

Pereettevõtlus Eestis 2024

miltton

W A L L E S S

Äripäev



Eesti
Pereettevõtjate
Liit

→ Sisukord

01_ Eessõna – pereettevõtluse arendamise algatus

02_ Uuringu kokkuvõte - põhitulemused

03_ Tulemused

3.1_ Perekonna roll ettevõttes

3.2_ Perekonna kokkulepped

3.3_ Ettevõtte arenguplaan

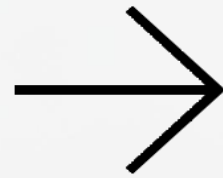
3.4_ Ettevõtte omaniku isiklik tulevikuplaan

04_ Pereettevõtete erinevused

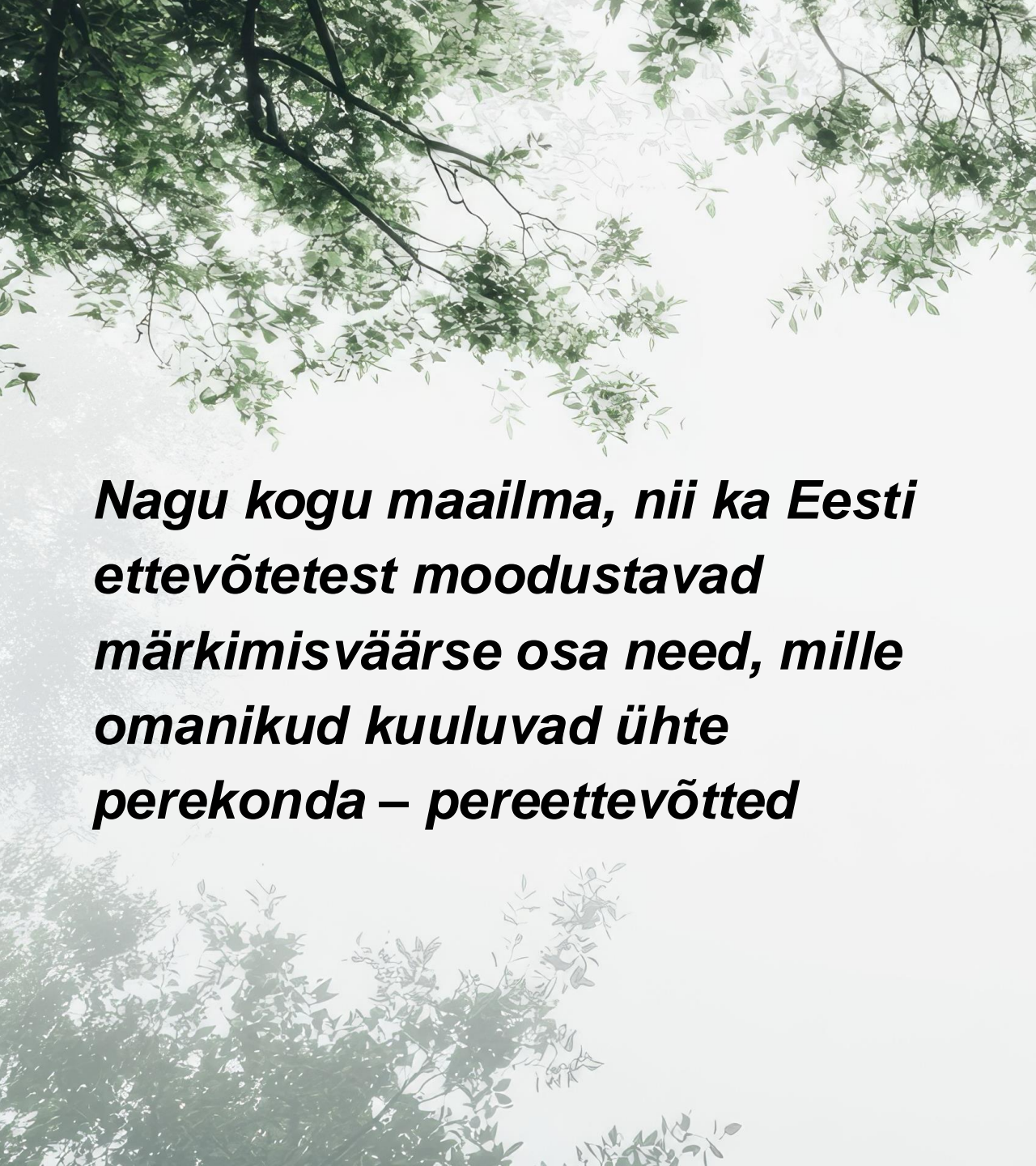
05_ Vastanute kirjeldus



Eessõna



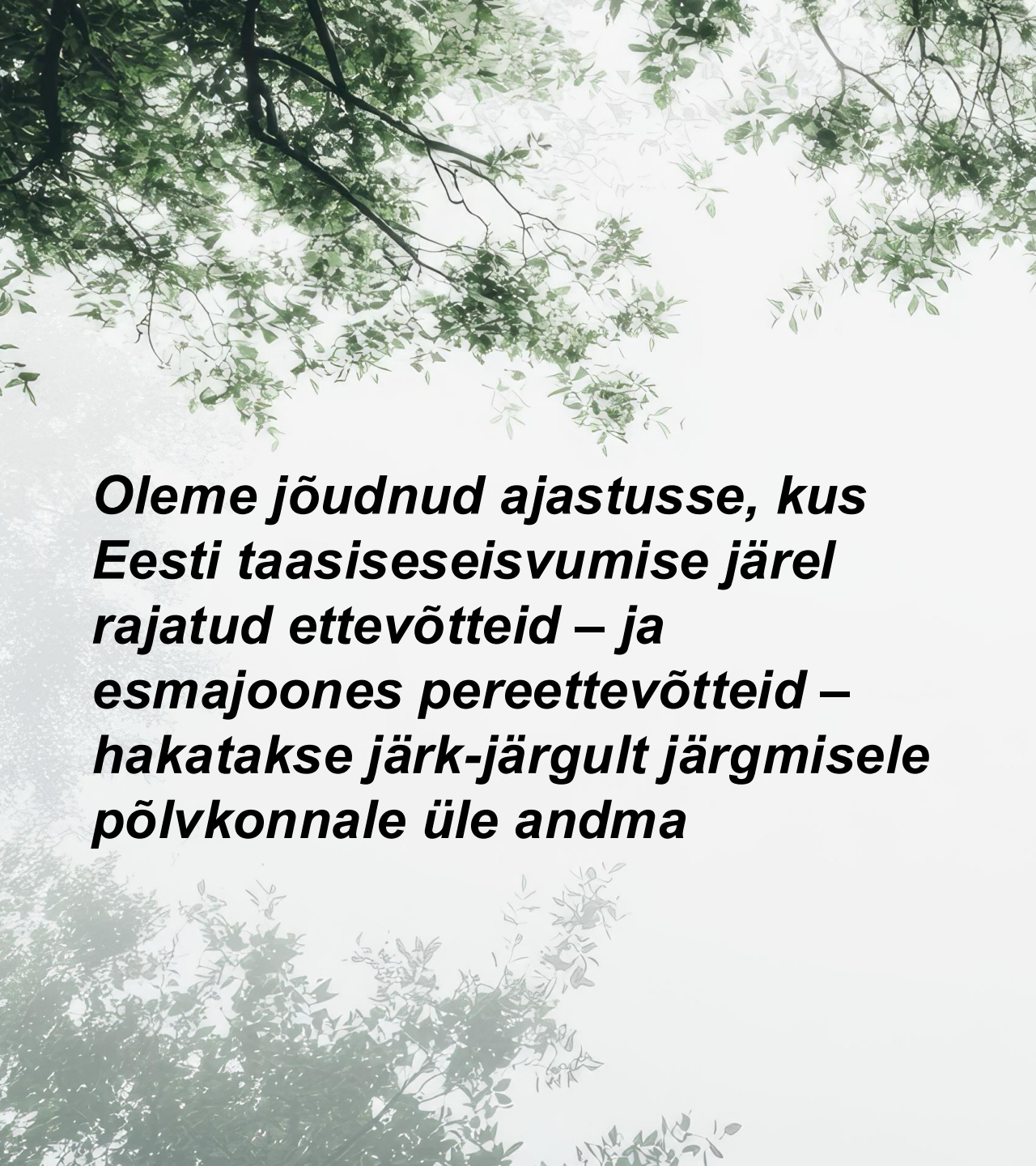
1_Pereettevõtluse arendamise algatus



Nagu kogu maailma, nii ka Eesti ettevõtetest moodustavad märkimisväärse osa need, mille omanikud kuuluvad ühte perekonda – pereettevõtted

→ Taust

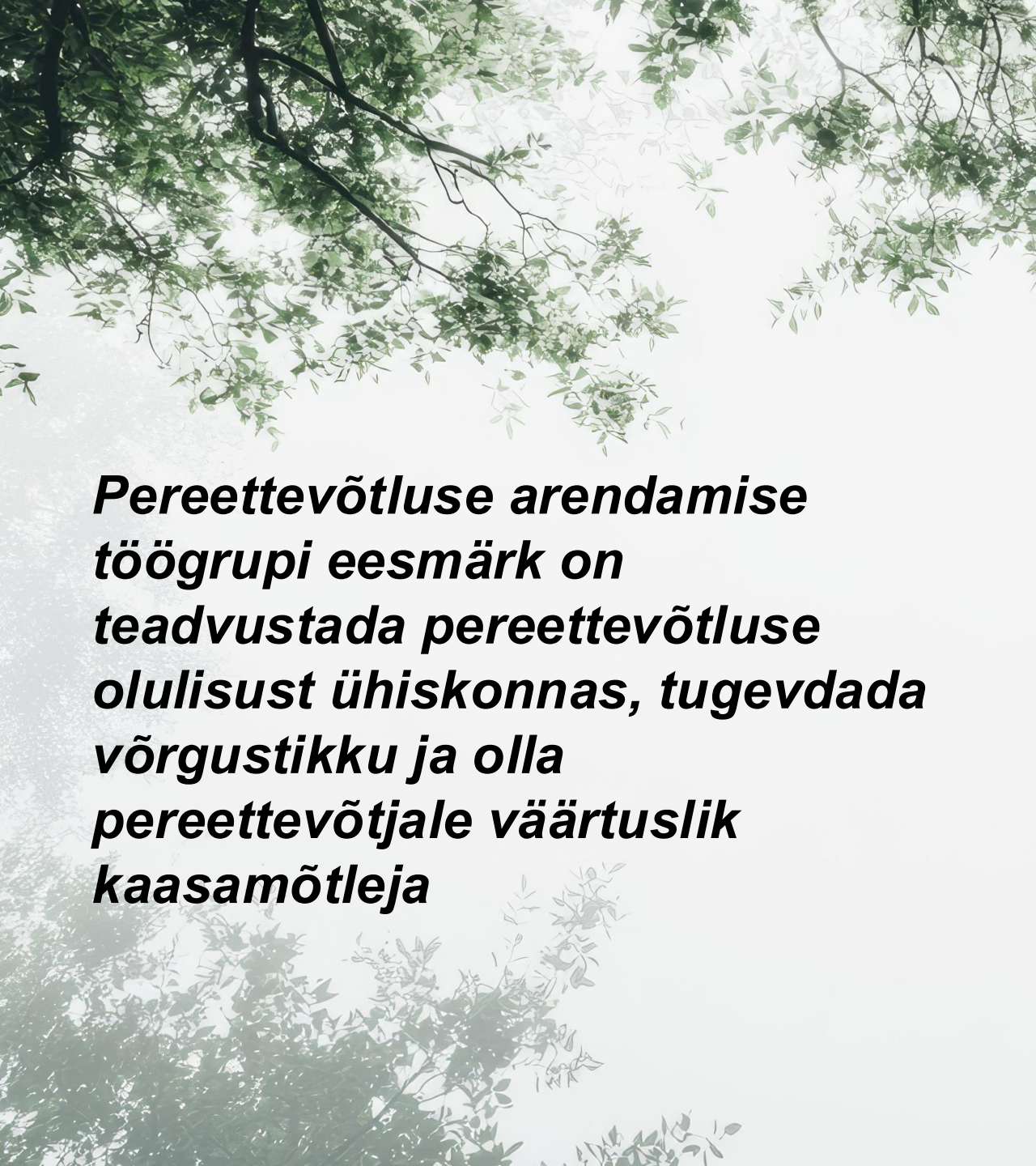
- Majanduse ja riigi arengu loovad ettevõtted ning igal ettevõttel on asutajad ja eestvedajad enda ideede ja vastutusega. Nagu kogu maailma, nii ka Eesti ettevõtetest moodustavad märkimisväärse osa need, mille omanikud kuuluvad ühte perekonda – pereettevõtted.
- Eestis ei ole ametlikku pereettevõtte registreerimise võimalust, samuti ei kohtle seadusandlus pereettevõtteid erinevalt – seega puudub meil täpsem ülevaade, kui palju meil pereettevõtteid on, milline on nende panus riigi arengusse ja kuidas neil läheb.
- Eesti pereettevõtjaid ühendab Eesti Pereettevõtjate liit (EPEL), kuhu kuulub 125 ettevõtjat. EPELi tellimusel viidi ka 2019. aastal KPMG poolt läbi pereettevõtjate uuring, mis on käesoleva uuringu võrdlusaluseks.



