



Eesti Pereettevõtjate Liit

Eesti pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring 2020

EPELi tellimusel ja EPELi liikmete heaks



Fookus

Uuring keskendus suures plaanis kahele põhiteemale:



**Pereettevõtte jätkusuutlikkus
ja juhtimine tulevikus**



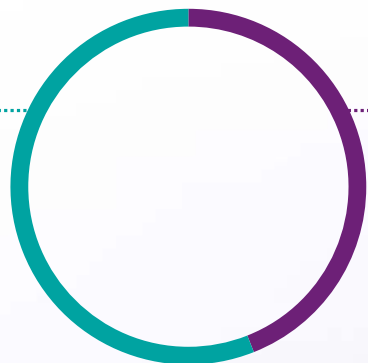
**Järgneva põlvkonna kaasamine ja
seda soodustavad ja raskendavad
tegurid.**

Osalejad

Põlvkondade jaotus:

1. põlvkond

44%



2. põlvkond

56%

Tegutsenud aastates:

8%

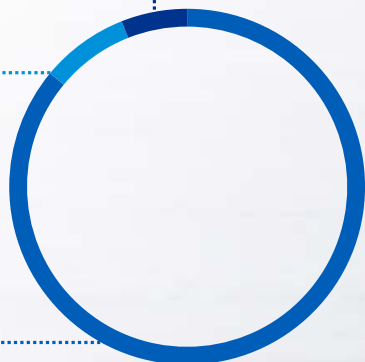
Tegutsenud
6-10 aastat

6%

Tegutsenud
10-15 aastat

86%

Tegutsenud 16
ja rohkem aastat



Sektorite jaotus:

14%

Hotellindus,
turism, toitlustus

8%

transport

31%

tootmine

17%

kinnisvara

31%

jae-ja hulgimüük



Pereettevõtete tugevuste populaarseimad näitajad



1

Töötajate suur
pühendumus

2

Pikaajalise
strateegia ja
visiooni
rakendamise
võimalus

3

Usaldus
töökesk-
konnas

“

Tugevuseks on ettevõtte kasvamine koos perega.

Sulev Nõmmann

Siidrikoja asutaja, juht ja põhiomanik

“

Suuresti on kogu know-how pereettevõtjate endi peas - ettevõttest väljumine on seega komplitseeritud.

Mario Reinfelt

Pakkemeister Hillman OÜ asutaja ja tegevjuht



Tulevikuplaanid

Milliseid investeeringuid peate suures plaanis eriti oluliseks ettevõtte väärtuse kasvatamiseks?

Palun valige kuni 3 vastusevarianti.



1. Investeeringud töötajate kompetentsi ja kvalifikatsiooni

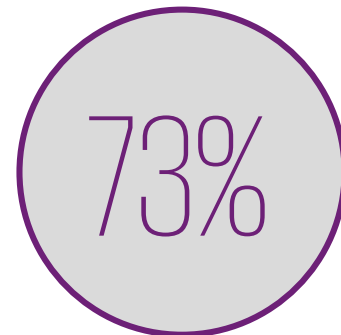


2. Ja 3. investeeringud automatiseerimisse ja digitaliseerimisse
investeeringud ettevõtte laienemisse

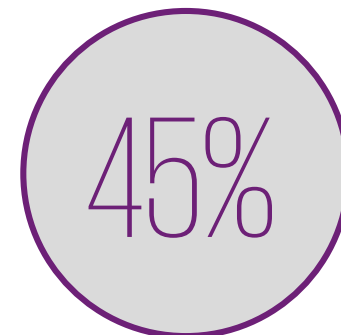
Esimene põlvkond



1. Investeeringud töötajate kompetentsi ja kvalifikatsiooni



2. Investeeringud automatiseerimisse ja digitaliseerimisse



3. Investeeringud ettevõtte laienemisse

Teine põlvkond

Reaalsed tegevused

Kes on realselt töötajate kompetentsi ja kvalifikatsiooni investeerinud?

