.2 ei keskenduta üksnes peresisese pärimise soovile, vaid käsitletakse pereettevõtte järjepidevust koos peresisese pärija olemasoluga ehk vaadeldakse järjepidevust laiaulatuslikuma tähendusega. 2.2 alapeatükis vaadeldakse tegureid eraldi, mitte tervikliku mudelina.



Joonis 2. Pereettevõtete järjepidevuse väljakutsed

Allikad: autori koostatud peatükis 1.3 kasutatud allikate põhjal programmis Canva

## 2. Empiiriline uuring

Teises peatükis tutvustatakse empiirilise uurimuse metoodikat ning andmestikku, mille alusel analüüsitakse pereettevõtte järjepidevusega seotud individuaalseid tegureid, seda fokuseeritult hariduse, ettevõttevälise töökogemuse ning pereväärtuste teemal. Empiirilise uuringu teel soovitakse mõista, kuidas juhi individuaalsed hinnangud mõjutavad juhi pärandamise motivatsiooni kaudu pereettevõtte jätkusuutlikkust. Esmalt antakse ülevaade andmete kogumisest, küsimustiku ülesehitusest ja kasutatud muutujatest. Seejärel keskendutakse akadeemilise hariduse ja ettevõttevälise praktilise töökogemuse väärtustamise ning pereväärtuste rolli olemasolu seosele pereettevõtte järjepidevuse näitajatega. Lõpuks

koostatakse logistiline regressioonimudel, mille abil hinnatakse individuaalsete tegurite mõju juhi pärandamise soovile ning võrreldakse saadud tulemusi teoreetilise taustaga.

## 2.1 Uuringu metoodika ja andmed

Empiiriline uuring keskendub sellele, kuidas individuaalsed tegurid – hariduse ja ettevõttevälise kogemuse väärtustamine, pereväärtused ning järelkasvuplaani olemasolu – on seotud pereettevõtte järjepidevusega. Seejärel analüüsitakse logistilise regressioonimudeli abil, kuidas need individuaalsed tegurid mõjutavad juhi soovi juhtimist üle anda.

Küsimustik ei ole autori poolt koostatud – töö autor on kasutanud BFFI Survey 2024 EE uuringu andmestikku ning keskendub vastuste analüüsile. Andmete kogumiseks kasutati kombineeritud metoodikat, mis sisaldas veebiküsitlust ja telefoniintervjuusid. Uuring viidi läbi ajavahemikus aprill kuni mai 2024. Kutse uuringus osalemiseks ja veebiküsitluse link saadeti välja aprillis 2024 ning seejärel helistati maikuus ettevõtte omaniku avalikule telefoninumbrile ja nõustumise korral täideti küsimustik telefoniintervjuuna. Nõusoleku korral täideti küsimustik telefoniintervjuu vormis, kuid enamik vastajatest täitis selle iseseisvalt veebis. Uuringu sihiks oli koguda 100 vastust. Andmete hilisema puhastamise käigus selgus, et ühe ettevõtte juht oli täitnud küsimustiku kaks korda, mistõttu on lõplik valim 99 Eesti pereettevõtet. Uuringus osalemine oli vabatahtlik ning vastamine võimaldati nii anonüümselt kui ka soovi korral ettevõtte nime või registrikoodiga.

Andmestik põhineb Balti Pereettevõtete Instituudi (Baltic Family Firm Institute, BFFI) koostatud andmebaasil, mis sisaldas 608 Eesti pereettevõtet, mis vastasid järgmistele kriteeriumitele:

- 2022. aasta müügitulu vähemalt 2 miljonit eurot,
- vähemalt 51% ettevõttest kuulus perenime järgi tuvastatavalt ühe perekonna omandusse,
- tegevjuhtkonnas oli vähemalt kaks pereliiget.

Küsimustiku täitis iga ettevõtte kohta üks esindaja – kas tegevjuht või mõni teine juhtkonna liige. Vastaja võis olla nii pereliige kui ka pereväline juhtkonnaliige. Kui vastaja oli pereliige, kuulus ta kas asutaja põlvkonda või järgnevasse põlvkondadesse.

Jah–ei tüüpi ja kahevalikulised küsimused kodeeris autor binaarsetena, hinnangulised küsimused, kus vastuse väärtusel oli sisuline tugevuse või tähtsuse järjekord, on kodeeritud järjestustunnustena.

Uuring sisaldas 19 põhiküsimust, millest kahel oli lisaks täpsustavad alamküsimused. Alamküsimustele vastasid ainult need, kes olid andnud põhiküsimusele jaatava vastuse. Näiteks küsimus 12 uuris, kas ettevõttel on juhtimiseks järeltulija ehk keegi, keda teadlikult

valmistatakse ette juhtimise ülevõtmiseks. Kui vastati jaatavalt, järgnes küsimus, kas see järeltulija on pereliige. Peresisese pärija olemasoluks loetakse järgnevas analüüsis ainult seda, kus vastaja andis jaatava vastuse mõlemale küsimusele. Selleks, et siduda analüüsi teoreetilise raamistikuga ning eristada peresisese pärimist, kasutatakse analüüsis ainult peresisest pärimist kui pärija olemasolu.

Tabelis 3 on esitatud need küsitluse põhiküsimused, mida kasutatakse empiirilises analüüsis, koos vastusevariantide ja nende kodeeringutega. Küsimustiku sisu tuuakse eraldi välja, kuna küsimuste algne sõnastus on pikk ning tulemuste tõlgendamiseks on oluline mõista nii küsimuste sõnastust kui ka vastusevariantide tähendust.

Tabel 3

*Küsimuste sisu ja nende vastuseformaad ning kodeering*

Küsimuse number	Küsimuse sisu	Valikuvariandid ja nende kodeering
5	Ametliku hariduse tähtsaks pidamine	1 = Üldse mitte tähtsaks; 5 = Väga tähtsaks
7	Pereväärtuste roll ettevõttes	1 = Ei nõustu üldse; 5 = Nõustun täielikult
11	Soov anda ettevõtte edasi järgmise põlvkonna pereliikmele	0 = Ei; 1 = Jah
12	Ettevõttel on järeltulija	0 = Ei; 1 = Jah
12.1	Ettevõttel on peresisene järeltulija	0 = Ei; 1 = Jah
16	Julgustatakse pereliikmeid/järeltulijat saama esmalt kogemusi väljaspool ettevõtet	0 = Ei; 1 = Jah

Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal.

Tulemuste tõlgendamisel on lähtutud eeldusest, et seosed loetakse statistiliselt oluliseks, kui p-väärtus on väiksem kui 0,05. Seega eeldatakse, et arvutatud parameetrid kuuluvad 95% usaldusvahemikku.

Alapeatükis 2.2 kontrollitakse peresisese pärimise soovi ja peresisese pärija olemasolu omavahelist seost, samuti nende kahe tunnuse seost vastaja põlvkondliku kuuluvuse, hariduse

väärtustamise ja ettevõttevälise töökogemuse väärtustamisega ja pereväärtuste rolliga.

Binaarsete omavaheliste seoste määramiseks kasutati Crameri V seosekordajat.

Järjestustunnuste ja binaarsete omavaheliste seoste analüüsimiseks kasutati lisaks ka kahe sõltumatu valimi t-testi.

Alapeatükis 2.3 analüüsiti logistilise regressioonimudeli abil kolme alapeatükis 2.3 käsitletud individuaalse teguri mõju peresisese pärimise soovile. Uuritavad tegurid olid hariduse ja ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine ning pereväärtuste olulisus. Uuritavad individuaalsed tegurid alapeatükis 2.2 ja 2.3 valiti selle alusel, et nende kohta leidis küsimustikus otsene vastav küsimus, mis tulenes alapeatüki 1.3 teoreetilisest taustast ja bakalaureusetöö eesmärgist.