Oleme jõudnud ajastusse, kus Eesti taasiseseisvumise järel rajatud ettevõtteid – ja esmajoones pereettevõtteid – hakatakse järk-järgult järgmisele põlvkonnale üle andma

→ **Põlvkonnavaheetus pereettevõtluses**

- Usume, et viimase viie aastaga on pereettevõtluses palju muutunud. Eesti ärimaastik tervikuna on jõudnud ajastusse, kus taasiseseisvumise järel rajatud ettevõtteid – ja esmajoones pereettevõtteid – hakatakse järk-järgult järgmisele põlvkonnale üle andma.
- Lisaks on noorte seas saanud aina populaarsemaks koos vendade ja õdedega ärisid alustada ehk luuakse aina enam uusi pereettevõtteid.
- Pereettevõtte jätkuvuse eripära on tugev seotus asutajaga. Olles ettevõtte ise asutanud ja seda juhina kasvatanud, kujuneb sellest nagu elusorganism. Eneseteostus ja tähendus. Pereettevõtte juhtimine nõuab peent tunnetust - tark ei lase perekonnal hävitada äri ega äril perekonda.
- Kuidas aga toimida siis, kui firma eestvedaja tunneb, et on aeg juhina teatepulk üle anda? Selle keskmes lasub väljakutse kujundada omanikust juhi roll ümber viisil, et elutöö ei muutuks vangistuseks ja loodud väärtus ei lendaks kildudeks, kui juht ettevõttest väljub.



***Pereettevõtluse arendamise
töögrupi eesmärk on
teadvustada pereettevõtluse
olulisust ühiskonnas, tugevdada
võrgustikku ja olla
pereettevõtjale väärtuslik
kaasamõtteleja***

→ **Pereettevõtluse
arendamise töögrupp**

- 2023. aasta sügisel moodustasid nõustamisagentuur Milton New Nordics, advokaadibüroo WALLESS, Äripäev ja Eesti Pereettevõtjate Liit pereettevõtluse arendamise töögrupi, eesmärgiga teadvustada pereettevõtluse olulisust ühiskonnas, tugevdada pereettevõtete võrgustikku ning toetada neis ettevõtetes loodud väärtuse jätkuvust.
- Töögrupi ülesandeks on olla väärtuslik kaasamõtteleja, aidates omanikel läbi mõtelda ja lahendada jätkuvuse seisukohast olulisi küsimusi, näiteks:
- **Milline on soovitud tulevik** ehk kuidas jagunevad asutaja roll, juhtimisvastutused, osalus ja seotud osapooled?
- **Kuidas tagada äri edasine kasv** ehk kui kestlik või ohustatud on eestvedaja muutusel praegune ärimudel, milline on ettevõtte DNA ja väärtus edaspidi, milliseid inimesi ettevõtte kasvuks vajab?
- **Mismoodi muutusest rääkida ja inimeste vahelisi keerukusi ennetada** ehk keda ja millal kaasata, kuidas kommunikeerida muutust erinevatele osapooltele, mismoodi hoida suhteid oluliste inimestega?

Pereettevõtluse arendamise töögrupp



Jaano Inno
Miltton

Miltton New Nordics organisatsiooni muutuste valdkonnajuht

Jaano aitab organisatsioonide elujõulisuse kindlustamiseks vajalikke muudatusi planeerida ja ellu viia. Ta aitab kindlustada organisatsiooni teekonna jätkamist, kui asutaja ja pikaajaline juht tunneb, et on aeg kõrvale astuda.



Eva-Maria Kangro
Miltton

Miltton New Nordics partner, psühholoog, juhtimisnõustaja

Eva-Maria toetab juhte ja meeskondi muudatuste targal elluviimisel, aidates ennetada ja lahendada inimeste vahelisi keerukusi ning keset väljakutseid vormis püsida.



Karl-Erich Trisberg
Walless

Tehingute ja ärinõustamise partner, vandeadvokaat

Karl-Erich aitab pereettevõtjaid neile omastes õigusküsimustes, alates perekonna hartade koostamisest ja varade planeerimisest kuni elutöö üleandmiseni järgmisele põlvkonnale.



Jana Palm
Äripäev

Äripäeva suurürituste ja raadiosaate juht

Jana südameasi on pereettevõtluse arendamine Eestis. Ta juhib pereettevõtjatele suunatud raadiosaadet „Võitjate põlvkonnad“ ja seisab hea selle eest, et pidevalt ilmuks pereettevõtlusest kõnelevaid lugusid. Ta korraldab ka iga-aastast Pereettevõtjate konverentsi.



Merit Miller
Eesti Pereettevõtjate Liit

EPELi president, Juustukuningate kaasasutaja

Meriti eesmärk on toetada ettevõtete põlvkondadeülest arengut, innustada perede ettevõtlikkust ja väärtustada äride pikaajalist kestvust. Merit oli lähedalt seotud ka 2019. a. tehtud pereettevõtluse uuringuga.

Eesti pereettevõtete jätkusuutlikkuse ja põlvkondade ülese arengu uuring 2024

- ***ankeetküsitlus***
- ***fookusintervjuud***

→ **Pereettevõtete uuring 2024**

- Käesoleva ülevaate lähteandmed pärinevad kahest uuringust: pereettevõtjate ankeetküsitlusest ja sellele järgnenud fookusintervjuudest.
- Ankeetküsitlus viidi läbi 2024. aasta 1. kvartalis. Uuringule vastas kokku 61 pereettevõtjana registreerinud ettevõtjat. 3/4 vastanutest olid esimese põlvkonna esindajad, 1/4 moodustasid teise põlvkonna esindajad (vt täpsem vastajate kirjeldus lõpus).
- Uuring koosnes 35 küsimusest, mis jagunesid nelja suurde teemasse: perekonna roll ettevõttes, perekonna kokkulepped, ettevõtte arenguplaan, vastaja isiklik tulevikuplaan.
- 2024. aasta 2. kvartalis viisime läbi täiendavalt 7 fookusintervjuud erinevaid rolle, põlvkondi ja ärivaldkondi esindavate ettevõtjatega. Nendelt pärinevad ka käesolevas aruandes toodud tsitaadid. Oleme tänulikud:
 - Tago Teetamm, OÜ Metal Express
 - Mihkel, Helge, Nele ja Priit Valdek, AS Valdek
 - Enn Leinuste, OÜ Invaru
 - Malle Nei ja Hannela Tamagno, OÜ Multilingua Keelekeskus
 - Merike Immato, OÜ Lumen Hambakliinik
 - Teele Jõelet, OÜ Kaamos Group
 - Urmas Jõgeva, AS Värska Originaal

Uuringu kokkuvõte

2_Peamised järeldused



Peamised järeldused

Rõõmustavad ilmingud

- **Pereettevõtted on kriisides tugevamad**, sest inimeste väärtused on sarnased, vaade on pikk ning rasketel aegadel tehakse otsuseid isetult ja kiirelt. Tugevustes annavad tooni usaldus ja koostöö, ühine pikaajaline huvi ja vastutus, kiirus ning paindlikkus.
- Mitmeid põlvkondi haaravates pereettevõtetes on levinud suhtumine, et liitumiseks peavad noored lähtuma isiklikest eneseteostuse huvidest ja rahulolust ning ise tahtma pereettevõttes tegutseda ja vastutust võtta. **Äris osalemine on võimalus, mitte kohustus.**
- Mida suurem on pereettevõtte, seda enam teadvustatakse selgelt sõnastatud **tulevikukokkulepete vajalikkust**. Perekonnaharta annab kindlustunde.
- Suuremas ja mitmeid põlvkondi hõlmavates pereettevõttes on pereliikmete ja palgatöötajate **positsioonid võrdsemad** – asutaja ei püüa kogu vastutust ise kanda.
- Üha enam teadvustatakse vajadust investeerida töötajate pädevuse arendamisse. Järgmised põlvkonnad on avatumad **perevälise kompetentsi kaasamisele** – märkavad ja tunnistavad rohkem, et ettevõtte arengu takistuseks võivad olla omanike oskused ja hoiakud
- Teine ja kolmas põlvkond näeb suuremat ärilist vajadust investeerida **kestlikusse ärimudelisse (ESG)**.

Riskid ja keerukused

- Pereettevõtjate suurimateks kitsaskohtadeks on **töö- ja isiklike suhete segunemine, pingete ülekandumine ja oskuste piiratus**. Mida enam on ettevõttes töötajaid ja erinevatesse rollidesse kaasatud pereliikmeid, seda kõrgem on risk tööpingete ülekandumisel peresse ja vastupidi. Probleemi teadvustavad enam teise ja kolmanda põlvkonna liikmed.
- Ettevõtte kasvamisel seistakse silmitsi vajadusega teha **käiguvaheetus juhtimiskvaliteedis** – rollides ja protsessides. Iseäranis puudutab see pereettevõtteid, kus töötajate arv on jõudnud 50 inimeseni, ärimaht on vahemikus 1-3 M€ ning tegutsetakse tootmisvaldkonnas.
- Esimese põlvkonna esindajad on oma ettevõttega **emotsionaalselt enam seotud** kui järgmised põlvkonnad, võtavad teiste pereliikmete panustamist ettevõttesse enesestmõistetavamalt ning võivad olla vähem tolerantsed teiste ideede suhtes, sh ärimudelit puudutavate muudatuste osas. Olles harjunud ise hakkama saama, võidakse hoida kinni liiga suurest vastutusest, piirata pädevusringi laiendamist ning seega pärssida ettevõtte võimekust ilma asutajata hakkama saada.
- Teine ja kolmas põlvkond ootab ettevõtluses **enam riigi toetust**, nad ei ole võrreldes esimese põlvkonnaga nii tulihingelised võitlejad.
- Noorem põlvkond võib saada **juhtimisvastutuse teinekord liiga vara**, omamata veel küpsuse kujunemiseks vajalikku katsetamiskogemust.