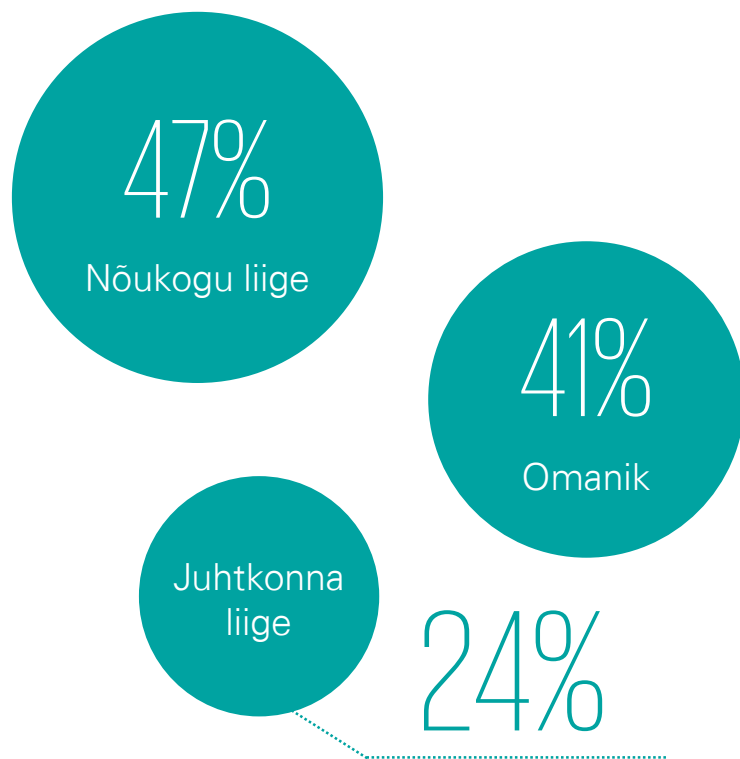
Esimene põlvkond

36%

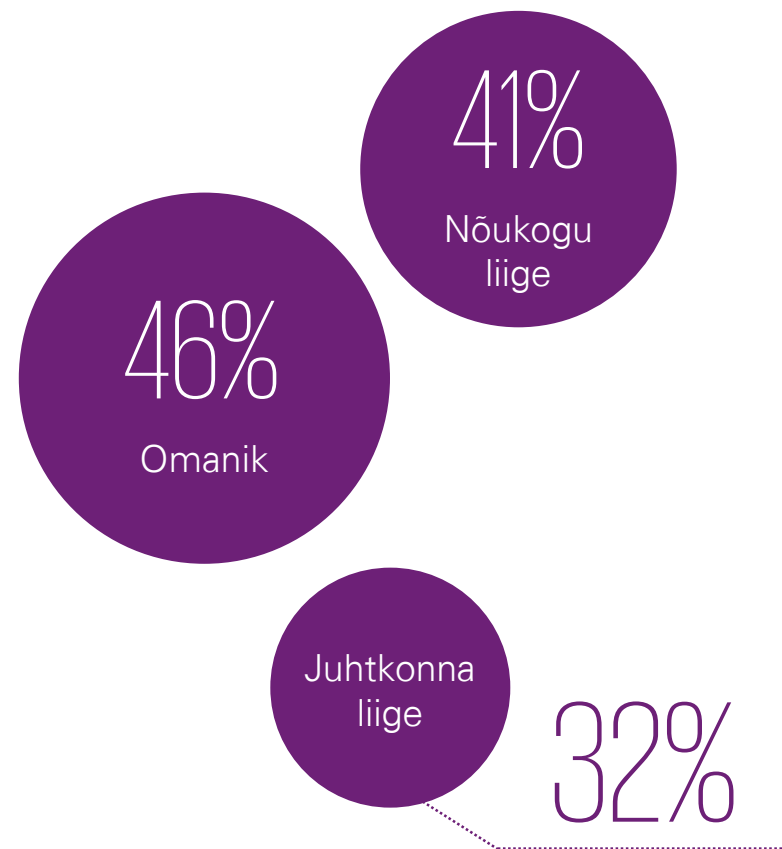
24%

Teine põlvkond

Millises rollis näete end pereettevõttes viie aasta pärast?



Esimene põlvkond



Teine põlvkond

Milline on teie visioon pereettevõtte juhtimisest tulevikus?



Juhtimise üleandmine järgmisele põlvkonnale

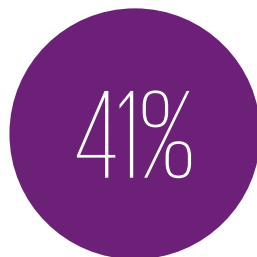


Omandiõiguse üleandmine järgmisele põlvkonnale



Perekonnavälise juhi kaasamine, säilitades kontrolli ja omandi

Esimene põlvkond



Perekonnavälise juhi kaasamine, säilitades kontrolli ja omandi



Juhtimise üleandmine järgmisele põlvkonnale



Suuri muudatusi ei plaani

Teine põlvkond

“ Liiga kiire laienemise korral ei pruugi personal ja juhtimis-süsteemid järele jõuda.

Teine põlvkond



Pereettevõtted teavad, et ettevõtte etteotsa on tarvis erakordset juhti. Tarvis on talendikat ja töökat inimest, kellel on silmapaistev äriline vaist. Paraku ei ole need isikomadused aga alati päritavad.

Vangelis Aposolakis

KPMG Kreeka seenior-asepartner



Tulevikuplaanid



Next-gen'i ei saa vägisi suruda perefirmas töötama ja seda juhtima, küll aga saab pakkuda seda võimalust.

Urmas Isok

Ideal Baltic OÜ omanik ja nõukogu liige

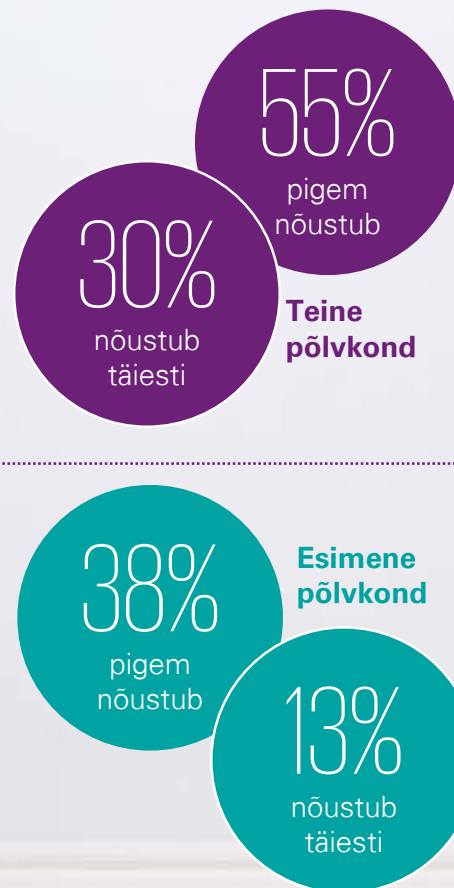


Põlvkondade vahetused on rasked ja need saavad olla edukad vaid siis, kui inividid selles protsessis oma ego tagaplaanile panevad ja vaatavad ühist tervikut ja otsivad win-win lahendust.

Herty Tammo

Aktsiaseltsi Estanc omanik ja nõukogu liige

Kas eelneva põlvkonna toetus on olnud perettevõtte jätkamiseks piisav?