## **2.2 Individuaalsete tegurite seos pereettevõtte järjepidevuse näitajatega**

Ettevõtte järjepidevust pereettevõttena saab küsimustiku põhjal hinnata kahe erineva küsimuse alusel: küsimus 11 käsitleb soovi anda ettevõtte edasi järgmise põlvkonna pereliikmele ning küsimus 12.1 uurib, kas ettevõttel on peresisene järeltulija. Kuigi need küsimused lähtuvad erinevast kontekstist – üks keskendub kavatsusele ja teine konkreetsele olukorrale – viitavad need mõlemad pereettevõtte perekondliku järjepidevuse võimalikkusele. Seetõttu on nende koosvaatlemine asjakohane järjepidevuse hindamisel.

Tabelist 4 selgub, et ligikaudu 80% vastajatest soovib anda ettevõtte juhtimise järgmise põlvkonna pereliikmele ning ligikaudu 49% ettevõtetest määranud juba konkreetse peresisese järeltulija. Nende 78 vastaja hulgas, kes soovivad ettevõtte juhtimist edasi anda pereliikmele, oli 46 (59%) määranud juba peresisese pärija, samas kui 32 (41%) ei olnud seda veel teinud. Seega suurem osa vastajaid, kes soovivad anda ettevõtte juhtimise edasi järgmise põlvkonna pereliikmele, on juba määranud peresisese järeltulija, kuid suurel osal selline järeltulija siiski veel puudub. Lisaks selgub, et neist 20 vastajast, kes ei soovinud ettevõtet järgmisele põlvkonnale edasi anda, 18 (90%) ei olnud määranud peresisest pärijat, samal ajal kui vaid 2 vastajat (10%) olid määranud pereliikmest järeltulija. See tulemus on ootuspärane, kuna kui vastaja ei soovi ettevõtet järgmisele põlvkonnale edasi anda, siis ei ole ka põhjust määrata pereliikmest järeltulijat.

Tabel 4 esitab peresisese juhtimise üleandmise soovi ja peresisese pärija olemasolu vastuste kombinatsioonid ehk võtab kokku eelnevas lõigus esitatud statistika. Kahe tunnuse omavahelise statistilise seose hindamisel arvutati Crameri V koefitsient, mille väärtuseks saadi 0,395, kus p väärtuseks 0,000. See viitab seosele peresisese pärimise soovi ja peresisese pärija olemasolu vahel.

Tabel 4

*Pärimissoovi ja peresisese järeltulija vastuste risttabel*

Soov parandada järgmise põlvkonna pereliikmele	Peresisene pärija puudub (0)	Peresisene pärija olemas (1)	Kokku
Ei (0)	18 (90,0%)	2 (10,0%)	20 (20,4%)
Jah (1)	32 (41,0%)	46 (59,0%)	78 (79,6%)
Kokku	50 (51,0%)	48 (49,0%)	98

Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammis STATA.

Vastajatest enamus olid esimese põlvkonna ettevõtteid, kuid andmestikus oli esindatud ka väiksem hulk vastajaid järgnevatest põlvkondadest (kokku 21 ettevõtet). Tabelis 5 võrreldakse eri põlvkondade peresisese pärimise soovi, peresisese pärija olemasolu, hariduse ja ettevõttevälise töökogemuse väärtustamist ning pereväärtuste rolli. Tabelist on näha, et asutaja põlvkonna ettevõtetes on suurem osakaal neid, kus soovitakse juhtimine peresisesele pärijale üle anda – ligi 84% vastanutest –, ning samuti on seal sagedamini peresisene pärija olemas (ligi 57%) võrreldes järgnevate põlvkondade ettevõtetega, kus vastavad näitajad on vastavalt ligi 67% ja 24%. Hariduse väärtustamise mediaan on mõlemal juhul põlvkondade lõikes 4, mis vastavalt vastab hinnangule „tähtis“. Pereväärtuste rolli peavad asutaja põlvkonna vastajad olulisemaks kui järgnevate põlvkondade vastajad, kus väärtused on vastavalt 3 ja 2 ehk “pigem nõustun” ja “pigem ei nõustu”. Väliskogemuse julgustamise osakaal on mõlemas põlvkonnarühmas sarnane – ligi 72% asutaja ja ligi 76% järgneva põlvkonna vastajatest toetavad seda.

Andmete põhjal võib täheldada erinevusi ettevõtte järjepidevust peegeldavates näitajates põlvkondade lõikes, kus asutaja põlvkonna ettevõtetes on sagedamini nii peresisene pärija kui ka soov juhtimine perekonnas edasi anda. Peresisese pärimise soovi ja põlvkondliku kuuluvuse vahel on nõrk statistiliselt 0,05 p-väärtusele lähedane seos (Crameri  $V = 0,182$ ;  $p = 0,073$ ), kus asutajapõlvkonna vastajad soovisid ettevõtte juhtimist järgmisele põlvkonna pereliikmele üle anda sagedamini kui järgnevate põlvkondade esindajad. Peresisese pärija olemasolu puhul ilmnes statistiliselt oluline ja veidi tugevam seos (Crameri  $V = 0,270$ ;  $p = 0,008$ ), mis näitab, et asutajapõlvkonna ettevõtetes on peresisene pärija

sagedamini määratud kui järgnevates põlvkondades. Siiski tuleb arvestada, et järgnevate põlvkondade vastajate arv on 21, mis on märgatavalt väiksem võrreldes asutaja põlvkonnaga, kus vastajate arv on 76. Lisaks sellele, et järgnevate põlvkondade vastajaid oli vähe, siis on nad tõenäoliselt ka märksa nooremad, mistõttu neil ei pruugi endal veel järeltulijaid olla.

Tabel 5

*Pärimissoovi, peresisese järeltulija, hariduse väärtustamise, väliskogemuse julgustamise ja pereväärtuste rolli vastused asutaja põlvkonnas ja sellele järgnevates järgneva(te)s põlvkonnas / põlvkondades*

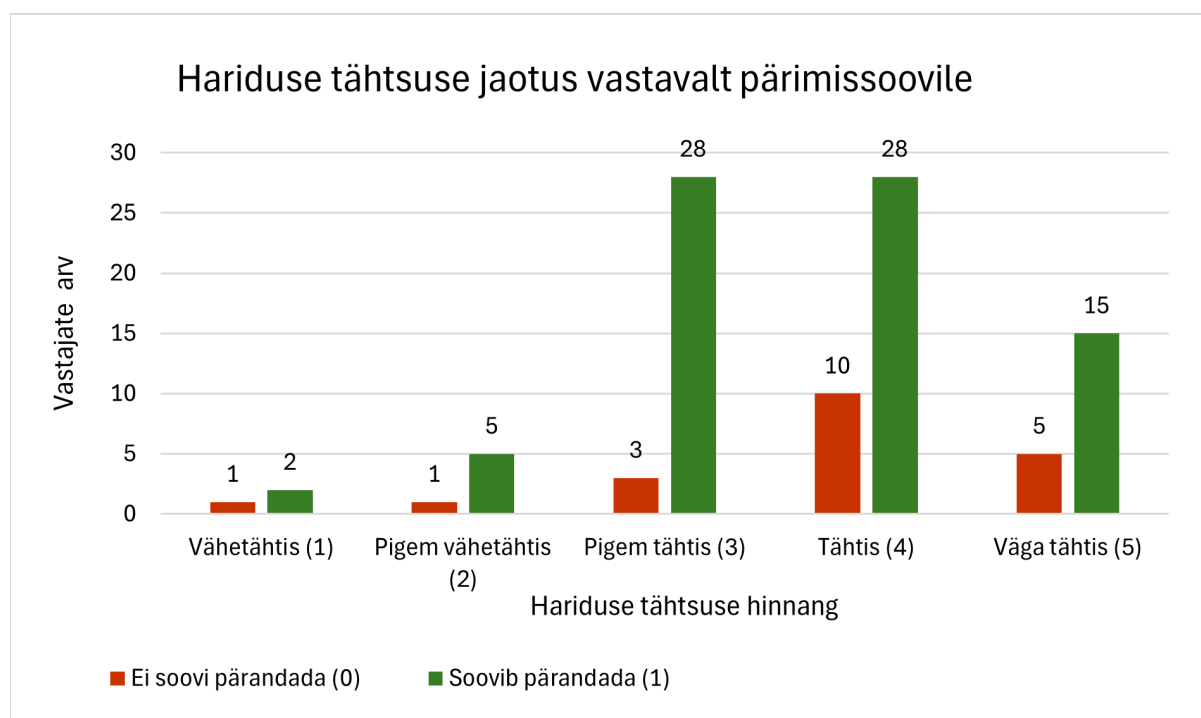
Põlvkond	Peresisese pärimise soov	Peresisese pärija olemasolu	Hariduse väärtustamise mediaan	Väliskogemuse julgustamine	Pereväärtuste rolli mediaan
Asutaja põlvkond	64 (84,21%)	43 (56,58%)	4	54 (72,00%)	3
Järgneva(te)st põlvkonnast / põlvkondadest	14 (66,67%)	5 (23,81%)	4	16 (76,19%)	2

Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammis STATA.