Tulemused 1 →

3.1_Perekonna roll ettevõttes

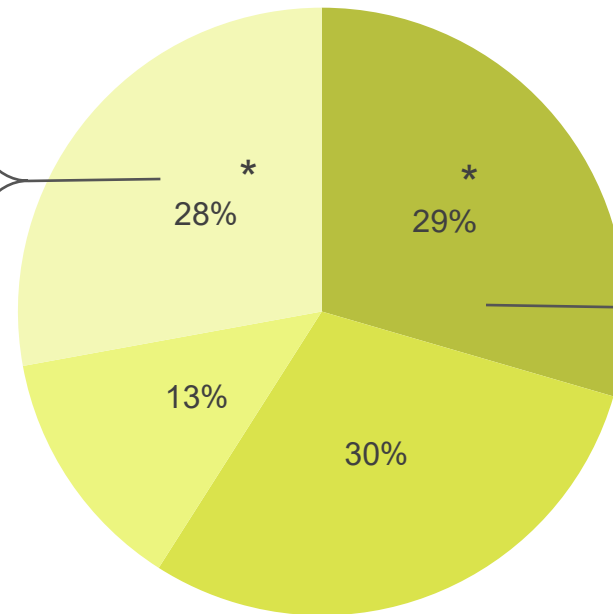
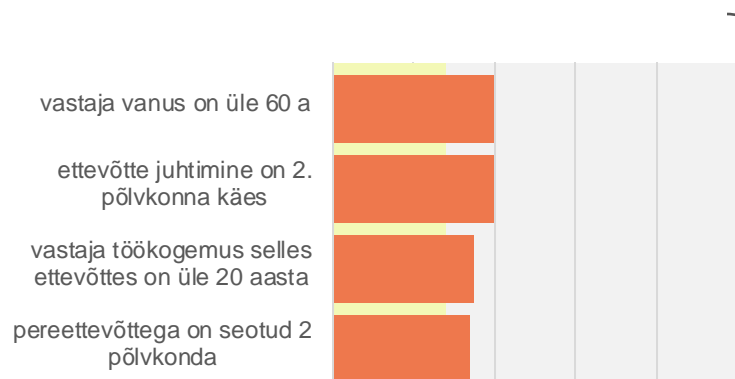
Perekonna roll ettevõttes - kokkuvõtlikult

- Pereettevõtjad usuvad, et nende ettevõtted on kriisides tugevamad. Tooni annavad **usaldus, pühendumine koostööle, pikaajaline huvi, kiirus ja paindlikkus.**
- Asutajad, kes ise aktiivselt esimestes kasvufaasides ettevõtet juhivad, keskenduvad rohkem perele. Kui aga firma on kasvanud ja asutaja jõudnud elukaares sinnamaale, et ettevõtte üle anda järgmisele põlvkonnale, siis suureneb ka pragmaatilise ärilise kompetentsi tähtsus.
- Suurimaks **kitsaskohaks** on **töö- ja isiklike suhete segunemine** ning pingete ülekandumine.

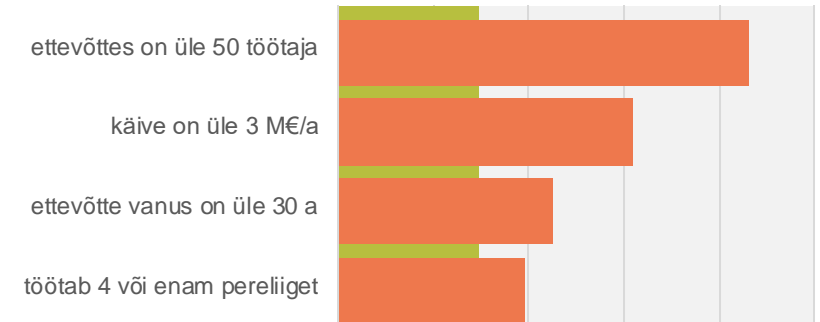
→ 3.1.1 Kumb on esikohal - pere või äri?

Milline on teie ettevõtte juhtimise põhimõte – kas olulisemad on perekonna suhted või äriiline edukus?

KESKMISEST ROHKEM ON ÄRILISE EDUKUSE EELISTAJAID ETTEVÖTETES, KUS...



KESKMISEST ROHKEM EELISTAVAD JUHTIMISES PERELIIGET ETTEVÕTTED, KUS...



■ a. Esmatähtis on perekond* ■ b. Võimalusel on eelistatud perekond ■ c. Püüame anda teistele perega sarnase võimaluse ■ d. Esmatähtis on äriiline edukus*

→ Pere või äri?

Noppeid intervjuudest

- Pereettevõtluses on igal juhul perel ülitähtis roll – kui tõsta äri esikohale, siis kauaks seda peregi on: „*Meil on üks pere, ettevõtted tulevad ja lähevad*“.
- Pereliikmetega püütakse rohkem **asju avatult läbi rääkida** ja võimalusel lahendusi leida, antakse **rohkem võimalusi ennast tõestada**. Kui aga ei suju, tuleb lähtuda otsustamisel sellest, mis ärile parim.
- Priit Valdek: *"Sa ei saa olla 100% kindel, et mingisugusele positsioonile on pereliige automaatselt parim valik. Kui võtad väljast, siis paberi peal võid leida parema kandidaadi, aga ka seal on oma teadmatuse risk. Oleme ka oma sõpru tööle võtnud. On palju plusse, mis kaalub üles inimese tööle võtmise, keda tunned. Vajadusel koolitame."*
- Iga pereliige peab ise hindama oma rolli ja soove ettevõttes ning sellele vastavalt on võimalik peres ka konsensus leida. Peamiseks peetakse **igapäevase isikliku rahulolu ja eneseteostust**.
- Kõlas ka mõte, et esmatähtis pole ei pereliikmete heaolu ega äriiline edukus, vaid teenuse sisu ja äri tegemise põhjus.

Merike Immato: *„Igal juhul lähtun peresuhetest, kui on elu-surma küsimus. Kui on tegu ettevõtte kestlikkuse eest seismisega, siis suhtun täpselt samamoodi nii poega kui teise kolleegi.“*

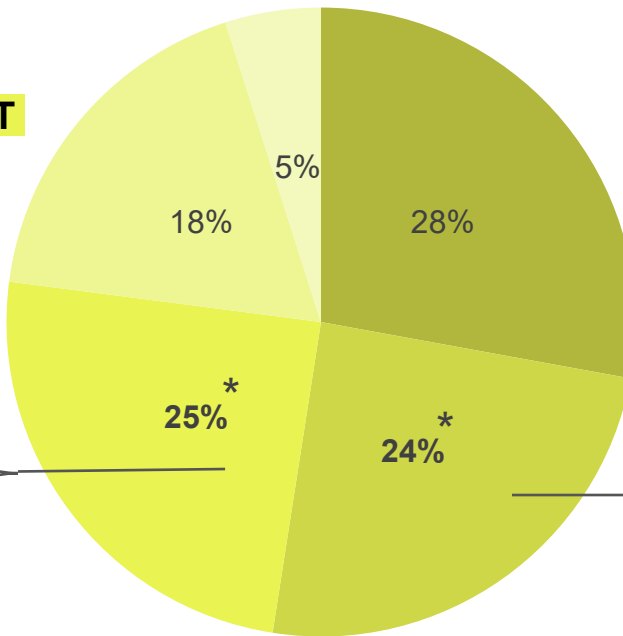
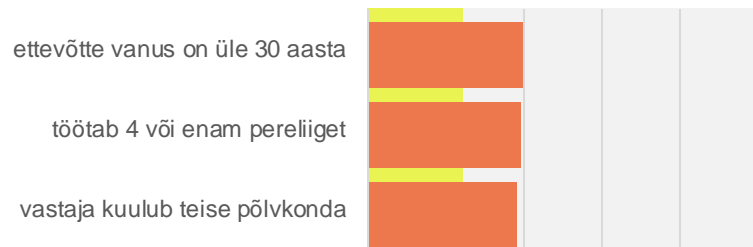
„ Päeva lõpuks kõik tegelevad sellega, mis neile meeldib ja huvitab. See tagab ka professionaalsuse ja arengu. Keegi meist pole asendamatud, ka meie, Valdekud pole asendamatud.“

Priit Valdek / AS Valdek

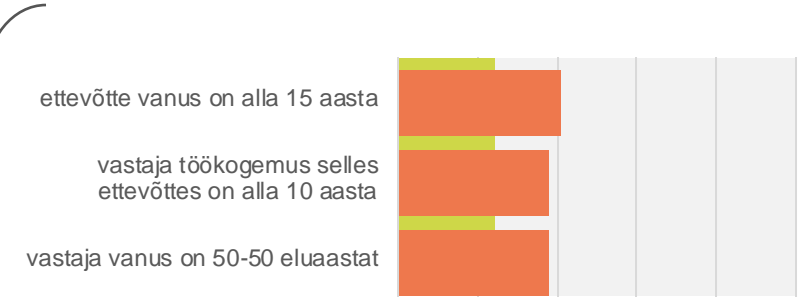
→ 3.1.2 Pereettevõtte tugevused

Mis on Sinu hinnangul pereettevõtte tugevused võrreldes teiste sarnaste ettevõtetega?

**KESKMISEST ROHKEM HINDAVAD PERE-
ETTEVÕTTE TUGEVUSENA PÜHENDUMIST
JA KOOSTÖÖD ETTEVÕTTED, KUS...**



**KESKMISEST ROHKEM HINDAVAD PERE-
ETTEVÕTTE TUGEVUSENA PIKAAJALIST
VAADET JA ÜHIST HUVI ETTEVÕTTED, KUS...**



■ Usaldus ■ Pikk vaade, ühine huvi ja vastutus* ■ Pühendumine ja koostöö* ■ Kiirus ja paindlikkus ■ muu

→ Pereettevõtte tugevused

Võrdlus 2019.a uuringuga

- Mõningane muutus on toimunud usalduse tähtsustamisel – kui 2019. aastal oli *usaldus töökeskkonnas* alles kolmandana mainitud eelis, siis käesolevas uuringus on *usaldus* enim välja toodud pereettevõtte tugevus.
- 2019. aastal rõhutati kõige rohkem *töötajate suurt pühendumust* – ka käesolevas uuringus on *pühendumine ja koostöö* väga olulisel kohal, kuid ei juhi teiste väärtuste ees enam nii võimsalt.
- Sarnaselt 2019. aastal ühe olulisima tugevusena nimetatud *pikaajalise strateegia ja visiooni rakendamise võimalusele* on ka käesolevas uuringus enim mainitute hulgas *pikk vaade, ühine huvi ja vastutus*.

Noppeid intervjuudest

- Pereettevõtte on organisatsioonina lihtne ja tooni annavad **usaldus** ning **kokkuhoidmine**, samuti võime raskustes erimeelsusi lahendada, **kiiresti otsustada** ja tegutseda.
- Oluline on avatuse ja usalduse kultuuri külvamine enda ümber. Merike Immato: „*Pereliikmeid saan usaldada. Ei pruugi olla ühel meelel kõiges, ent on selline loomulik vastastikune austus ja usaldus. See laieneb kogu meie suhtluskultuurile – nii töötajate kui patsientidega.*“

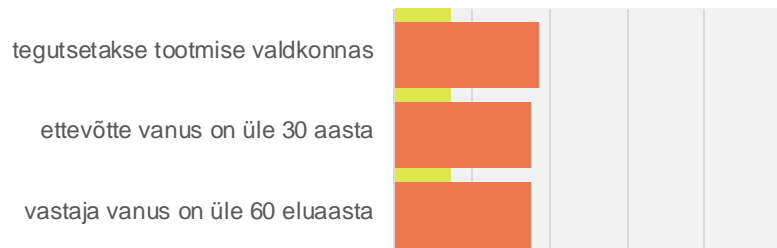
„Tead, tunnend ja usaldad oma lapsi, on vastastikune usaldus, tugi, suhtlus. Otsused on konsensuslikud, milleni jõutakse argumenteerimise teel.“