Võrdluseks Euroopa uuring

Table of contents



04 **Family businesses** steadfast and optimistic in challenging times

Europe's family businesses remain positive in an uncertain world 08
Regulatory concerns emerge 12

14 **Financing:** keeping it in the family

Innovation remains the key priority 18
Looking forward: investment plans 22

26 **Succession** on the mind as a generation readies to cede control

Generational (mis)alignment 34
Sustainability moves towards center stage 36

38 **Committed** to the European project

40 **Striding** confidently towards tomorrow

42 Methodology

45 About KPMG Enterprise

44 Acknowledgments

46 KPMG Enterprise Global Center of Excellence for Family Business

45 About EFB

47 Contacts

Võrdluseks Euroopa uuring

1. Mõneti üllatavalt on **noorem põlvkond tuleviku pärast palju rohkem mures**. Lisaks on ka *successioni* teemal vanem põlvkond 20% võrra optimistlikum. See võib olla elutarkus või halvemal juhul naiivsus.
2. 3 prioriteeti on: **innovatsioon, töötajate harimine ja uued tooted** ning **turud**
3. Selge **toetus on ka EU-l** ja tõketeta kaubandusel
4. Juhtimine – vaid **neljandikul formaliseeritud**

Võrdluseks Euroopa uuring

5. Euroopas joonistub selgelt välja teistsugune kapitali struktuur – lausa **vaenulikkus võõrkapitali vastu**. Nt vaid 8% valiks kapitaliturud.
6. 20-ndatel antakse **globaalselt üle 15,4 ja Euroopas 3,2 trn. dollari eest vara**
7. **Soome ja UK** rahvusvahelisest laienemisest kõige vähem huvitatud

Järeldused

1. Pereettevõtetel on muude ettevõtete ees tihti **konkurentsieelis.**
2. Pereettevõtte arengut puudutavate **raskete küsimuste küsimine ja nendele vastuste leidmine on** reeglina keerulisem kui tundub.
3. Nn kognitiivne dissonants ehk **vastuolu sõnade ja tegude vahel.**
4. Uuring näitab, et üldjoontes **põlvkonnad vaatavad ühes suunas, toetavad teineteist ning on ka edaspidi valmis seda tegema.**
5. ***Soft skills are much harder than hard skills.***



Kas on tekkinud
küsimesi?



Eesti organisatsioonide digitaalse võimekuse uuring

- ▶ 2019: veebiküsitlus ja intervjuud
- ▶ Omanikud, finantsjuhid, tegevjuhid, IT- ja tehnoloogiajuhid jt
- ▶ 29% pereettevõtted
- ▶ Peamiselt suured organisatsioonid
- ▶ Sektorid: hulgi- ja jaekaubandus, töötlev tööstus, finants- ja kindlustustegevus, veondus- ja/või laondus, ehitus jt

**Hanno
Lindpere**

Nõustamisteenuste
juht, Partner
KPMG Baltics

1

Visioon
ja strateegia

3

Protsesside
digiteerimine

5

Juhtimine
ja haldamine

Digitaalsed
oskused ja
teadmised

2

Hankimine ja
tehnoloogia
rakendamine

4

Valmisolek digiteeruda

Eesti juhid mõistavad digimurrangu mõju ja loovad digiorganisatsiooni

- **Visioon on olemas ja sellest räägitakse**

73% juhtidest ütleb, et nende organisatsioonis on sõnastatud ja kommuniqueeritud digitehnoloogia rakendamise visioon ning realistlikud eesmärgid järgmiseks aastaks.

- **Digistrateegia terviklikkus**

59% juhtidest leiab, et organisatsioonil on nii kliente, töötajaid kui ka äripartnereid hõlmav digistrateegia.

- **Tippjuhtkond on eesotsas**

77% juhtidest usub, et ettevõtte tippjuhtkond mõistab digiarengu ohtusid ja võimalusi ning on digistrateegia elluviimisele pühendunud.

Oskused ja teadmised

Valdkonna eksperte ja kogemust napib, aga juhid otsivad võimalusi

- **Laiahaardelist värbamist on vähe**

20% juhtidest nõustub, et organisatsioon värbab aktiivselt, kasutades nii traditsioonilisi kui ka uudseid meetodeid.

- **Koolitamisega tegelevad pooled organisatsioonid**

55% juhtidest ütleb, et nende koolitusprogrammid sisaldavad digioskuste arendamist.

- **Digitalentide kasutamine terve organisatsiooni hüvanguks**

66% juhtidest ütleb, et oma digivaldkonna eksperte kasutakse digialgatuste toetamiseks terves organisatsioonis.

- **Abi leitakse välise toe kasutamisest**

75% juhtidest märgib, et digialgatuste soodustamiseks võimaldatakse oma spetsialistidele vajadusel välist eksperttuge ja koostöövahendeid.

Visioon ja strateegia



Meie organisatsiooni tippjuhtkond on sõnastanud ja kommunikeerinud digitaalse tehnoloogia rakendamise visiooni, mis sisaldab realistlikke eesmärke järgmiseks aastaks.



Meil on olemas organisatsiooniülene digitaalne strateegia, mis käsitleb uue tehnoloogia võimalusi nii klientide, töötajate kui ka äripartnerite paremaks kaasamiseks.



Tippjuhtkond mõistab digitaalse arengu põhjustatud ohtusid ja võimalusi ning näitab oma pühendumust organisatsiooni digitaalse strateegia elluviimisel.



Viime oma digistrateegiat ellu, võimaldades töötajatel kasutada mitmekesist valikut digitaalseid ja mobiilseid tehnoloogiaid.

Digitaalsed oskused ja teadmised



Värbame aktiivselt digivaldkonna talente, kasutades nii traditsioonilisi kui ka uudseid värbamismeetodeid, näiteks huviliste kokkusaamisi (*meetups*), tarkvaraarenduse võistlusi (nt *hackathon*'e) jms.