Ametliku hariduse väärtustamise kirjeldav statistika näitab, et enamik vastajaid hindab haridust kõrgelt. Kõige rohkem peeti haridust tähtsaks ehk mood on 1-5 skaalana vaadates 4. Mediaan ehk keskväärtus on samuti 4. Keskmine on 3,66 ja standardhälve 0,98, mis viitab sellele, et vastajate hinnangud on koondunud pigem kõrgemate väärtuste ümber. Asümmeetriakordaja on  $-0,51$ , mis iseloomustab, et enamus vastajad hindavad haridust kõrgelt, kuid väiksem osa vastavatest hindavad seda madalalt. Püstakuse kordaja 3,04 näitab, et jaotus vastab normaaljaotusele. Seega võib järeldada, et ametlikku haridust peetakse pereettevõtete seas oluliseks ning hinnangute jaotus on ühtlane ja jääb kõrgemate väärtuste ümber.

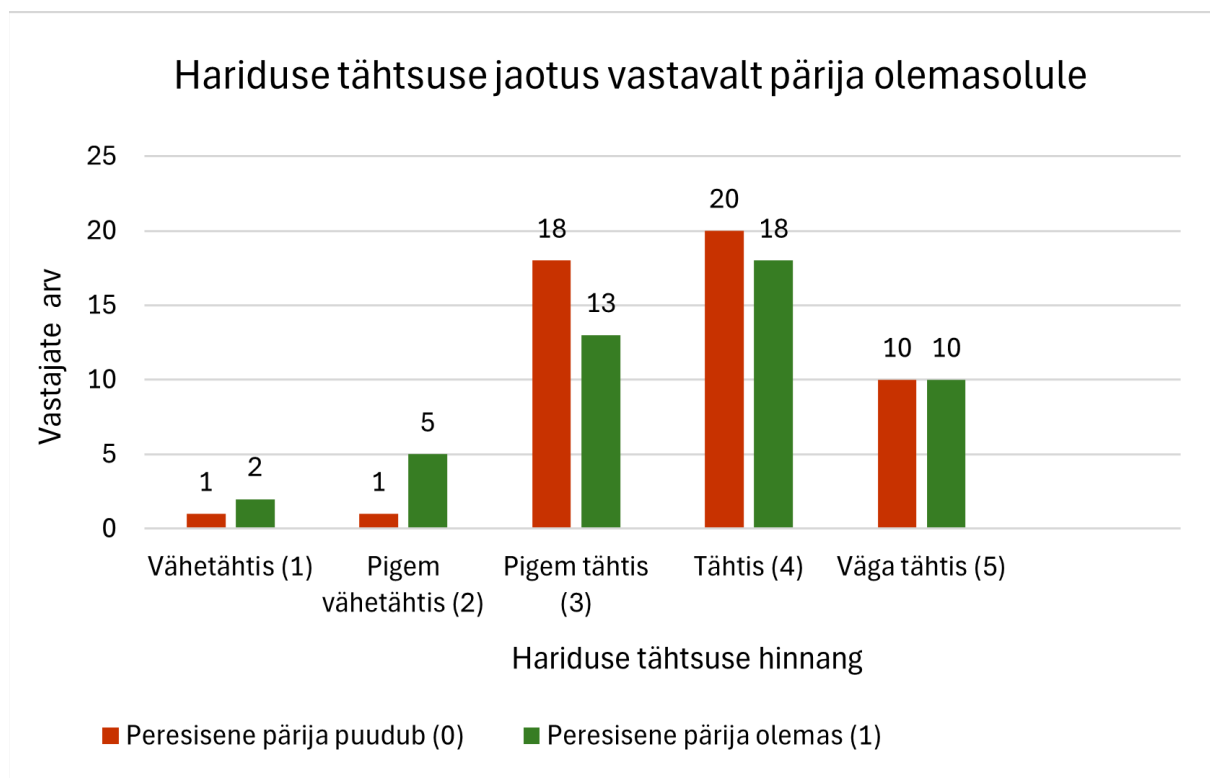
Joonisel 3 on kujutatud, kuidas hinnatakse ametliku hariduse tähtsust vastavalt sellele, kas vastaja soovib anda ettevõtte juhtimise edasi järgmise põlvkonna pereliikmele. Kuna vastajate arv pärimise soovijate ja mittesoovijate vahel on erinev, tasub võrdlemisel keskenduda vastajate jaotusele. Jooniselt on näha, et mõlemas grupis peeti haridust enim

tähtsaks ning suurim gruppidevaheline erinevus ilmneb nende seas, kes hindavad haridust pigem tähtsaks. Crameri V väärtus 0,193 viitab sellele, et nende kahe tunnuse vaheline seos on nõrk ja p-väärtus 0,458, et nende vaheline seos pole statistiliselt oluline. Seda kinnitab ka kahe sõltumatu valimi t-test, mille tulemus ( $t = 0.91$ ;  $p = 0.365$ ) näitab, et hariduse väärtustamise ja pärimise soovi vahel ei ole statistiliselt olulist seost.



Joonis 3. Akadeemilise hariduse väärtustamise jaotus vastavalt peresisese pärimise soovile  
Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammides STATA ja Excel.

Joonis 4 näitab, kuidas ametliku hariduse tähtsust hinnatakse vastavalt sellele, kas ettevõttel on olemas perisesene järeltulija. Statistilised näitajad viitavad, et seos hariduse tähtsuse ja perisesese pärija olemasolu vahel on nõrk – Crameri V väärtus 0,199 ning p-väärtus 0,424 ei näita statistiliselt olulist seost nende kahe tunnuse vahel. Kahe sõltumatu valimi t-test kinnitab, et hariduse väärtustamise ja perisesese pärija olemasolu vahel puudub statistiliselt oluline seos ( $t = 0.69$ ;  $p = 0.492$ ).



*Joonis 4.* Akadeemilise hariduse väärtustamise jaotus vastavalt peresisese pärija olemasolule  
Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammides STATA ja Excel.

Ametliku hariduse tähtsuse hindamine ei näidanud statistiliselt olulist seost ei soovi korral anda ettevõtte juhtimine edasi järgmise põlvkonna pereliikmele ega ka peresisese järeltulija olemasoluga. Mõlemal juhul olid Crameri V väärtused madalad, viidates nõrgale seosele, ning p-väärtused ületasid 0,05 piiri, mis tähendab, et seosed ei olnud statistiliselt olulised. Kahe sõltumatu valimi t-test kinnitas samuti, et hariduse väärtustamisel ei ole seost ei peresisese pärimise sooviga ega ka peresisese pärija olemasoluga.

Küsimusele, kas pereliikmeid või potentsiaalseid järeltulijaid julgustatakse enne juhtimise ülevõtmist omandama kogemusi väljaspool ettevõtet, vastas kokku 96 vastajat. Neist 70 (72,9%) vastasid jaatavalt ning 26 vastajat (27,1%) ei toeta sellist lähenemist. Tulemus viitab sellele, et enamik pereettevõtteid peab oluliseks väliskogemuse omandamist enne ettevõtte juhtimise üleandmist. Järgnevas lõikudes analüüsitakse pärija ettevõttevälise kogemuse hindamise nii peresisese pärimise sooviga kui ka peresisese pärija olemasoluga.