Enn Leinuste / OÜ Invaru

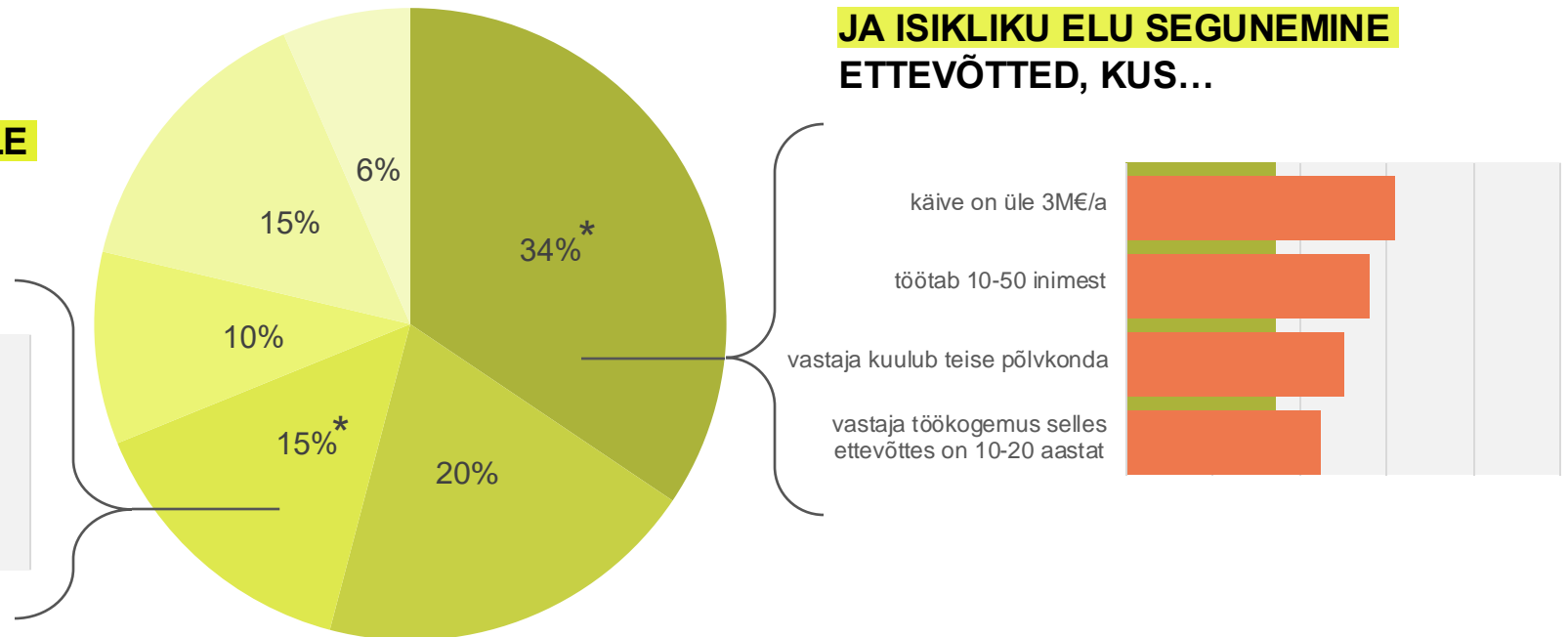
→ 3.1.3 Pereettevõtte kitsaskohad

Mis on Sinu hinnangul pereettevõtte kitsaskohad võrreldes teiste sarnaste ettevõtetega?

KESKMISEST ROHKEM HINDAVAD VASTAJAD, ET KITSASKOHAD EI OLE SEOTUD PEREETTEVÕTLUSEGA ETTEVÕTTED, KUS...



KESKMISEST ROHKEM HINDAVAD VASTAJAD, ET KITSASKOHAKS ON TÖÖ- JA ISIKLIKU ELU SEGUNEMINE ETTEVÕTTED, KUS...



- Töö- ja isiklike suhete segunemine*
- Erapooletuse ja oskuste vähesus
- Rollide segunemine ja ebavõrdsus töötajatega*
- Kapitali kaasamise ja riskide hajutamise piiratus
- Kitsaskohad ei ole seotud pereettevõtlusega
- muu

→ Pereettevõtte kitsaskohad

Võrdlus 2019.a uuringuga

- Varasemas uuringus ilmnis suur põlvkondade vaheline erinevus riski tajumisel seoses *ohuga peresisese konfliktitekkimiseks, mida põhjustab liigne emotsionaalne seotus ettevõttega ning hägused piirid pere- ja tööelu vahel*. Nimelt teise põlvkonna seas tõi selle riski peamisena välja 23% vastajatest, esimese põlvkonna hulgas vaid 12% vastajatest.
- Käesolevas uuringus nähakse pereettevõtluse kitsaskohta esmajoonel *töö- ja isiklike suhete segunemises ja pingete ülekandumises*, mis on saanud ka esimese põlvkonna prioriteetseks mureks. Seejuures on vahe teise põlvkonnaga jätkuvalt suur, vastavalt 29% ja 50%.

Noppeid intervjuudest

- Ebamugavused seostuvad peamiselt **töö koju kaasa võtmise ja rollide segunemisega**. Siin on raske piiri hoida, aga võimalik. Enn Leinuste: *„Kodus tööasju üldjuhul ei arutata - kui, siis lühidalt nelja silma all. Tööl olles ei kasutada sõna "isa", oleme kolleegid, hoides töö ja eraelu lahus.“*
- Tülikaks võib osutuda asjaolu, kui osad pereliikmed ei ole üldse ettevõttesse kaasatud, aga asjassepuutuvad jätkavad tööjuttudega kodus.
- Kõlas ka mõte, et noored peavad hakkama pereettevõttes üsna varakult suuremat ärilist vastutust võtma – neil pole võimalust laiemalt enda karjääri kujundada ja samm-sammult vastutavasse rolli kasvada.

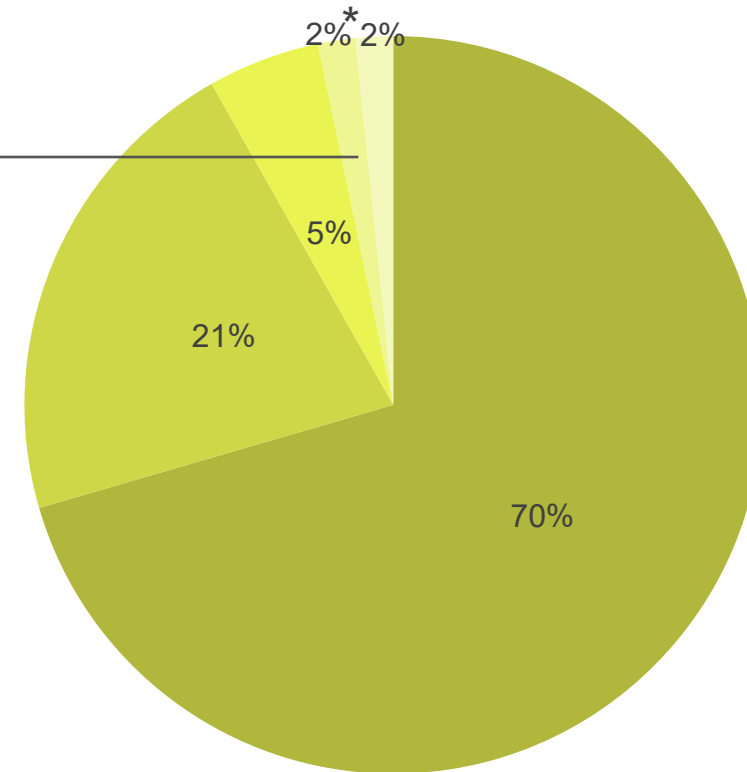
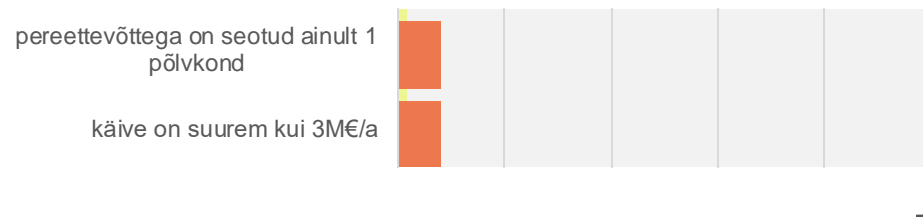
„Kui näen, et midagi võiks teisiti teha või ma ei ole nõus, siis selle edastamine samal hetkel pereliikmele ja samas ka alluvale on jube keeruline, sest hoolin sellest, mida tema inimesena tunda võib.“

Merike Immato / OÜ Lumen Hambakliinik

→ 3.1.4 Pereettevõtte vastupidavus kriisides

Milline on pereettevõtte vastupidavus kriisides?

KESKMISEST ROHKEM TUNTAKE, ET PEREETTEVÕTE ON KRIISIDES HAAVATAVAM ETTEVÕTETES, KUS...



Kriisides keskmisest veel **vastupidavamaks** peavad end ettevõtteid, mis **on seda ka ajas tõestanud** – on tegutsenud üle 30 aasta (80%) ja vastaja vanus on üle 60 eluaasta (90%)

■ Tugevam võrreldes teistega ■ Erinevusi ei ole ■ Ei oska öelda ■ Haavatavam võrreldes teistega* ■ muu

→ Pereettevõtte vastupidavus kriisides

Noppeid intervjuudest

- Kõik pereettevõtjad, kellega süvitsi rääkisime, usuvad, et pereettevõtted on kriisides vastupidavamad. Peamiseks põhjuseks on see, et tajutakse **vastastikkust** – teised pereliikmed sõltuvad sinust.
- Eelnevast lähtuvalt tehakse ka ettevõtte juhtimises üldiselt **vähem riskantseid plaane** ning kriisides langetatakse **kiiremaid otsuseid**.
- Samuti pingutatakse ühiselt rohkem ja kauem, teades, et **üksteisele saab loota** – lihtne on ajada asju inimestega, keda tunned ja kellega on sarnased väärtused.
- Paljudes riikides peetakse pereettevõtteid majanduse tugisambaks, mis rasketel aegadel majanduse vee peal aitavad hoida.
- Seejuures tuleb appi omal moel isetu mõtteviis - kui on vaja keerulisel ajal ettevõtte toimimas hoida, siis esmalt vähendatakse enda sissetulekut ja tõmmatakse koomale isiklikes hüvedes ning alles seejärel lähevad käiku järgmised meetmed.

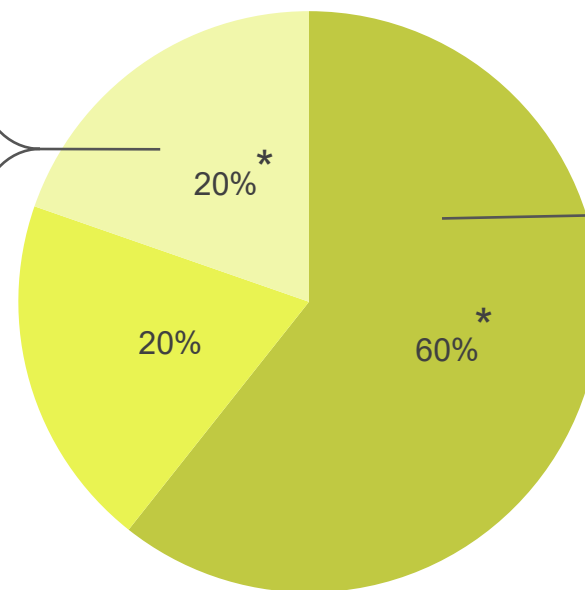
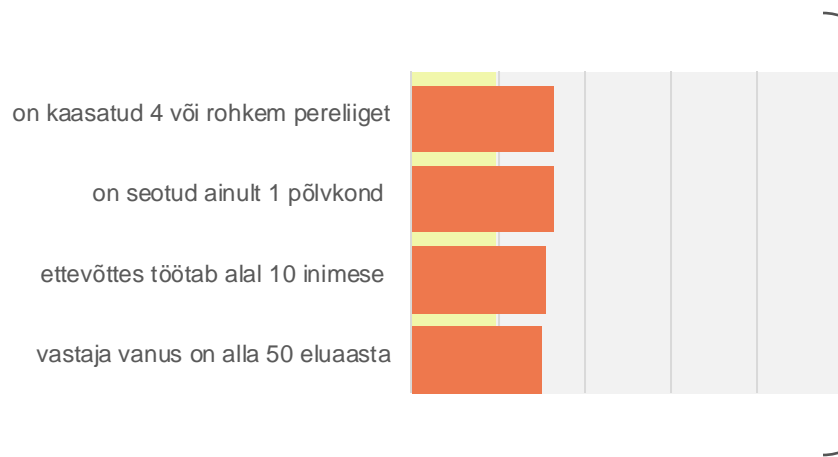
„Pereettevõtted on kriisides tugevamad, pere hoiab rasketel aegadel kokku.“

Malle Nei / OÜ Multilingua Keelekeskus

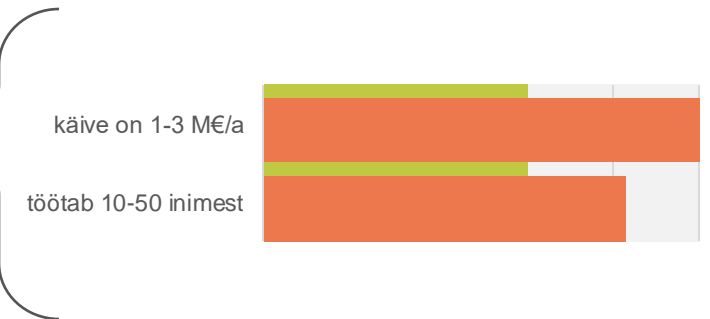
→ 3.1.5 Omavaheline side ja toetus

Kui tugev on teie ettevõttes hetkel erinevate põlvkondade ja pereliikmete vaheline omavaheline side ja toetus?