Meie koolitusprogrammid toetavad digitaalset strateegiat ja investeringuid tehnoloogiasse, sisaldades töötajate digitaalsete oskuste arendamist.



Kasutame oma digivaldkonna eksperte, et toetada uusi digitaalseid initsiatiive terves organisatsioonis.



Soodustame digitaalseid algatusi, võimaldades oma spetsialistidele vajadusel välist eksperttuge ja koostöövahendeid.

Nõustun täiesti



Pigem nõustun



Raske öelda



Pigem ei nõustu



Üldse ei nõustu



Protsessid ja tehnoloogia

Uudne tehnoloogia jõuab kasutusse, kuid protsessianalüüs võtab veel aega

- **Uus tehnoloogia ja paindlik arendus**

Umbes 60% juhtidest leiab, et digilahenduste loomisel kasutatakse paindlikke arendusmeetodeid ning nende rakendused sobivad uute tehnoloogiliste platvormidega.

- **Aktiivne andmekogumine analüüsi jaoks**

68% juhtidest ütleb, et digitaalsete rakenduste ja kodulehtede kasutamise, tõhususe ja äritulemuste analüüsiks kogutakse infot.

- **Metoodika protsesside digiteerimisel**

36% juhtidest märgib, et protsesside digiteerimisel rakendatakse parema tulemuse nimel käitumuslikke ja etnograafilisi meetodeid.

- **Digilahendusi toetav hankestrateegia**

57% juhtidest nõustub, et nende hankestrateegia toetab digilahenduste loomist.

Protsesside digiteerimine



Protsesside digitaliseerimisel rakendame parema tulemuse saavutamiseks käitumuslikke ja etnograafilisi meetodeid, nt jälgime kasutajate käitumist, katsetame erinevate lahenduste toimist, analüüsime erineva disaini mõju soovitud käitumisele jne.



Uute digilahenduste loomisel kasutame paindlikke ja seal kus asjakohane agiilseid arendusmeetodeid, et reageerida kiiresti tehnoloogilistele muutustele.



Meie rakendused ja äpid toetavad uusi tehnoloogiaid, sh kõige uuemaid veebilehitsejaid, Android, iOS ja teisi mobiilseid platvorme.



Kogume digitaalsete rakenduste ja kodulehtede kasutamise, tõhususe ja äritulemuste analüüsiks vajalikku infot.

Hankimine ja tehnoloogia rakendamine



Meie hankestrateegia toetab digilahenduste loomist, võimaldades kaasata juhtivaid digitehnoloogiaettevõtteid või disainiagentuure.



Oleme kursis erinevate mobiilsete platvormide tehniliste omaduste ja võimalustega ning oskame nendega arvestada uute digilahenduste loomisel ja digitehnoloogia kasutamisel.



Kasutame mobiilseid tehnoloogiaid klientide, töötajate ja äripartneritega suhtlemisel.



Me mõistame, kuidas efektiivselt kasutada sotsiaalmeediat ning jälgime ja mõõdame sotsiaalmeedia kasutamise tulemusi ja mõju.



Optimeerime tehnoloogilist infrastruktuuri, arvestades nõudluse kasvu, sh rakendame avalikku, era- ja hübriid-pilvetehnoloogiat paindlikkuse saavutamiseks.



Meie digitaalsete lahenduste platvormid on paindlikud ja lähtuvad kasutajate vajadustest.

Nõustun täiesti

Pigem nõustun

Raske öelda

Pigem ei nõustu

Üldse ei nõustu

Digiorganisatsiooni juhtimine ja digiteerimise mõju

Juhid mõistavad koostöö olulisust ettevõttes, viimistlemist nõuab aga süsteemne ja tulemuslik lähenemine

- **Organisatsioonisisene arutelu digiarenduse üle**

64% juhtidest ütleb, et digiteerimisprojektide võtmeisikud kaasavad otsuste tegemisse nii äri- kui ka IT-poolt.

- **Vähe süsteemsust digiarendute jälgimisel ja projektide teostamisel**

34% juhtidest nõustub, et neil on juhtrühm, kes jälgib aktiivselt uusi tehnoloogiaid ja hindab nende mõju.

32% ütleb, et neil on olemas digiarendusprojektide poliitika, standardid, lähenemis- metoodika ning hindamis- ja kinnitusprotsessid.

- **Kõrge hinnang riskijuhtimise suutlikkusele**

57% juhtidest hindab, et neil on digitehnoloogiaga seoses olemas terviklik ja tasakaalustatud riskijuhtimismetoodika.

- **Digivõimekuse mõju finantsnäitajatele**

50% juhtidest on näinud oma digivõimekuse mõju käibe kasvule ning 64% tegevuskulude vähendamisele.

- **Kas ollakse digiliider?**

25% juhtidest usub, et nende ettevõtte on oma sektori digitaalne liider, ning 20% hindab, et ka teised näevad neid selliselt.

Juhtimine ja haldamine



Digiteerimisprojektide võtmeisikud kaasavad projektidesse äri- ja IT valdkondade liidrid, et teha ühiseid otsuseid rahastamise, eelarve ning ajakava kohta.



Meil on olemas digitaalsete arendusprojektide poliitika, standardid, lähenemismetoodika ning hindamis- ja kinnitusprotsessid.



Meil on olemas juhtrühm, kes aktiivselt jälgib turule tulevaid tehnoloogiaid ja hindab nende mõju meie organisatsiooni toimimisele, tehnoloogilisele ülesehitusele ja standarditele.



Meie riskijuhtimise metoodika hindab ja identifitseerib terviklikult ning tasakaalustatult digitehnoloogiatega seotud potentsiaalseid andmekaitse ja IT turvalisuse riske.