Tabelis 6 vaadeldakse, kas pereettevõtte juhtimise perekonnasiseselt edasi andmise soov on seotud sellega, kuidas hinnatakse väliskogemuse väärtustamist potentsiaalsete järeltulijate ettevalmistamisel. Nende 78 vastaja hulgas, kes soovivad ettevõtte juhtimist edasi

anda järgmise põlvkonna pereliikmele, julgustab väliskogemuse omandamist 61 vastajat (78,2%) ning 17 vastajat (21,8%) ei tee seda. Seevastu nende seas, kes ei soovi ettevõtet edasi anda, jagunesid vastused võrdselt – pooled ehk 9 vastajat toetasid väliskogemuse väärtustamist ning pooled ei toetanud.

Tabel 6 esitab vastajate jagunemise vastavalt pärimissoovile ja sellele, kas nad toetavad eelneva kogemuse omandamist pereettevõttest väljaspool ehk võtab kokku eelnevas lõigus esinenud statistika. Statistilised näitajad viitavad pärimissoovi ja ettevõttevälise töökogemuse omavahelisele seosele, sest p-väärtus on 0,015, mis on väiksem kui 0,05. Crameri V väärtuseks saadi 0,248, mis viitab seosele kahe tunnuse vahel.

Tabel 6

*Pärimissoovi ja väliskogemuse julgustamise vastuste risttabel*

Soov pärandada järgmise põlvkonna pereliikmele	Ei julgustatata väliskogemust (0)	Julgustatakse väliskogemust (1)	Kokku
Ei (0)	9 (50,0%)	9 (50,0%)	18 (18,6%)
Jah (1)	17 (21,8%)	61 (78,2%)	78 (81,3%)
Kokku	26 (27,1%)	70 (72,9%)	96

Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammis STATA.

Tabel 7 vaatleb, kas peresisese pärija olemasolu on seotud sellega, kuidas hinnatakse väliskogemuse väärtustamist potentsiaalsete järeltulijate ettevalmistamisel. Nende 48 ettevõtte hulgas, kellel on olemas perisene pärija, julgustab väliskogemuse omandamist 32 vastajat (66,7%) ning 16 vastajat (33,3%) ei tee seda. Seevastu nende 48 seas, kes ei soovi ettevõtet edasi anda, neist 38 (79,2%) julgustab väliskogemuse omandamist ja 10 (20,8%) seda ei tee.

Tabel 7 esitab vastajate jagunemise vastavalt periseses pärija olemasolule ja sellele, kas nad toetavad eelneva kogemuse omandamist pereettevõttest väljaspool ehk võtab kokku eelnevas lõigus esinenud statistika. Perevälise praktilise kogemuse väärtustamise ja perisesese pärija olemasolu seos ei ole statistiliselt oluline, sest p-väärtus on 0,168, mis suurem kui 0,05. Crameri V väärtuseks saadi 0,141.

Tabel 7

*Peresise pärija olemasolu ja väliskogemuse julgustamise vastuste risttabel*

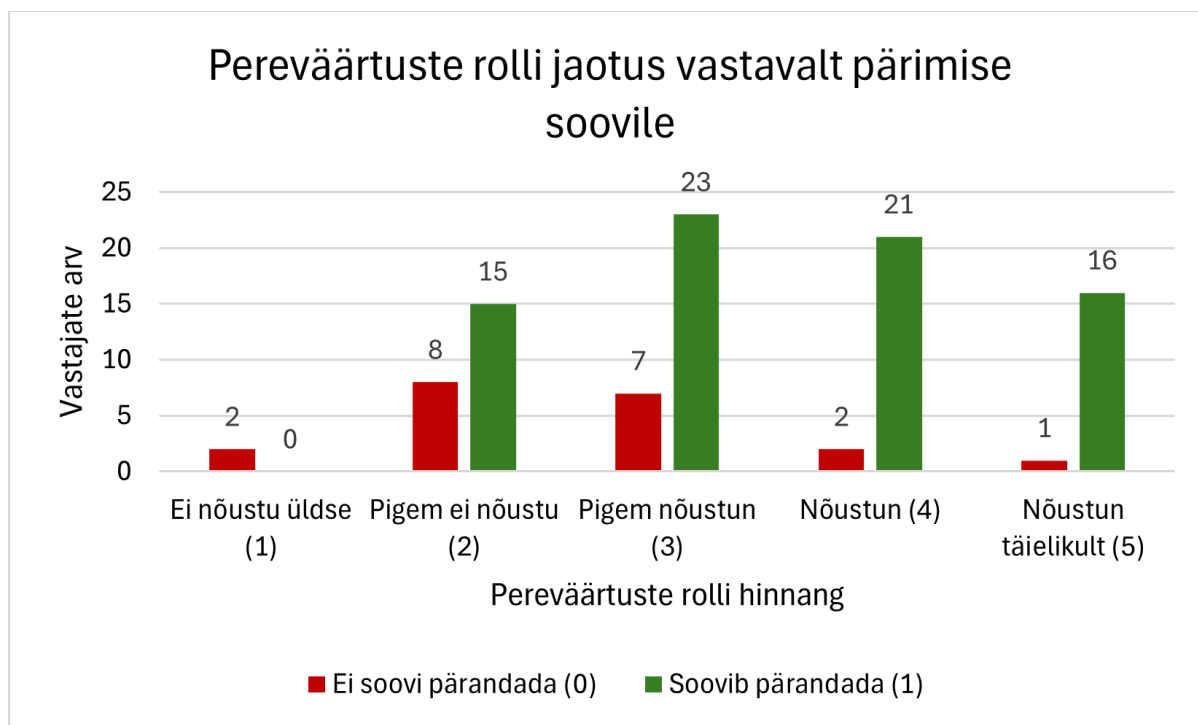
Peresise pärija olemasolu	Ei julgustatata väliskogemust (0)	Julgustatakse väliskogemust (1)	Kokku
Ei (0)	10 (20,8%)	38 (79,2%)	48 (50,0%)
Jah (1)	16 (33,3%)	61 (66,7%)	48 (50,0%)
Kokku	26 (27,1%)	70 (72,9%)	96

Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammis STATA.

Tulemused näitavad, et pärimissoovi ja praktilise töökogemuse väärtustamise vahel esineb üsnagi nõrk, kuid statistiliselt oluline seos. Samas ei leitud statistiliselt olulist seost peresise pärija olemasolu ja praktilise töökogemuse väärtustamise vahel.

Pereväärtuste rolli kirjeldav statistika näitab, et enamik vastajaid hindab pereväärtusi 1-5 skaalana vaadates 3 ning mediaan on samuti 3, mis vastas küsimustikus valikule „pigem nõustun“. Keskmine hinnang pereväärtustele on 3,31 ning standardhälve 1,09, mis viitab sellele, et vastajate hinnangud on koondunud pigem keskmiste väärtuste ümber. Asümmeetriakordaja (0,09) viitab sümmeetrilisele jaotusele ning püstakuse kordaja (2,03) näitab, et jaotus sarnaneb normaaljaotusele.