KESKMISEST ROHKEM TUNNEVAD PERELIIKMETE VAHEL KA VASTASSEISE ETTEVÕTTED, KUS...



KESKMISEST ROHKEM TUNNEVAD ÜLE PÕLVKONDADE TOETUST ETTEVÕTTED, KUS...



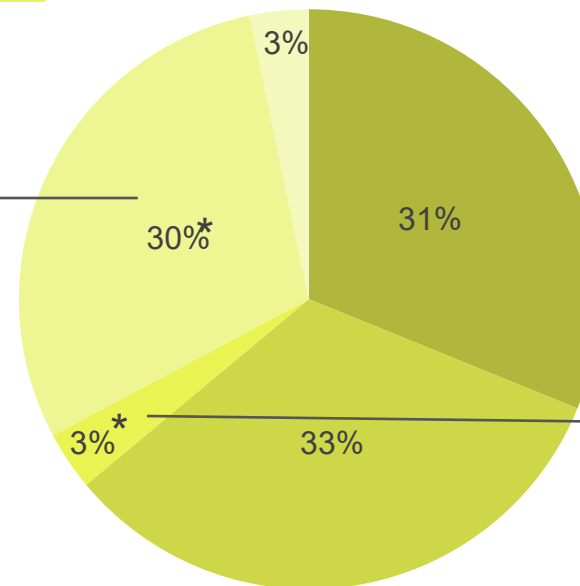
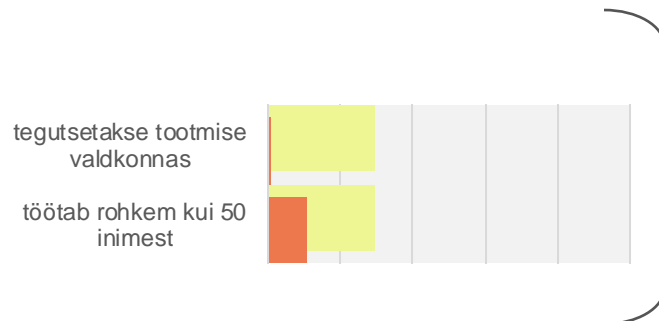
- a. Kõigi pereliikmete omavaheline toetus ka üle põlvkondade on väga suur*
- c. Pereliikmete vahel on nii toetust kui vastasseise*

- b. Pereliikmed toetavad üksteist, aga see pole läbiv – võib olla inimeseti erinev

→ 3.1.6 Nooremate pereliikmete kaasamine pereettevõttesse

Milline on teie perekonna tava nooremate pereliikmete kaasamisel pereettevõttesse?

**KESKMISEST VÄHEM PUUDUVAD
NOOREMATE KAASAMISEKS KOKKULEPPED
JA TAVAD ETTEVÖTETES, KUS...**



**KESKMISEST ROHKEM KAASAVAD
NOOREMAID PERELIIKMEID AINULT
JUHTIMISOTSUSTESSE ETTEVÖTTED, KUS...**



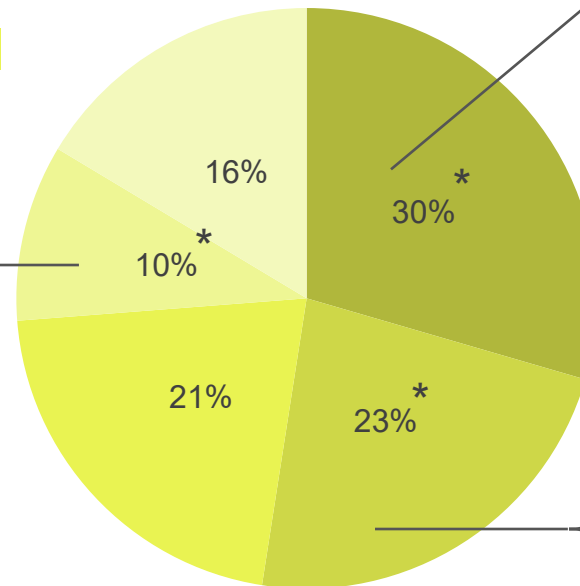
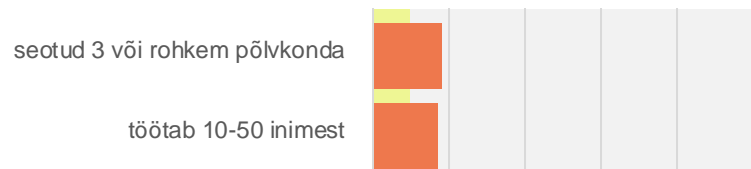
- 1. Töötamise alustamine pereettevõttes
- 3. Kaasatus juhtimisotsustesse*
- muu

- 2. Töötamise alustamine pereettevõttes ja kaasatus juhtimisotsustesse
- 4. Ei ole kokkuleppeid ja tavasid *

→ 3.1.7 Ootused pereliikmete suhtumisele, panusele, kompetentsidele

Millist suhtumist, panust või kompetentse ootad teistelt pereliikmetelt?

KESKMISEST ROHKEM ON PERELIIKMETE OSALEMINE VÕIMALUS, MITTE KOHUSTUS ETTEVÕTETES, KUS...



■ Mõistmist, positiivsust, hoolimist*

■ 100% pühendumist perefirma arengusse*

■ Pädevust, ettevõtlikkust, iseseisvust

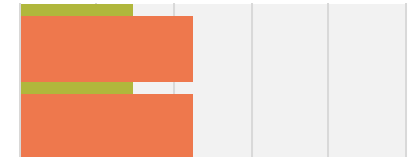
■ Pereettevõttes osalemine pole sundus, vaid võimalus*

■ muu

KESKMISEST ROHKEM OOTAVAD PERELIIKMETELT LIHTSALT MÕISTMIST JA HOOLIMIST ETTEVÕTTED, KUS...

ettevõtte vanus on üle 30 aasta

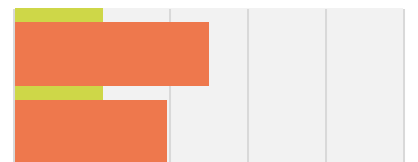
juhtimine on 2. põlvkonna käes



KESKMISEST ROHKEM OOTAVAD PERELIIKMETELT 100% PÜHENDUMIST ETTEVÕTTED, KUS...

pereäri on seotud 1 põlvkond

töötab 10-50 inimest



→ Pereliikmete side, kaasamine ja ootused

Noppeid intervjuudest

- Pereettevõtjate jaoks on tähtis **luua eelduseid, et ka lapsed saaks ettevõttega liituda**. Esmalt võiks lastel tekkida firmast laiem ettekujutus, et saaks kujuneda sisuline huvi, selle asemel, et võtta pereettevõttes tööle asumist ainuvõimaliku valikuna.
- Teele Jõeleht: *„Isa oma kogemusega õpetab meid. Aga üldiselt kõik kuulatakse ära. Tihti nooremad räägivad enne ja isa nõukogu esimehena võtab teema kokku. Suhted on väga head. Isa hakkas varakult kaasamise peale mõtlema. Oleme väga palju õppinud ja edasi arenenud, samuti meie töövormid. Oluline kaasata pigem varem kui hiljem, kuna kõik võtab palju aega.“*
- Enn Leinuste: *„Praeguseks on poeg Lauri juhtimise üle võtnud, kuid vajadusel olen veel toeks ja soovin ka ise eluga kursis olla. Juhatuse nõupidamistel püüan aeg-ajalt teadlikult oponendi rollis olla.“*
- Priit Valdek: *„Oleme ikka mõelnud, kuidas lastes huvi tekitada, ega me ei sunni, aga tore oleks muidugi, kui kolmas põlvkond ühel päeval võtaks üle. Hoiame lapsi kursis, võibolla nii ka huvi tekib.“*
- Merike Immato: *„Üleminek noortele saab minna järk-järgult, sest pean kahe jalaga maa peal olemist veel hoidma. Meil heas mõttes hierarhia toimib. Mind kogenumana austatakse. Näen, et kui poeg juhtimise tasapisi üle võtab siis täitsa tahaksin, et nad midagi muudaksid.“*

„Mina olen seda meelt, et vaadata, kuidas orgaaniliselt asi kujuneb. Pigem nad peavad ise tahtma pereettevõttes toimetada. Hea meel oleks, kui keegi seda teeks, aga ilmtingimata ei pea lapsed ettevõttes osalema. Kui aga võtta järgmine põlvkond tööle, siis peab selle hästi läbi mõtlema, et ei tekiks eelistatud seis. Aeg näitab, kas on olemas ettevõtluspisik ja valmisolek vastutust võtta.“

Tago Teetamm / OÜ Metal Express

Tulemused 2 →

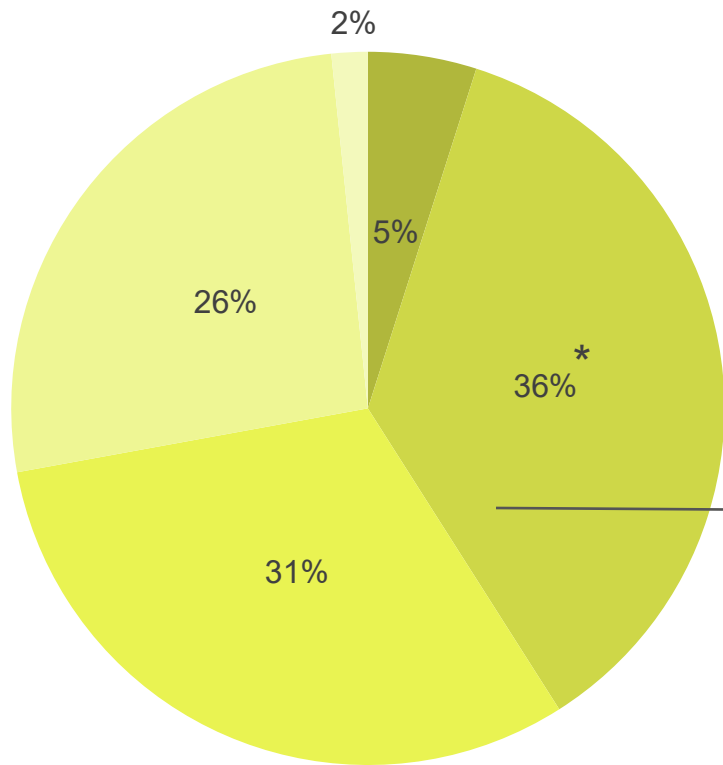
3.2_Perekonna kokkulepped

Perekonna kokkulepped - kokkuvõtlikult

- Väga väike osa pereettevõtteid on teinud **ettevõtte juhtimise ja valitsemise** osas põhjaliku **kirjaliku kokkuleppe**, nt perekonnaharta.
- Enamikes ettevõtetest **räägitakse pereringis regulaarselt** ja selgelt pereäri juhtimisest.
- Pooltes ettevõtetes **ei ole ettevõtte osaluse võõrandamise võimalustest üldse räägitud** ega piiranguid seatud.
- **Valdavas enamuses ei ole tehtud hädaolukorra plaani**, kes ja kuidas võtab juhtimise üle, kui omanik ei ole ootamatult võimeline oma kohustusi ettevõttes täitma.