Digitaalse võimekuse hinnang



Meie organisatsiooni digitaalsel võimekusel on olnud otsene mõju käibe kasvule.



Meie organisatsiooni digitaalsel võimekusel on olnud otsene mõju tegevuskulude vähendamisele.



Me oleme oma sektoris digitaalne liider.



Meie valdkonna juhid näevad meid kui oma sektori digitaalselt liidrit.

Nõustun täiesti

Pigem nõustun

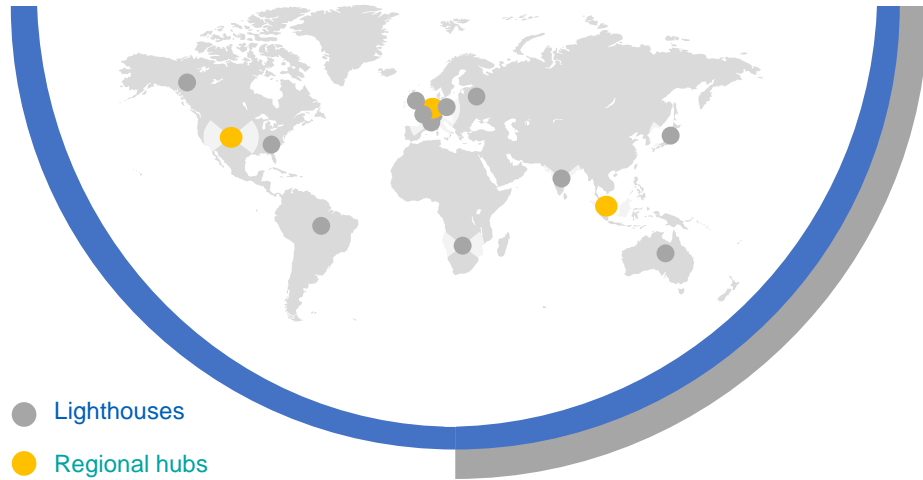
Raske öelda

Pigem ei nõustu

Üldse ei nõustu

KPMG Lighthouse

Andmetel põhinevate tehnoloogiate kompetentsikeskus



KPMG Lighthouse võrgustik paneb kokku andmetel põhinevaid tehnoloogiaid ja meie sügavaid valdkonnateadmisi. See kiirendab innovatsiooni, tagab kasvu ja andmetel põhinevate lahenduste mastaapsust.

KPMG Lighthouse meeskonnad kasutavad andmeid, analüüsivõtteid ja tehisintellekti tehnoloogiaid selleks, et ehitada ja toimetada klientidele lahendusi, mis transformeerivad nende äri.

3bn+

USD
ülemaailmne
käive

12,500+

KPMG
eksperti
maailmas

7,000+

Aastas
täidetud
kliendiprojekti

1,700+

andmeteadlast valmislahendust „Insight“
Keskust

600+

8

Keskust

4

Strateegiline
partnerlus
Google, IBM,
Microsoft, Oracle

3

Globaalset
platvormi:

- KPMG Ignite
- KPMG Sofy
- KPMG Signals Repository

TARMO TOIGER

Juhtimiskonsultatsioonid
e ja tehnoloogia
valdkonna juht



RAUL NUGIS

Juhtiv andmeteadlane



MÄRT BAKLER

Andmeanalüütik



Advanced data management

Data engineering

Data mining

Big data

Data and analytics

Data visualization

Smart data transformation

Analytical modelling

Analytical enterprise

Advanced analytics

Deep learning

Algorithm assurance

Pattern recognition

Intelligent Automation

Virtual agents

Cognitive automation

Artificial Intelligence

Optimization and simulation

Knowledge-based systems

Natural language processing

Voice / image recognition

Reasoning

Machine learning

Robotic process automation

Decision modelling

Küberturvalisuse teenused - meiega oled teistest alati ees

Meie meeskonnas on oma ala tipptegijad

- KPMG on loonud oma ala professionaalidest koosneva meeskonna, töötame globaalse kogemuse põhise metoodika ning üldtunnustatud parimate praktikate kohaselt.
- Meie spetsialistid ja nõustajad on mainekatest NATO õppeasutustest ja Euroopa ülikoolidest.
- Meie eksperdid on pikaagekse küberturvalisuse valdkonnas töötamise kogemusega ja laialdase rahvusvahelise nõustamiskogemusega.
- KPMG Cyber Eesti ja Soome meeskonnaliikmed omavad erinevaid rahvusvaheliselt tunnustatud sertifikaate: GWAPT, OSWP, CPTe, OSCP, CEH, CCNA, CISA, CISM, CISSP, GCCC, GSEC, CEE, Security+.
- Suudame teie jaoks lahti mõtestada keerukaid IT-valikuid ning kaasame projektidesse kõrgetasemelisi IT-eksperthe, audiitoreid ja analüütikuid.
- Omame teadmisi nii tehnilisest võrgutestimisest kui IT valdkonnast tervikuna.