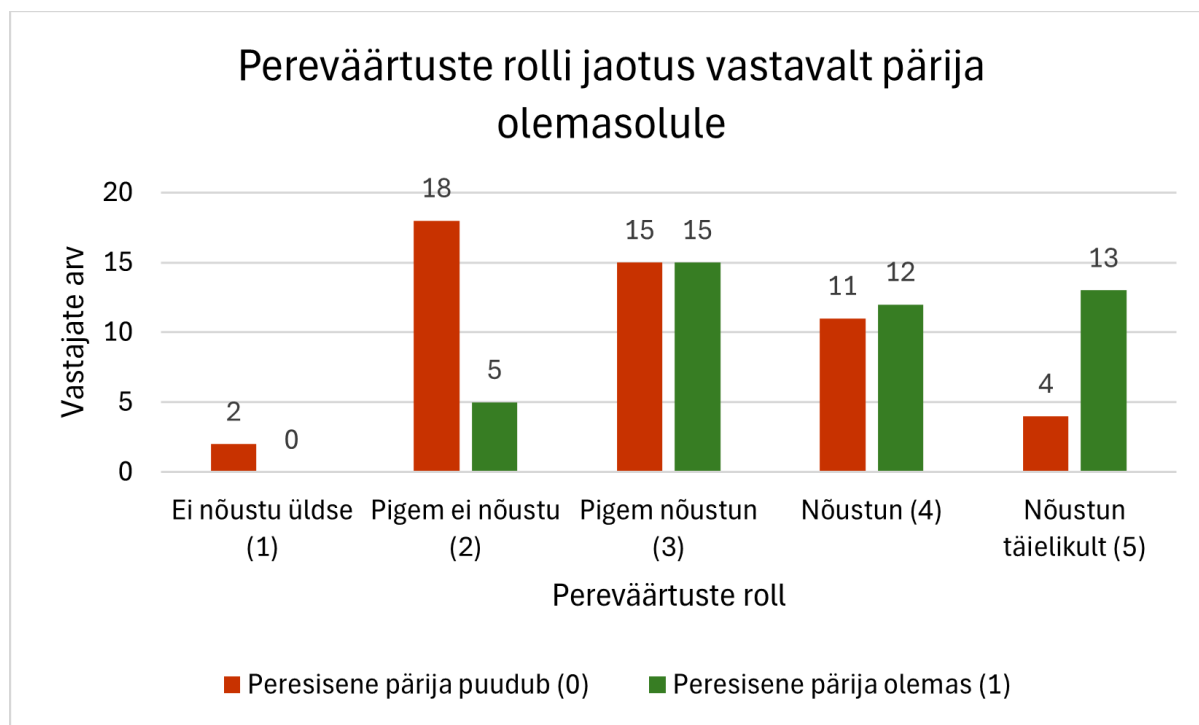
Joonisel 5 kujutatakse, kuidas pereväärtuste olulisust hinnatakse vastavalt sellele, kas vastaja soovib anda ettevõtte juhtimise üle järgmise põlvkonna pereliikmele. Jooniselt on näha, et mida olulisemaks peetakse pereväärtusi, seda enam väljendub jaotuses soov anda ettevõtte juhtimine edasi järgmisele põlvkonnale. Ka statistilised näitajad viitavad, et seos pereväärtuste olulisuse ja peresise pärimise soovi vahel on olemas ja mõõdukalt tugev – Crameri V väärtus 0,393 ning p-väärtus 0,005 viitavad statistiliselt olulisele seosele nende kahe tunnuse vahel. Kahe sõltumatu valimi t-test kinnitab, et pereväärtuste olulisuse keskmine hinnang erineb statistiliselt oluliselt nende juhtide vahel, kes soovivad ettevõtte juhtimise üle anda, ja nende vahel, kes seda ei soovi ( $t = -3,48$ ;  $p = 0,001$ ).



Joonis 5. Ettevõttes pereväärtuste rolli omamise hinnangu jaotus vastavalt peresisese pärimise soovile

Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammides STATA ja Excel

Joonisel 6 on kujutatud, kuidas pereväärtuste olulisust hinnatakse vastavalt sellele, kas ettevõttel on olemas peresisene pärija. Jooniselt on näha, et vastajate seas, kes pigem ei nõustu pereväärtuste olulisusega, esineb rohkem neid, kellel peresisene pärija puudub, samas kui kategooriates „pigem nõustun“ ja „nõustun“ on jaotus võrdselt jagunenud, ning täieliku nõusoleku korral on peresisese pärijaga ettevõtteid rohkem. See viitab võimalikule seosele pereväärtuste ja pärija olemasolu vahel. Statistilised näitajad kinnitavad, et seos pereväärtuste olulisuse ja peresisese pärija olemasolu vahel on mõõdukalt tugev ja statistiliselt oluline – Crameri V väärtus on 0,383 ning p-väärtus 0,008. Kahe sõltumatu valimi t-test näitab, et keskmine pereväärtuste hinnang on kõrgem nendes ettevõtetes, kus on olemas peresisene pärija ( $t = -3,77$ ;  $p = 0,000$ ).



Joonis 6. Ettevõttes pereväärtuste rolli omamise hinnangu jaotus vastavalt peresisese pärimise soovile

Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammides STATA ja Excel

Pereväärtuste rolli hinnang näitas statistiliselt olulist seost nii sooviga anda ettevõtte juhtimine edasi järgmise põlvkonna pereliikmele kui ka peresisese järeltulija olemasoluga. Crameri V väärtus oli mõõdukalt tugev ja statistiliselt oluline ning kahe sõltumatu valimi t-test kinnitas samuti mõlema seose olemasolu.

### 2.3 Individuaalsete tegurite mõju pärandamise soovile

Arvestades, et valim ei ole suur ja sõltuv muutuja on binaarne, kasutatakse logistilist regressioonimudelit. Logistilise regressiooni tulemusena saadud parameeter näitab, kas mingi teguri suurenemine muudab uuritava tulemuse tõenäosust – kas see tõenäosus suureneb, väheneb, ei muutu või pole mõju piisavalt usaldusväärne (Harris, 2021). Kuna andmestiku valim on väike ning sõltumatud muutujad on binaarsed või järjestustunnused, mistõttu mudel ei vasta mõjukate äärmuslike väärtuste puudumise eeldusele, siis tõlgendatakse logistilise regressiooni mudelis vaid mõju suunda ja statistilist olulisust, mitte aga koefitsientide sisulist suurust (Stoltzfus, 2011).

Logistilise regressioonimudeli sõltuvaks muutujaks on peresisene pärimise soov. Sõltumatud muutujad valiti selle alusel, et need peegeldavad juhi individuaalseid hinnanguid

ja hoiakuid, mis võivad mõjutada tema soovi anda ettevõtte juhtimine üle järgmisele põlvkonnale. Seega valiti sõltuvateks muutujateks kolm individuaalset tegurit – hariduse väärtustamine, ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine ja pereväärtuste olulisus, kuna need peegeldavad nii töö keskset uurimuseesmärki kui ka teoorias käsitletud pereettevõtte järjepidevust mõjutavaid aspekte.

Tuginedes teooriale ja bakalaureusetöö eesmärgile, püstitati hüpoteesid logistilise regressiooni läbiviimiseks. Selleks on sõnastatud kolm hüpoteesipaari:

- H1 (H0): Hariduse väärtustamine ei mõjuta peresisese pärimise soovi;
- H1(H1): Hariduse väärtustamine mõjutab peresisese pärimise soovi;
- H2 (H0): Ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine ei mõjuta peresisese pärimise soovi;
- H2 (H1): Ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine mõjutab peresisese pärimise soovi;
- H3 (H0): Pereväärtuste roll ettevõttes ei mõjuta peresisese pärimise soovi;
- H3 (H1): Pereväärtuste roll ettevõttes mõjutab peresisese pärimise soovi.

Kolme püstitatud hüpoteesipaari kontrollimiseks koostati peresisese pärimise soovile logistiline regressioonimudel:

$Y_i = \beta_0 + \beta_1(X1)_i + \beta_2(X2)_i + \beta_3(X3)_i + \mu$ , kus:

$Y$ = sõltuv muutuja, peresisese pärimise soov;

$\beta_0$ = vabaliige;

$\beta_1$ = fookusmuutuja, hariduse väärtustamine;

$\beta_2$ = fookusmuutuja, ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine;

$\beta_3$ = fookusmuutuja, pereväärtuste roll;

$i$ = valimi maht 93;

$\mu$ = vealiige.