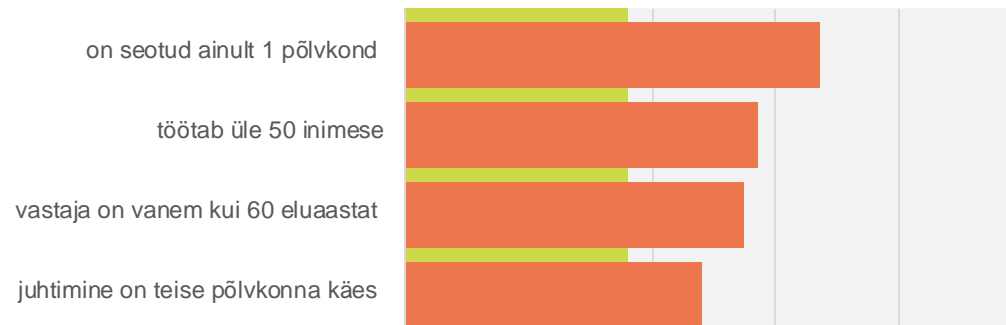
→ 3.2.1 Ettevõtte juhtimist ja valitsemist puudutavad kokkulepped

Kui palju olete perekonnas kokku leppinud omavahelisi rolle ettevõtte juhtimisel ja valitsemisel?



- a. Meil on kinnitatud perekonna harta
- b. Meil on välja kujunenud rollid
- c. Meil on enda perekonna tavad, kuidas regulaarselt räägime ja otsustame*
- d. Meil on välja kujunenud rollid
- e. Me ei ole kogu perekonda ettevõtte juhtimisse kaasanud
- f. Muu

KESKMISEST ROHKEM ON KUJUNENUD VÄLJA PERESISESED TAVAD REGULAARSEKS ARUTAMISEKS JA OTSUSTAMISEKS ETTEVÕTETES, KUS...

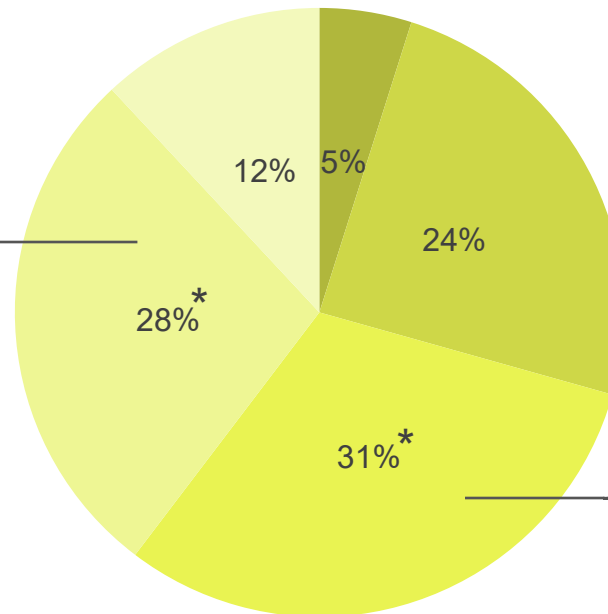
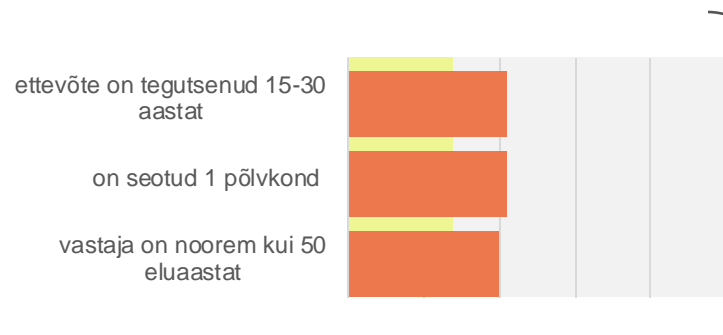


- c. Meil on enda perekonna tavad, kuidas regulaarselt räägime ja otsustame*
- e. Me ei ole kogu perekonda ettevõtte juhtimisse kaasanud

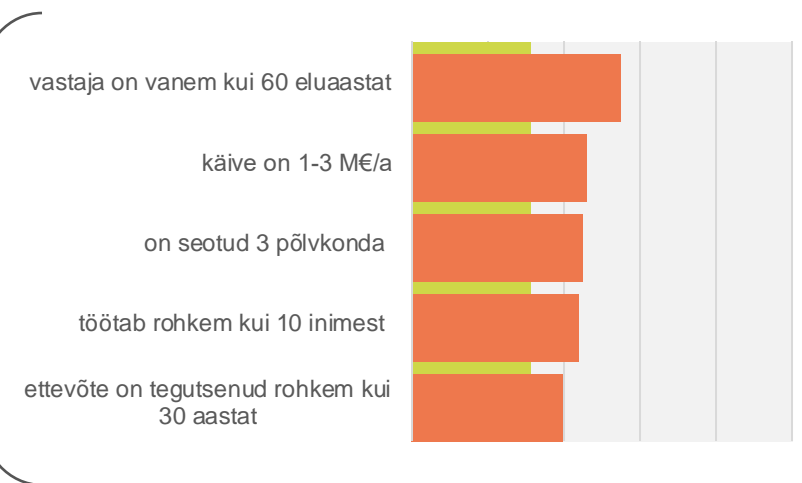
→ 3.2.2 Omandiga seonduvad kokkulepped

Kuidas olete perekonnas kokku leppinud ettevõtte omandiga seonduva?

KESKMISEST ROHKEM ON OSALUSED SELLISED NAGU AJALOOLISELT ON VÄLJA KUJUNENUD NENDES ETTEVÕTETES, KUS...



KESKMISEST ROHKEM ON OSALUSE JAOTAMISE PERELIIKMETE VAHEL OMANIKUD ISE ÄRA TEINUD ETTEVÕTETES, KUS...



- a. Meil on kinnitatud perekonna harta
- c. Omanikud on teinud enda osaluse jaotamise otsused ise*
- e. Muu

- b. Oleme pereliikmeid kaasates arutanud omandi jagamise põhimõtteid
- d. Omand on selline, nagu ajalooliselt on välja kujunenud*

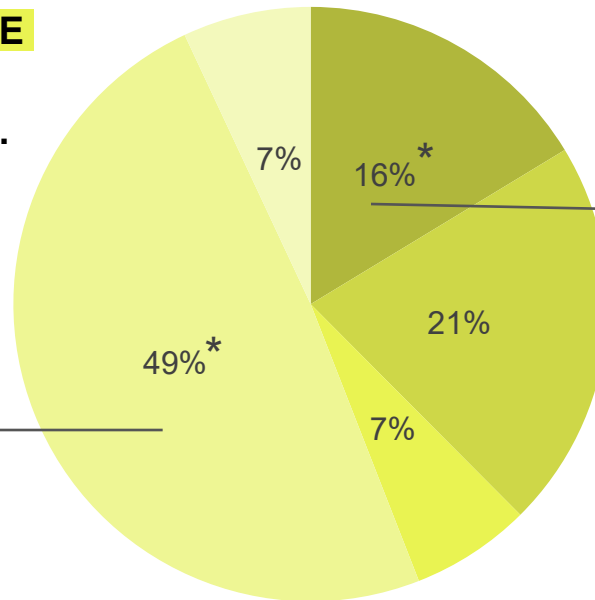
→ 3.2.3 Osaluse võõrandamise ja pärandamisega seonduvad kokkulepped

Kas ja kuidas olete kokku leppinud piirangutes pereettevõtte osaluse võõrandamiseks ja pärandamiseks?

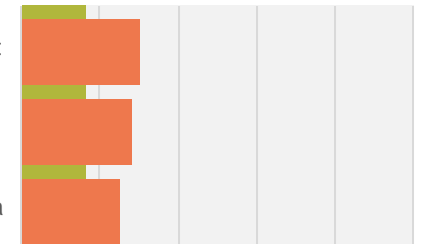
KESKMISEST SAGEDAMINI EI OLE OSALUSE VÕÕRANDAMISEST RÄÄGITUD JA PIIRANGUID SEATUD ETTEVÖTETES, KUS...



KESKMISEST ROHKEM ON OSALUSE VÕÕRANDAMISE PIIRANUD AINULT PERELIIKMETE RINGIGA ETTEVÖTETES, KUS...



vastaja on vanem kui 60 eluaastat
juhtimine on teise põlvkonna käes
vastaja kuulub teise põlvkonda



- a. Võõrandamine on lubatud ainult pereliikmetele *
- d. Väljuva pereliikme osaluse omandab äriühing
- f. Muu

- b. Osalust peab esmalt pakkuma pereliikmetele
- e. Ei ole piiranguid seadnud ega seda teemat arutanud *

→ Juhtimise, valitsemise ja omandiga seotud kokkulepped

Noppeid intervjuudest

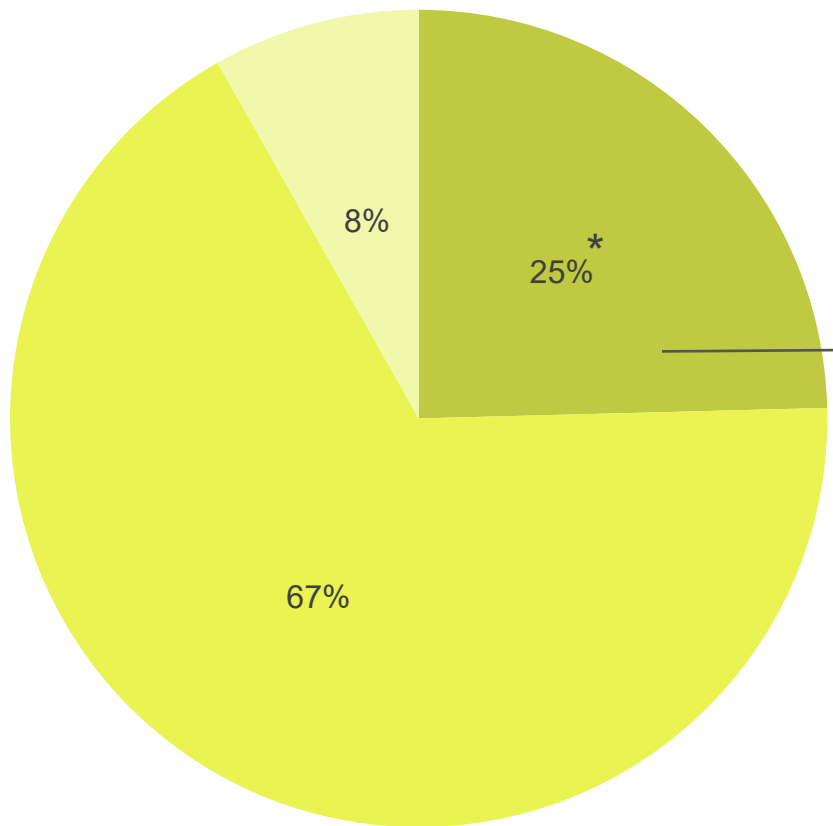
- Paljuski on pereettevõtted veel nii väikesed ja vähese kompleksusega, et **formaalsete kokkulepete järele vajadust ei nähta**. Rollid on välja kujunenud, ruumi on nii paindlikkusele kui ühiselt suure pildi eest väljas olemisele – suuremad otsused tehakse koos perega.
- Vaid üks pereettevõtte, kellega rääkisime, oli läbi mitmete põlvkondade kaasamise jõudnud formaliseeritud kokkulepete faasi, on olemas harta ja igapäevajuhtimine on peegeldatud *governance* dokumendis. Ettevõtte omanikud tegutsevad ka nõukogu liikmetena ning on olemas pereväline professionaalne grupi juhatuse.
- Kuna pereettevõtte taga on sellest vanem ja laiem pererollide süsteem, siis mõjutab see ka funktsioone ettevõttes. **Rollid peres ja ettevõttes ei pea tingimata ühtima, küll aga on kasulik nende eristumist teadvustada.**
- Dünaamilises pereettevõttes on ka lihtsam ja kiirem otsustada. *Tago Teetamm: „Parem halb otsus kui otsustamatus - omanikuna on rohkem otsustamisjulgust ettevõtet juhtida.“*
- Osalused on enamasti pereliikmete vahel ära jagatud. Kui peres on lapsi, kes veel ettevõttesse kaasatud ei ole, siis on vanemad juba ka kavandanud, millised võiks tulevikus olla laste osalused. Sellega koos on osati lepitud ka sellega, et kõik pereliikmetest omanikud ei pea ettevõttesse aktiivselt panustama.