Meie teenused teile:

[Infoturbe küpsustaseme hindamine](#) | [Vastavusauditid](#) | [Intsidentide haldus](#) |

[Riskihaldus](#) | [Tehnoloogia turve](#) | [Protsside turve](#) | [Inimressursside turve](#) |



MIHKEL KUKK
Manager, küberturvalisuse
teenused



ALBERTO ZORRILLA
Küberturvalisuse ekspert



BRADY MAXWELL
Küberturvalisuse ekspert



JAAN VAHTRE
Küberturvalisuse ekspert



ANDRES HINNOSAAR
Küberturvalisuse ekspert

www.küberkaitse.ee

Looime uusi võimalusi, mitte piiranguid

KPMG Cyber Eesti
meeskonnaliikmete arv
koos Soome Cyberiga on

35



*And now for something
completely different
ehk miks juhtimine
on probleem*

Hanno Lindpere, KPMG Partner ja nõustamisteenuste juht



9 lies and 9 truths: Buckingham bible

Contents

Introduction	1
LIE #1 People care which company they work for	7
LIE #2 The best plan wins	33
LIE #3 The best companies cascade goals	51
LIE #4 The best people are well-rounded	77
LIE #5 People need feedback	105
LIE #6 People can reliably rate other people	133
LIE #7 People have potential	163
LIE #8 Work-life balance matters most	181
LIE #9 Leadership is a thing	207
Truths	235
Appendix A: The ADPRI's Global Study of Engagement	237
Appendix B: Seven Things We Know for Sure at Cisco	247
Notes	261
Index	267
Acknowledgments	277

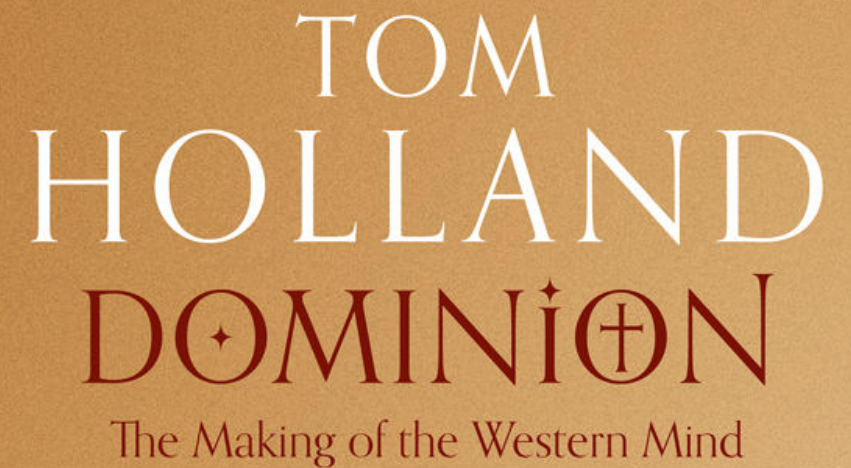
Truths

- TRUTH #1** People care which team they're on
(Because that's where work actually happens.)
- TRUTH #2** The best intelligence wins
(Because the world moves too fast for plans.)
- TRUTH #3** The best companies cascade meaning
(Because people want to know what they all share.)
- TRUTH #4** The best people are spiky
(Because uniqueness is a feature, not a bug.)
- TRUTH #5** People need attention
(Because we all want to be seen for who we are at our best.)
- TRUTH #6** People can reliably rate their own experience
(Because that's all we have.)
- TRUTH #7** People have momentum
(Because we all move through the world differently.)
- TRUTH #8** Love-in-work matters most
(Because that's what work is really for.)
- TRUTH #9** We follow spikes
(Because spikes bring us certainty.)

DOMINION –

TIMES'i aasta raamat 2019

- a. ML King
- b. De Klerk
- c. Generations



TOM
HOLLAND
DOMINION
The Making of the Western Mind

'Terrific: bold,
ambitious and
passionate'
PETER FRANKOPAN,
AUTHOR OF
THE SILK ROADS