Logistilise regressiooni kasutamiseks peavad olema täidetud kolm peamist eeldust: vaatlused peavad olema üksteisest sõltumatud, sõltumatute muutujate vahel ei tohi esineda tugevat multikollineaarsust ning pidevate sõltumatute muutujate ja logaritmiliselt teisendatud sõltuva muutuja vahel peab olema ligikaudu lineaarne seos (Harris, 2021). Esimene sõltumatuse eeldus on täidetud, kuna iga vastav ettevõtte käsitletakse iseseisva vaatlusüksusena. Kuna mudelis ei sisaldu pidevaid sõltumatuid muutujaid, ei hinnata lineaarsuse eeldust. Seetõttu keskendutakse eelduste kontrollimisel võimaliku multikollineaarsuse hindamisele.

Tabelis 8 hinnatakse sõltumatute muutujate multikollineaarsust kui binaarsete omavahelises võrdluses ja binaarsete ning järjestustunnuste vahelises võrdluses on kasutatud Crameri V kordajat. Pereväärtuste rolli ja hariduse tähtsustamise seose leidmiseks on kasutatud Spearmani kordajat. Tabelist on näha, et 95% usaldusnivool ei esine muutujate vahel statistiliselt olulisi seoseid, mis viitab multikollineaarsuse puudumisele.

Tabel 8

*Sõltumatute muutujatevaheliste seoste tugevus ja statistiline olulisus*

Muutuja 1	Muutuja 2	Crameri V kordaja	Spearmani kordaja	p-väärtus	Statistiline olulisus
Hariduse väärtustamine	Ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine	0,2183	–	0,334	ei
Hariduse väärtustamine	Pereväärtuste roll	–	0,0394	0,7024	ei
Ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine	Pereväärtuste roll	0,2001	–	0,444	ei

Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammis STATA.

Läbiviidud logistiline regressioonanalüüs keskendus hariduse väärtustamise, ettevõttevälise töökogemuse julgustamise ja pereväärtuste rolli mõju juhi soovile ettevõtet peresiseselt pärida. Logistilise regressiooni tulemused (tabel 9) näitavad, et peresise pärimise sooviga on statistiliselt oluliselt seotud ettevõttevälise töökogemuse (p = 0,004) ja pereväärtuste roll (p = 0,002). Hariduse väärtustamise mõju (p = 0,654) peresise pärimise soovile ei olnud statistiliselt oluline. Mudeli Pseudo R<sup>2</sup> = 0,2185 viitab, et mudel selgitab ligikaudu 21,9% varieeruvusest sõltuvas tunnuses.

Seega analüüsi põhjal võeti vastu hüpoteesid H2 ja H3, kuna ettevõttevälise töökogemuse julgustamine ning pereväärtuste roll mõjutasid statistiliselt oluliselt peresise pärimise soovi. Hüpotees H1 ei leidnud statistilist kinnitust, kuna hariduse väärtustamine ei mõjutanud statistiliselt oluliselt peresise pärimise soovi.

Tabel 9

*Logistiline regressioonide tulemused*

Soov parandada järgmise põlvkonna pereliikmele		
Pseudo R <sup>2</sup>	0,2185	
	Koefitsient (standardviga)	p-väärtus
Hariduse väärtustamine	-0,871 (0,268)	0,654
Ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine	6,735 (4,475)	0,004*
Pereväärtuste roll	2,972 (1,036)	0,002*
Konstant	0,072 (0,122)	0,120

Allikad: autori koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete põhjal tarkvaraprogrammis STATA.

Tabel 10 võtab kokku empiirilise analüüsi tulemused, mida käsitleti peatükkides 2.2 ja 2.3. Tabelis on esitatud nelja muutuja (hariduse väärtustamine, ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine, pereväärtuste roll ja põlvkond) seosed kahe pereettevõtte järjepidevust kajastava muutujaga: peresisese pärimise sooviga ja peresisese pärija olemasoluga. Seoste olemasolu kirjeldamisel lähtuti statistilisest olulisusest: kui p-väärtus oli väiksem kui 0,05, siis loeti seos statistiliselt oluliseks ning kui p-väärtus oli suurem kui 0,05, siis seos puudus. Tabel koondab visuaalselt olulisemad järeldused, mis saadi omavaheliste seoste analüüsimise ja logistilise regressiooni põhjal.

Tabel 10

*Alapeatükkide 2.2 ja 2.3 empiiriliste seoste koondtabel*

Tegur	Statistiline olulisus pärimise sooviga (hüpotees)	Statistiline olulisus peresise pärija olemasoluga
Hariduse väärtustamine	ei (H1)	ei
Ettevõttevälise töökogemuse väärtustamine	jah (H2)	ei
Pereväärtuste roll	jah (H3)	jah
Põlvkond	ei	jah
Pärimise soov	–	jah
Peresise pärija olemasolu	jah	–

Allikas: autori poolt koostatud BFFI Survey 2024 EE andmete analüüsi põhjal, toetudes alapeatükkidele 2.2 ja 2.3.

Kõrgharidus toetab pärija ettevalmistust ja valmisolekut juhtimiseks ning motiveerib nii pärijat kui ka tegevat juhti ettevõtte pärimisprotsessis (Bozer et al., 2017; Porfirio et al., 2020). Empiirilises uuringus ei leidnud kinnitust hariduse väärtustamise seos pärandamise sooviga, seda nii omavahelise seose analüüsis kui ka logistilises regressioonis. Statistiliselt olulist seost polnud ka hariduse väärtustamise ja peresise pärija olemasolu puhul. Potentsiaalseks vastuoluks saab olla see, et vastajate hulgas oli neid, kes polnud märkinud end pereliikmeks ning osad vastajad polnud ettevõtte tegevjuhid, vaid juhatuse liikemed. Samas näitas hariduse väärtustamine seost ettevõttevälise pärimise sooviga, mis viitab võimalikele erinevustele. Vastaja hinnang hariduse tähtsusele peegeldab tema subjektiivset väärtushinnangut, mitte tegelikku pärija haridustaset. Seega pärija hariduse olemasolu saab mõjutada pereettevõtte järjepidevust teistsugusel viisil kui seda juhi individuaalne hinnang. Akadeemilise hariduse väärtustamine põhineb vastaja isiklikul hinnangul, samas kui ettevõttevälise töökogemuse ja pereväärtuste küsimuste püstitus on otseselt seotud pereliikmete ja pereettevõttega. Ametliku hariduse väärtustamist hinnati läbivalt kõrgeks sõltumata sellest, kas vastaja soovis ettevõtte juhtimist järgmisele põlvkonnale üle anda.

Selline üldine kõrge hinnang võib viidata kultuurilisele eripärale, kus haridust väärtustatakse ühiskonnas laiemalt. Seega eestlaste hariduse väärtustamine on saab olla üleüldine väärtus (Raudsaar, 2022). Seetõttu ei saa sellel olla seost pereettevõtte jätkusuutlikkusega.

Välise töökogemuse väärtustamine toetab teooria kohaselt suurendab tõsiseltvõetavust pereliikmete seas, mis saab omada positiivset mõju juhi soovile ettevõtet parandada (Venter et al., 2006). Empiiriline tulemus kinnitas seda seost pärimise soovi tasandil, kuid mitte pärija olemasolu puhul. See viitab erinevusele pärimise kavatsuse ja tegeliku pärija olemasolu vahel. Selline erinevus võib tuleneda asjaolust, et pärimise soovi puhul väärtustatakse pereliikmete ettevalmistust, samas kui peresisese pärija olemasolu sõltub lisaks ka muudest teguritest. Peresisese pärimise soovi seos ettevõttevälise töökogemuse väärtustamisega leidis kinnitust nii seose analüüsimisel kui ka logistilises regressioonimudelil. Logistiline regressioon leidis, et töökogemuse väärtustamist hindavad isikud on tõenäolisemalt valmis ettevõtet pärima võrreldes nendega, kes seda ei väärtusta. Seega kui pereliikmeid/potentsiaalsed järeltulijaid julgustatakse esmalt omandama kogemusi väljaspool ettevõtet, siis ettevõtet soovitakse enam parandada järgmise generatsiooni pereliikmetele.