„Perekondlikud sidemed toimivad kui nähtamatu niit, see teeb hierarhia väga loomulikuks ja on lihtsam. Meie peres on kõik ühel või teisel moel ettevõttega seotud – nii abikaasa, tütar, pojad kui nende kaasad. Ainuomanik olen seni mina.“

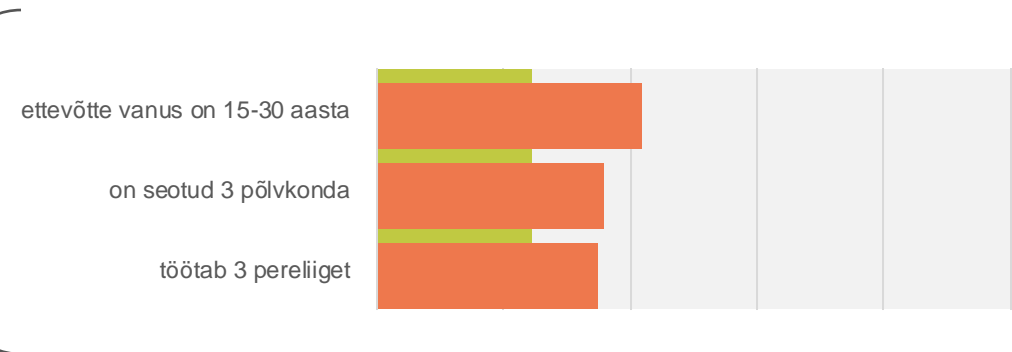
Merike Immato / OÜ Lumen Hambakliinik

→ 3.2.4 Hädaolukorra plaani olemasolu

Kas teie pereettevõtte omanikel on olemas hädaolukorra plaan juhuks, kui ei olda enam võimelised oma kohustusi ettevõttes täitma?



KESKMISEST ROHKEM ON HÄDAOLUKORRA PLAAN TEHTUD ETTEVÕTETES, KUS...



■ a. Jah, on tehtud vastavad korraldused* ■ b. Ei, selliseid korraldusi pole tehtud ■ c. Muu

→ Hädaolukorra plaani olemasolu

Noppeid intervjuudest

- Enamik ettevõtjaid, kellega vestlesime, **ei ole teinud konkreetset hädaolukorra plaani** juhuks, kui omanikeringis peaks midagi juhtuma.
- Mitmel juhul viidati ka **karastatusele**, mis on saavutatud pika kogemuse ja kriisidest läbitulemise kaudu.
Merike Immato: „*Oleme alates 1993. aastast tegutsenud, suutnud ellu jääda ja äri edasi viia. See on korralik kool.*“
- Kui on **loodud tingimused**, on ka lihtsam hädaolukorras hakkama saada.
Teele Jõelett: „*Otsest plaani pole, aga ettevõtte on võimeline harta mõttes edasi toimima. Töö seisma ei jää, kui ettevõtte valitsejaga peaks midagi juhtuma. Oleme päris hästi ett valmistunud. Teadmisi ei hoita ühe inimese käes, vaid need on jagatud. Peamised otsused ja kokkulepped on ühiselt tehtud, ei ole ainult ühe inimese peas. Nõukogus pikalt koos olnuna ei tule ettevõtet puudutavad teemad üllatusena.*“

„Tegelikult ei ole hädaolukorra plaani, nii et ei tohi juhtuda. See plaan tekib siis, kui see häda käes on. Hetkel ei ole midagi juriidiliselt vormistatud - mõelnud sellest olen, aga ühel hetkel tuleb see läbi mõelda ja kokku leppida.“

Tago Teetamm / OÜ Metal Express

Tulemused 3 →

3.3_Ettevõtte arenguplaan

Ettevõtte arenguplaan - kokkuvõtlikult

- Valdaval osal pereettevõtetest läheb hetkel ka majandusseisaku ajal hästi. Tulevikku tajub löögi all olevana vaid 5% vastanutest.
- Ettevõtte arengu peamiste takistustena tuuakse olulisimatena välja kolm: **omanike-juhtide enda oskused ja hoiakud; majanduse olukord ja turu väiksus; finantsvahendite nappus ja kättesaadavuse keerukus.**
- Ettevõtte müümise plaanidega ei kiirustata. Samas on ligi pooled valmis **ettevõtte müüki atraktiivse pakkumise korral kaaluma.**

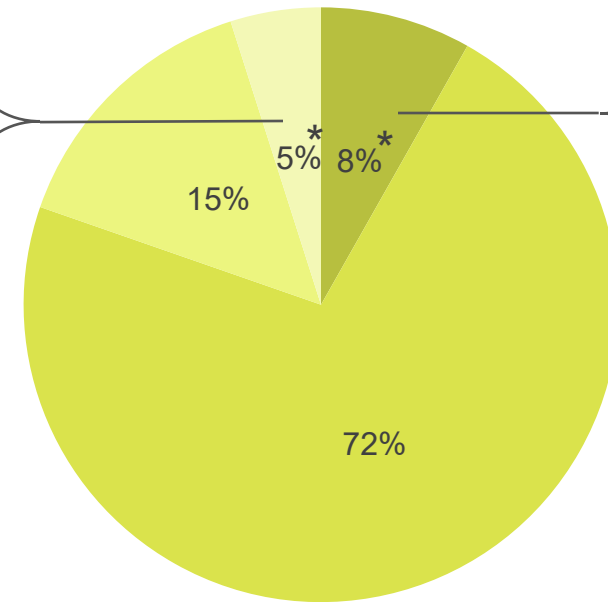
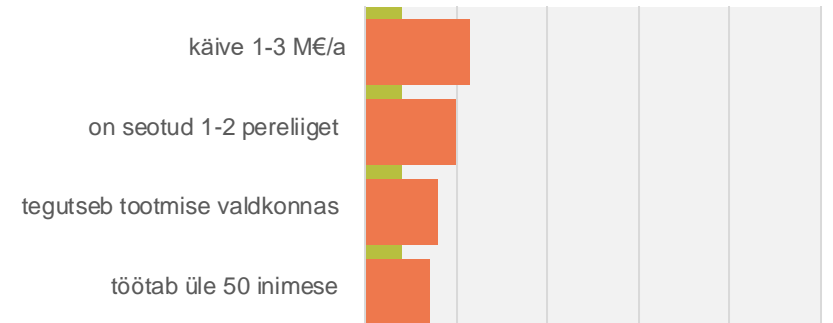
→ 3.3.1 Ettevõtte ärimahu kasvu ja väärtuse suurenemise võimalus viie aasta perspektiivis

Kui tugevaks hindad lähemal 5 aastal enda ettevõtte ärimahu kasvu ja väärtuse suurenemise võimalust?

KESKMISEST ROHKEM PROGNOOSIVAD
ÄRILISE TULEVIKU LÖÖGI ALLA SATTUMIST
ETTEVÕTTED, KUS...



KESKMISEST ROHKEM RAPORTEERIVAD
KIIRES KASVUS OLEMIST ETTEVÕTTED, KUS...



■ a. Me oleme kiires kasvus*

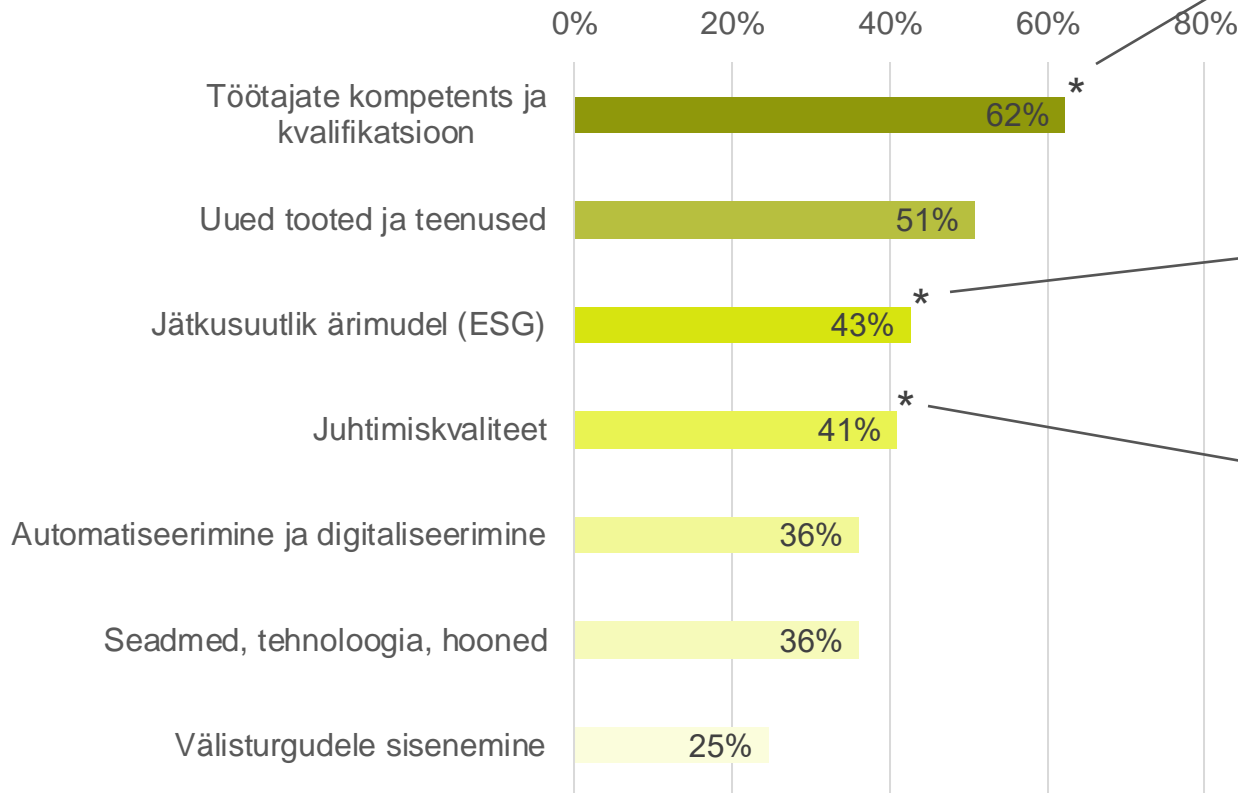
■ b. Oleme pigem kasvamas

■ c. Oleme turu keskmisega võrreldes oma positsioone kaotamas

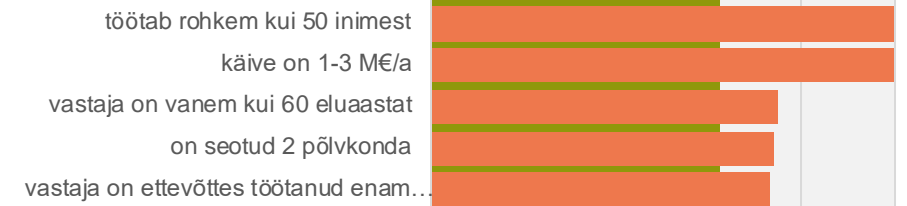
■ d. Meie ettevõtte tulevik on löögi all *

→ 3.3.2 Ettevõtte väärtuse kasvatamiseks vajalikud investeeringud

Milliseid investeeringuid on ettevõtte väärtuse kasvatamiseks eriti olulised?



KESKMISEST ROHKEM PEAVAD OLULISEKS INVESTEERINGUID TÖÖTAJATE KOMPETENSI ETTEVÕTTED, KUS...



KESKMISEST ROHKEM PEAVAD OLULISEKS INVESTEERINGUID JÄTKUSUUTLIKESSE ÄRIMUDELITESSE ETTEVÕTTED, KUS...