SUNDAY TIMES
BESTSELLING
AUTHOR OF
RUBICON

KPMG lahendused pereettevõtetele



Traditsioonilised
ja kohandatud
teenused

Family Business
Dynamics
Assessment

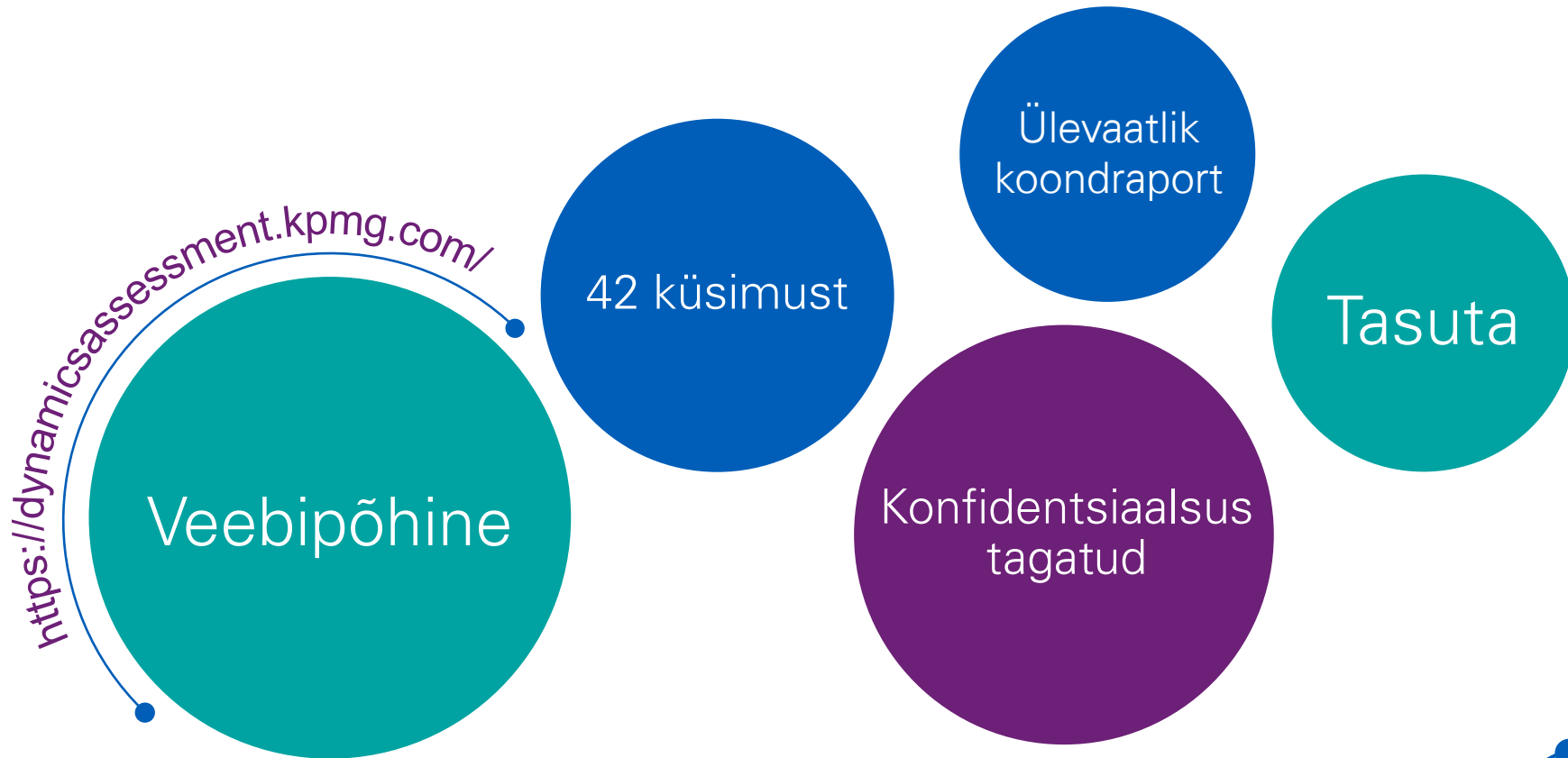
Global Family
Business Blog

Pereettevõtte
nõustamine

Koolitus-
programmid

European
Family Business
Barometer

Tasuta võimalus pereettevõtte testimiseks



<https://dynamicsassessment.kpmg.com/>

By: _____ Assessment Completed Date (UTC): _____ Benchmark Date: _____

Report **Answers**

Download Report (PDF)