Pereväärtuste rolli seos leidis kinnitust nii peresisese pärija olemasolul, kui ka pärimise soovi puhul. Peresisese pärimise soovi seos pereväärtuste rolliga leidis kinnitust nii seose analüüsimisel kui ka logistilises regressioonimudelil. Logistiline regressioon leidis, et pereväärtuste rolli hindavad isikud on tõenäolisemalt valmis pereettevõtet pärima võrreldes nendega, kes seda ei väärtusta. Seega pereväärtuste roll oli ainus individuaalne tegur, mis soodustas pereettevõtte jätkusuutlikkust nii soovi tasandil kui ka seosena pärija olemasolu tasandil. See annab aluse järeldada, et pereväärtused mängivad individuaalse tegurina kesksel rollil pereettevõtte järjepidevuses, omades rolli nii juhi pärimissoovis kui ka peresisese pärija olemasolul.

Vanematel ettevõtete parem võimekus tekitab vajaduse ettevõtte edasiandmiseks järgmisele põlvkonnale (Sonfield & Lussier, 2004). Põlvkonna ja järjepidevuse näitajate vaheline seoste analüüs näitas vastupidist ehk asutaja põlvkonna järjepidevuse näitajad olid paremad. Pärija olemasolu puhul oli seos statistiliselt oluline ning pärimise soovi puhul sellele lähedane, kuid statistiliselt ebaoluline.

### **Kokkuvõte**

Bakalaureusetöö eesmärk oli selgitada, kuidas individuaalsed tegurid seostuvad pereettevõtte järjepidevusega. Individuaalseid tegureid käsitleti empiirilises osas kui juhi isiklike hinnanguid, mis võivad mõjutada pereettevõtte järjepidevust. Teoreetilises osas vaadeldi individuaalseks tegureid, mis tulenevad pereettevõtte liikmete individuaalsetest

hinnangutest või nende mõju avaldub individuaalsete tegurite tõttu. Bakalaureusetöö eesmärgile lähenemisel peeti oluliseks käsitleda teemat laiemas kontekstis, et mõista individuaalsete tegurite rolli kogu pereettevõtete järjepidevuse tagamise protsessis.

Peatüki teoreetilises osas selgitati pereettevõtete järjepidevuse olemust ja olulisust, avati tausta nii ettevõttele omastele teguritele kui ka makroteguritele, mis mõjutavad pereettevõtte järjepidevust. Lisaks kirjeldati pereettevõtte järjepidevus mõjutavaid individuaalseid tegureid.

Alapeatükis 1.1 kirjeldati pereettevõtete ning pereettevõtete jätkusuutlikkuse olemust ja olulisust. Pereettevõtte järjepidevuseks on vajalik, et juhtimine toimiks pereliikmete vahel ja ettevõtte peaks olema pärandatav läbi põlvkondade. Pereettevõtte järjepidevus on oluline, kuna sellega seostatakse pikaajalist suunitlust, stabiilsust, paindlikku juhtimist, tugevaid suhteid ning tasakaalu hoidmist traditsioonide ja uuenduslikkuse vahel, olles seejuures olulise mõjuga ka majandusele laiemalt (joonis 1).

Alapeatükis 1.2 kirjeldati ettevõttesisesid tegureid ning makrotegureid, mis mõjutavad pereettevõtete järjepidevust. Ettevõttesisesed tegurid, mis mõjutavad pereettevõtte pärandamist, hõlmavad näiteks pärijate arvu ja nendevahelist kooskõla, ettevõtte valmisolekut pärimisprotsessiks, juhtimise eripärasid, ettevõtte majanduslikku tasuvust ja turuväljavaateid (tabel 1). Makrotegurid, mis mõjutavad pereettevõtte pärandamist, hõlmavad näiteks pärimisplaani ja pärijate isiklike omaduste väärtustamist, ühiskonna võimukauguse taset ning kultuurilisi soonorme (tabel 2).

Empiirilise osa tausta uurimiseks vaadeldi individuaalseid tegureid, millel on roll pereettevõtte järjepidevusele. Pereettevõtte järjepidevuse individuaalseteks teguriteks, mida käsitleti ka edasises empiirilises analüüsis, on juhi motivatsioon pärandamiseks, hariduse ja praktilise kogemuse väärtustamine, pereväärtused. Lisaks mängivad rolli pärija motivatsioon, strateegiline planeerimine, erimeelsuste lahendamine, pereliikmete suhted ning kolmandate osapoolte kaasamine (joonis 2).

Peatüki empiirilises osas anti ülevaade andmete kogumisest, küsimustiku ülesehitusest ja kasutatud muutujatest. Seejärel keskenduti individuaalsete tegurite seosele pereettevõtte järjepidevuse näitajatega. Lõpuks koostati regressioonimudel, mille abil hinnati akadeemilise hariduse väärtustamise, ettevõttevälise töökogemuse julgustamise ja pereväärtuste rolli mõju peresisese pärandamise soovile.

Töö autor on kasutas BFFI Survey 2024 EE uuringu andmestikku ning keskendus vastuste analüüsile. Uuringu valim koosnes 99 Eesti pereettevõttest, kus kaartistati kolme küsimusega vastaja roll pereettevõttes ning küsiti 19 põhiküsimust, millest kahel oli lisaks

täpsustavad alamküsimused. Küsimustiku sisu toodi 2.1 alapeatükis välja (tabel 3). Uurimuse läbiviimisel tehti bakalaureuse töö eesmärgist tulenevate tegurite kirjeldav statistika ja analüüsi nende seost pereettevõtte järjepidevusega ning lisaks viidi läbi logistiline regressioonanalüüs.

Alapeatükis 2.2 uuriti individuaalsete tegurite seoseid pereettevõtte järjepidevuse kahe võtmetunnusega: peresisese pärimise soov ja peresisese pärija olemasolu. Analüüs keskendus sellele, kuidas vastajate hinnang akadeemilisele haridusele ja ettevõttevälise töökogemuse väärtustamisele ning pereväärtuste olulisusele on seotud järjepidevuse näitajatega. Lisaks vaadeldi ka millised erinevused esinevad põlvkondade lõikes.

Pereväärtuste rollil leiti statistiliselt oluline seos nii pärimissoovi kui ka peresisese pärija olemasoluga (joonised 5 ja 6). Ettevõttevälise praktilise töökogemuse julgustamise puhul leiti seos pärandamise sooviga, kuid mitte pärija olemasoluga (tabelid 6 ja 7). Akadeemilise hariduse väärtustamine ei leidnud seost pereettevõtte jätkusuutlikkusele viitavate näitajatega (joonised 3 ja 4). Asutaja põlvkonna pereettevõtetes olid pereettevõtte järjepidevuse näitajad paremad – seal esines sagedamini nii soov anda ettevõtte edasi järgmisele põlvkonnale kui ka peresisese pärija olemasolu (tabel 5).

Alapeatükis 2.3 logistiline regressioon leidis, et ettevõttevälise töökogemuse väärtustamisel ning pereväärtuste rollil on statistiliselt oluline seos pärimise sooviga. Hariduse väärtustamisel ei ilmnenud mõju peresisese pärimise soovile (tabel 9). Tabel 10 koondas alapeatükkides 2.2 ja 2.3 käsitletud empiiriliste analüüside tulemused, näidates iga teguri statistilist olulisust nii peresisese pärimise soovile kui ka peresisese pärija olemasolu suhtes.

Empiirilise uurimuse tulemusi saaks edasi arendada, viies läbi põhjalikumaid analüüsi olemasolevate mitteanonüümsete vastuste põhjal, sidudes andmed konkreetsete ettevõtte eripäradega. Samuti looks edasist uurimisruumi kvalitatiivse poole kaasamine, näiteks intervjuerides pereettevõtteid, et mõista põhjalikumalt hariduse ning ettevõttevälise praktilise töökogemuse väärtustamise ja pereväärtuste rolli tähendust pereettevõtte juhtimise järjepidevuses. Lisaks võiks edasistes küsimustikes pöörata tähelepanu valimi suurendamisele. Suurem valimimaht võimaldaks rakendada täpsemaid ja usaldusväärsemaid analüüse.