Email Report To Me



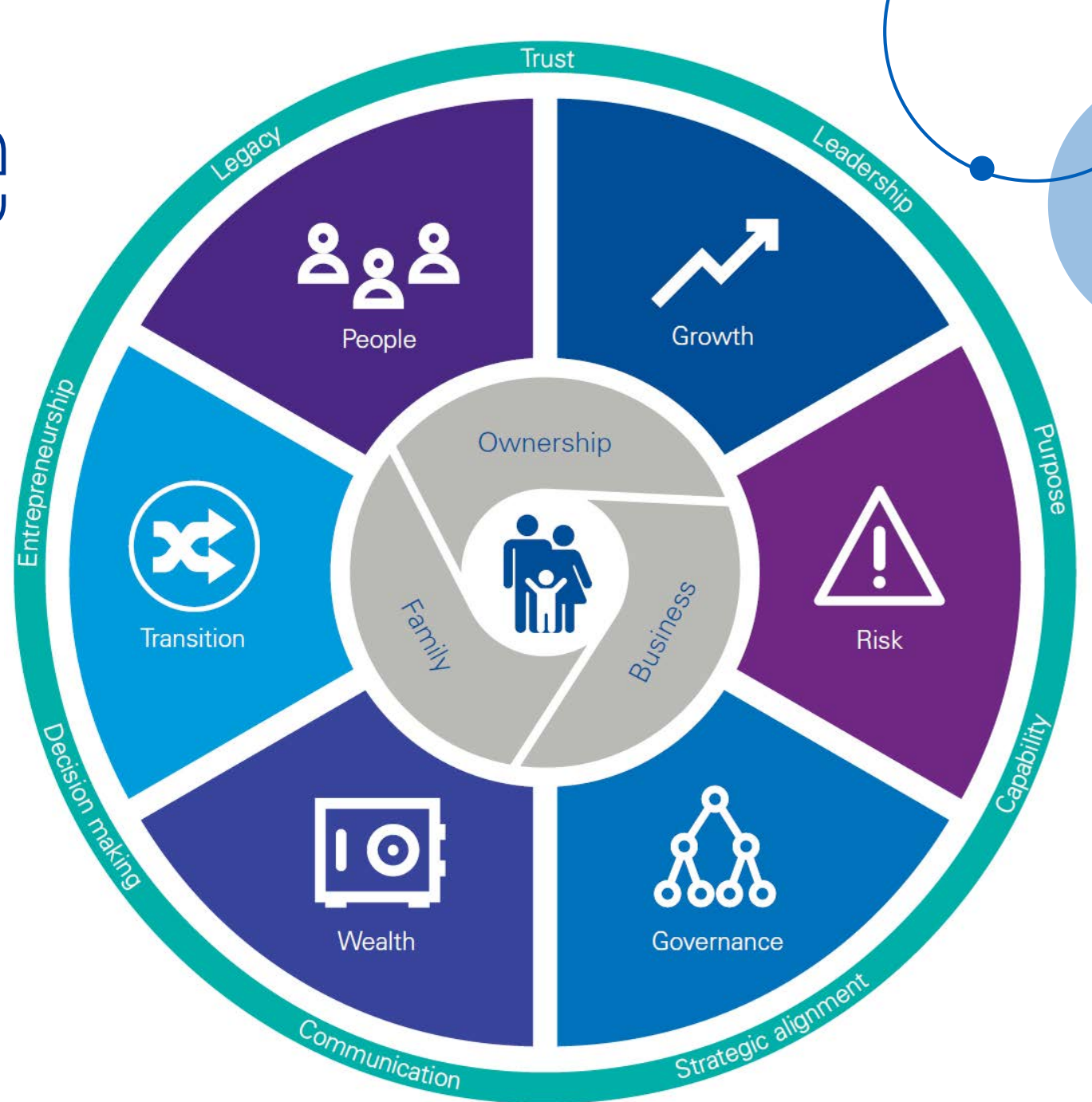
Your capability score

Insight #1

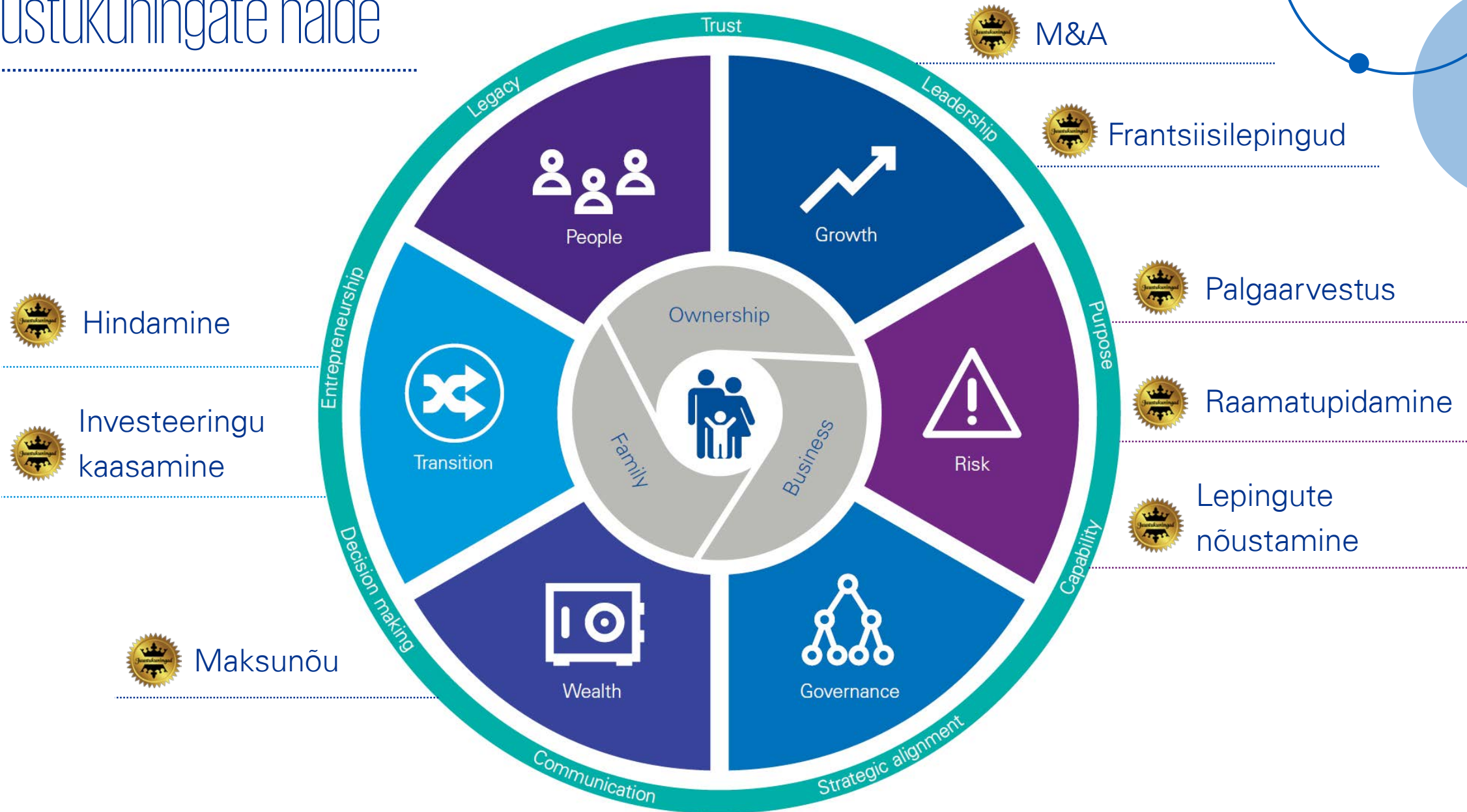
Company name: [insert] || Business generation: [insert] || Complexity: [insert]

Category	Importance Based on your self assessment	Capability Based on your self assessment	Capability score Based on your self assessments and business complexity
Growth	Critical	Reasonable	56% Reasonable capability. Further analysis may be required
Risk	Critical	Reasonable	47% Reasonable capability. Further analysis may be required
Governance	Critical	Reasonable	43% Reasonable capability. Further analysis may be required
Wealth	Critical	Some	40% Some capability but attention is required
Transition	Critical	Strong	83% Strong capability
People	Very important	Poor	12% Poor capability. Needs attention

KPMG lähene mine pereettevõtetetele



Juustukuningate näide



KPMG põhjamine värske energia

#2

Suuruselt teine
nõustamisbüroo
Eestis

#1

Kiireim kasv
2017/2018 **30%**
2018/2019 **23%**

#1

Teenuste
innovatsioon

Näiteks **küberkaitse**
ekspert Fin, Nor, Swe, Lux

#1

Suurim hulk
20+ aastase
kogemusega
nõustajaid

#1

Unistuste
Tööandja 2017

Parim
finantsettevõtte



KPMG on Eesti kogenuim ja kiireima kasvuga suur auditi- ja nõustamisfirma.

Meie pikaageste klientide seas on Eesti ettevõtluse edulugu **Tallink**, suurim omavalitsus **Tallinna linn**, enamik Eesti kindlustusfirmadest, rahvusvaheliste **suurfirmade tütarettevõtjaid** ja kiire kasvuga kohaliku ettevõtluse **lipulaevu**.



Täname

uuringute küsitlustele vastajaid!

Eriline tänu EPEL uuringu valguses:

- Mihkel Tammo
- Kristel Meos
- Aare Tark
- Hardi Isok