**Viidatud allikad**

1. About European Family Businesses. (s.a.). *European Family*. Salvestatud 23. detsember 2024, <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>
2. Ahmad, Z., Najam, U., & Mustamil, N. (2024). Uncovering the research trends of family-owned business succession: Past, present and the future. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2024-0084>
3. Al-Dubai, S., Ku Ismail, K. N. I., & Amran, N. A. (2014). *Family Business Definition: A Matter of Concern or a Matter of Convenience?* (SSRN Scholarly Paper 2654123). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2654123>
4. Bąkiewicz, A. (2020). CULTURAL EMBEDDEDNESS OF FAMILY BUSINESS SUCCESSION. THE PERSPECTIVE OF NEXT GENERATION. *International Journal of Contemporary Management, 19*(1), 7–20. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.20.001.12666>
5. Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: A systematic literature review. *Review of Managerial Science, 17*(8), 2897–2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
6. Bigliardi, B., & Ivo Dormio, A. (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence, 13*(2), 44–50. <https://doi.org/10.1108/13683040910961207>
7. Bizri, R. (2016). Succession in the family business: Drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 22*(1), 133–154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2015-0020>
8. Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: Multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 24*(4), 753–774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
9. Camfield, C., & Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: Relationship between personal values and professionalization and succession. *Journal of Family Business Management, 9*(2), 201–227. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2018-0020>
10. Canovi, M., Succi, C., Labaki, R., & Calabrò, A. (2023). Motivating Next-generation

- Family Business Members to Act Entrepreneurially: A Role Identity Perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(3), 2187–2214.  
<https://doi.org/10.1007/s13132-022-00919-w>
11. Clinton, E., Uddin Ahmed, F., Lyons, R., & O’Gorman, C. (2024). The drivers of family business succession intentions of daughters and the moderating effects of national gender inequality. *Journal of Business Research*, 184, 114876.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114876>
  12. 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>
  13. *Family business—European Commission*. (s.a.). Salvestatud 26. detsember 2024, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business_en)
  14. Gagné, Marylène, Connor Marwick, Stéphanie Brun de Pontet, ja Carsten Wrosch. „Family Business Succession: What’s Motivation Got to Do With It?“ *Family Business Review* 34, nr 2 (1. juuni 2021): 154–67.  
<https://doi.org/10.1177/0894486519894759>.
  15. Ghee, W.Y., M.D. Ibrahim, ja H. Abdul-Halim. „Family Business Succession Planning: Unleashing the Key Factors of Business Performance“. *Asian Academy of Management Journal* 20, nr 2 (1. jaanuar 2015): 103–26.
  16. Harris, J. K. (2021). Primer on binary logistic regression. *Family Medicine and Community Health*, 9(Suppl 1), e001290. <https://doi.org/10.1136/fmch-2021-001290>
  17. Kansikas, J., & Kuhmonen, T. (2008). Family business succession: Evolutionary economics approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(03), 279–298.  
<https://doi.org/10.1142/S0218495808000156>
  18. Leppäaho, Tanja, ja Paavo Ritala. „Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms’ innovation potential across crises“. *Journal of Family Business Strategy* 13, nr 1 (1. märts 2022): 100440.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100440>.
  19. Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R., & De Massis, A. (2022, jaanuar 1). Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15–44.
  20. Mokhber, M., Gi, T. G., Rasid, S. Z. A., Vakilbashi, A., Zamil, N. M., & Seng, Y. W. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of*

- Management Development*, 36(3), 330–347.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>
21. Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
22. Raudsaar, M. (2022). *Eestlased on hariduseusku*. Riigikogu Toimetised, 46, 5–6.  
[https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2022/12/46\\_peatoimetaja-veer.pdf](https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2022/12/46_peatoimetaja-veer.pdf)
23. Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00127.x>
24. Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189–201.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x>
25. Stoltzfus, J. C. (2011). Logistic regression: A brief primer. *Academic Emergency Medicine: Official Journal of the Society for Academic Emergency Medicine*, 18(10), 1099–1104. <https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.2011.01185.x>
26. Tang, J. K. K., & Hussin, W. S. (2020). Next-generation leadership development: A management succession perspective. *Journal of Family Business Management*.  
<https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2019-0024>
27. Umans, I., Corten, M., & Steijvers, T. (2024). The evolution of the trust relationship between the family and its external advisors throughout generations: A family business perspective. *Managerial and Decision Economics*, 45(5), 3374–3385.  
<https://doi.org/10.1002/mde.4202>
28. *Uuring: Mis on Eesti pereettevõtlike jaoks oluline* • Wallless. (2024, aprill 18).  
<https://walless.com/et/uudised/uuring-mis-on-estti-pereettevotluse-jaoks-oluline/>
29. Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2006). Influence of Owner-Manager-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7(1), 33–47.  
<https://doi.org/10.5367/000000006775870451>
30. Wasim, J., Cunningham, J., Maxwell-Cole, A., & Taylor, J. R. (2018). Nonfamily knowledge during family business succession: A cultural understanding. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 141–157.  
<https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2017-0167>

31. Yu, X., Ao, X., & Wang, Y. (2023). Family Business Intergenerational Succession and Market Sustainable Competitive Advantage—Based on the Mediating Effect of Intellectual Capital. *JOURNAL OF BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING*, 30(4), 441–452. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2023.2272990>

## Summary

### THE ROLE OF INDIVIDUAL FACTORS IN THE FAMILY BUSINESS SUCCESSION

Ottomar Sibul

The aim of the bachelor's thesis was to explain how individual factors are related to the continuity of family businesses. In the empirical part, individual factors were examined as personal assessments made by business leaders that may influence succession. The theoretical framework included factors arising from family members' personal values and perceptions, or factors influenced by such perceptions. The study emphasized the importance of considering the topic in a broader context to understand the role of individual factors in ensuring long-term continuity of family businesses.

The theoretical section defined the nature and importance of family business continuity, described internal business-related and macro-level factors, and presented key challenges in the succession process. Subchapter 1.1 explained the importance of family businesses and outlined what constitutes sustainability in this context. Subchapter 1.2 presented internal factors (such as the number of successors, preparedness for succession, managerial characteristics, financial viability, and generational stage) and macro-level factors (such as succession planning, valuation of successor characteristics, power distance, and gender norms). Subchapter 1.3 focused on individual-level factors, including the leader's motivation to transfer the business, the valuation of education and external work experience, family values, successor motivation, strategic planning, conflict resolution, internal family relationships, and involvement of third parties.

The empirical part gave an overview of data collection, questionnaire design, and variables used. The focus was on how individual-level factors were related to two key indicators of succession: the desire to transfer the business to a family successor and the existence of such a successor. Data was collected from 99 Estonian family businesses, and 19 main questions were analyzed. Descriptive statistics and a logistic regression model were applied.

In Subchapter 2.2, the relationship between each individual factor and the two succession indicators was analyzed separately, with additional comparisons between generational groups. A statistically significant relationship was found between family values and both succession indicators. External work experience was significantly related to the desire to transfer the business, but not to the actual existence of a successor. No significant

relationship was found for the valuation of formal education. Founder-generation companies had stronger succession indicators.

Subchapter 2.3 presented a logistic regression analysis, which confirmed the significant effect of valuing external work experience and family values on the desire to transfer the business. Valuing education showed no such effect. Table 10 summarized the statistical significance of each factor regarding both succession desire and successor existence.

Future research could further analyze non-anonymous responses, link data with firm-specific characteristics, or involve qualitative interviews to gain deeper insight into how education, work experience, and family values shape leadership succession in family firms. Expanding the sample size could also support more accurate and reliable analyses.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Ottomar Sibul,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Individuaalsete tegurite roll pereettevõtete järjepidevuses”, mille juhendaja on Krista Jaakson,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. 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.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Ottomar Sibul 12.05.2025