KESKMISEST ROHKEM PEAVAD OLULISEKS INVESTEERINGUID JUHTIMISKVALITEETI ETTEVÕTTED, KUS...



→ Ettevõtte väärtuse kasvatamiseks vajalikud investeeringud

Võrdlus 2019.a uuringuga

- Võrreldes 2019. aastaga on ettevõtte väärtuse kasvatamiseks vajalike investeerimisvaldkondade valik laienenud.
- 2019. aastal juhtis vajadus teha investeeringuid töötajate kompetentsi ja kvalifikatsiooni – esimesest põlvkonnast pidas seda oluliseks 88% ja teisest koguni 100%. Käesolevas uuringus on see küll enim mainitud investeeringuvajadusega valdkond, mida aga mainitakse vähem – 63% nii esimese kui teise põlvkonna vastajatest.
- Oluliselt on vähenenud ka vajadus teha investeeringud automatiseerimisse ja digitaliseerimisse. Kui 2019.a mainis esimesest põlvkonnast seda 56% ja teisest 73%, siis käesolevas uuringus vastavalt 33% ja 44% ning antud valdkond on langenud tähtsusejärjekorras viiendaks.

Noppeid intervjuudest

- Investeeringute ja teiste finantsotsuste teemal jäi kõlama eelkõige **pikaajaline vaade**, mis toetab juba mainitud vastupidavust kriisides. Tugevad pereettevõtjad investeerivad rohkem äri toimimisse (nt tootmiseadmetesse), samas kui iseenda heaolu tõstvad kulutused - nt mugav kontor - lükatakse pigem edasi.

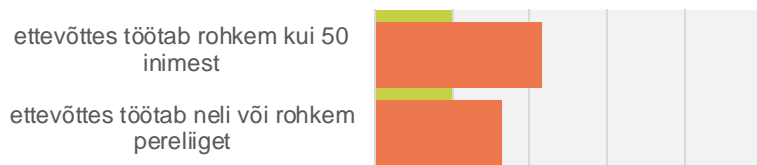
„Meie jaoks on eluliselt oluline investeerida meditsiiniseadmetesse ja tarkvarasse ning tipus püsimiseks vajalikku enesetäiendamisse.“

Merike Immato / OÜ Lumen Hambakliinik

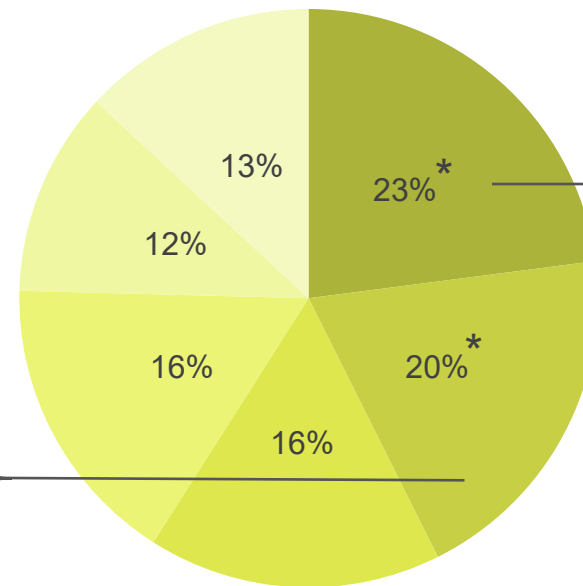
→ 3.3.3 Ettevõtte arengu peamised takistused

Mis on teie ettevõtte arengu peamised takistused?

KESKMISEST ROHKEM HINDAVAD, ET ARENGU PEAMISEKS TAKISTUSEKS ON MAJANDUSE OLUKORD JA TURU VÄIKSUS ETTEVÕTTED, KUS...



KESKMISEST ROHKEM HINDAVAD, ET ARENGU PEAMISEKS TAKISTUSEKS ON OMANIKE OSKUSED JA HOIAKUD ETTEVÕTTED, KUS...



- Omanike-juhtide oskused ja hoiakud*
- Majanduse olukord, turu väiksus*
- Finantsvahenduste nappus
- Riigi bürokraatia ja ebastabiilne seadusandlus
- Oskusliku tööjõu puudus
- muu

→ Ettevõtte arengu takistused

Noppeid intervjuudest

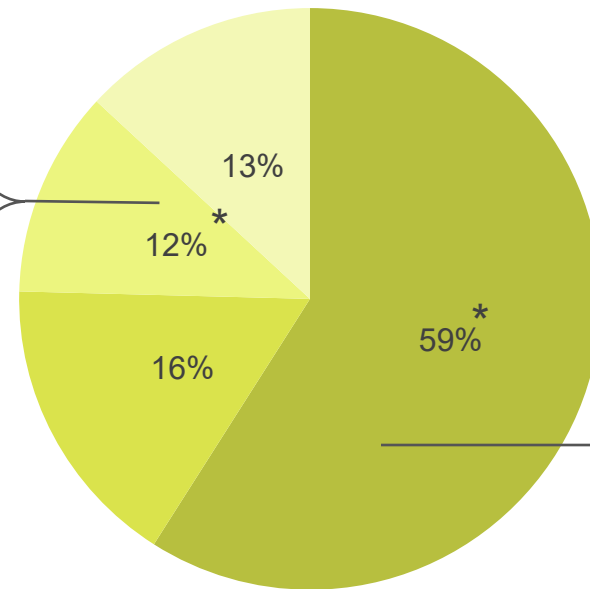
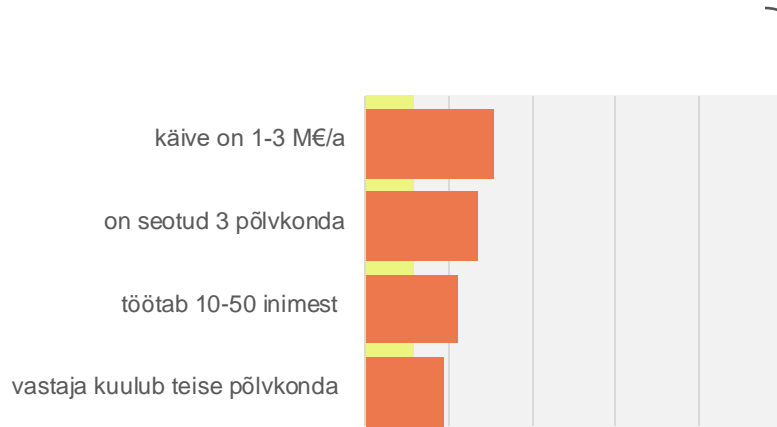
- Pereettevõtte arengu peamised **välised takistused on sarnased teistele ettevõtetele** – majanduslangus ja väärtusliku tööjõu kättesaadavus. *„Ekspordi on raske korralikult suurendada. Maapiirkonnas on tööjõukvaliteediga probleeme ja ei ole ka ette näha, et olukord paraneks“.*
- Pudelikaelaks võib osutuda ka ressursside nappus, mis ei võimalda kõiki unistusi kiiresti ellu viia, vaid sunnib liikuma väikeste sammudega. *„Meditiinivaldkond on ülikeeruline ja kallis. Ja maksumuudatused ei tee elu lihtsaks“.*
- Pikalt enda ettevõtet eest vedanud juhid teadvustavad, et **areng võib jääda ka iseendasse kinni**. *„Sammhaaval tuleb ise jääda kõrvaltvaatajaks, anda kõik üle. Tuleb passi vaadata. Noored teevad oluliselt paremini.“*

„Mida vanemaks saad, seda alalhoidlikum oled – nüüd on rohkem kaotada kui 15 aastat tagasi“

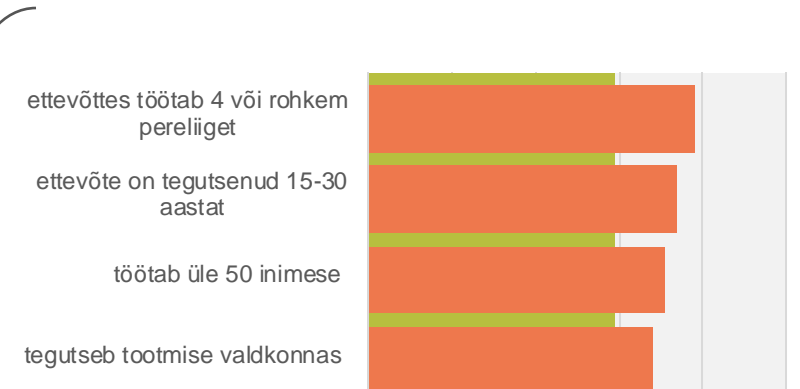
→ 3.3.4 Ootused riigile ja ühiskonnale

Mida vajavad pereettevõtted riigilt ja ühiskonnalt?

KESKMISEST ROHKEM OOTAVAD RIIGILT **SISeturul** TEGUTSEMISE TOETUST ETTEVÕTTED, KUS...



KESKMISEST ROHKEM VAJAVAD RIIGILT JA ÜHISKONNALT **USALDUST, STABIILSUST JA KIIRET ASJAAJAMIST** ETTEVÕTTED, KUS...



■ Usaldust, kiiret asjaajamist, stabiilsust* ■ Ei vaja midagi erinevat teistest ettevõtetest ■ Väiksemat maksukoormust ja siseturu toetust* ■ muu

→ Ootused riigile ja ühiskonnale

Noppeid intervjuudest

- Selleks, et plaane teha, vajavad pereettevõtjad sarnaselt teistele ettevõtjatele **selgust taustsüsteemis**. Raske on plaane teha, kui tegutsemiskeskond on pidevas muutumises. Näiteks maksusüsteem.
- Eesti ettevõtluse konkurentsivõimelisusest lähtuvalt oodatakse ka otsesemat **riigi toetust ettevõtetele sobiva keskkonna loomisel**.
„Soomes näiteks teeb kohalik omavalitsus kõik selleks, et ettevõtte sinna tuleks. Meil on vastupidi, meie peame ise teid ja mahaõite ehitama, oleme näiteks pidanud omade jõududega elektri alajaama ehitama. EASilt küll saab taotleda üht-teist, aga see on keeruline ja võimalused ahtad.“
- **Missiooni** peetakse mõnelgi puhul olulisemaks kui ärilist tulu. Ka selle juures soovivad pereettevõtjad näha riigipoolset selgemat teadvustamist.
Enn Leinuste: „Me soovime riigi ja KOV-ide suuremat mõistmist, et raske vigastuse või erivajadusega inimestel on elu jätkamiseks vaja abivahendeid. Me tahame seista kogu kasutajate grupi vajaduste eest, et nad saaks täisväärtuslikud ühiskonna liikmed olla, paraku arusaamad inimeste vajadustest ei pruugi ühtida.“
- Ühiskonnas toimuvate muutuste osas osutavad pereettevõtjad **noorte pühendumise pelglikkusele**. Pikaajalisi lojaalseid inimesi, kes oleks valmis vastutust võtma, on raske leida.

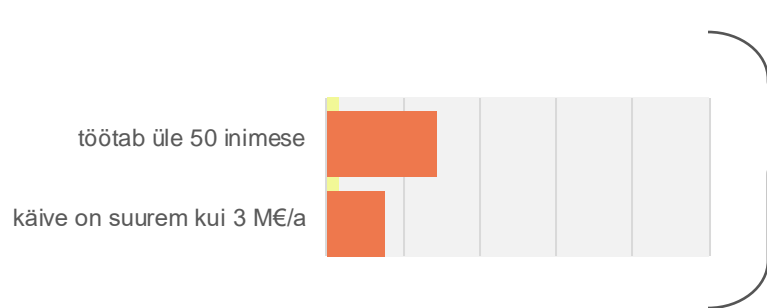
„Riigilt eeldaks ettevõtluse toetamist, mis väljenduks maksukoormuse stabiilsuses ja mitte suurendamises – et klient ei läheks mujale riiki sama teenust ostma. Maksutõusud mõjutavad selgelt ka meie tegevust. Klientide maksevõime on löögi all.“

Malle Nei / OÜ Multilingua Keelekeskus

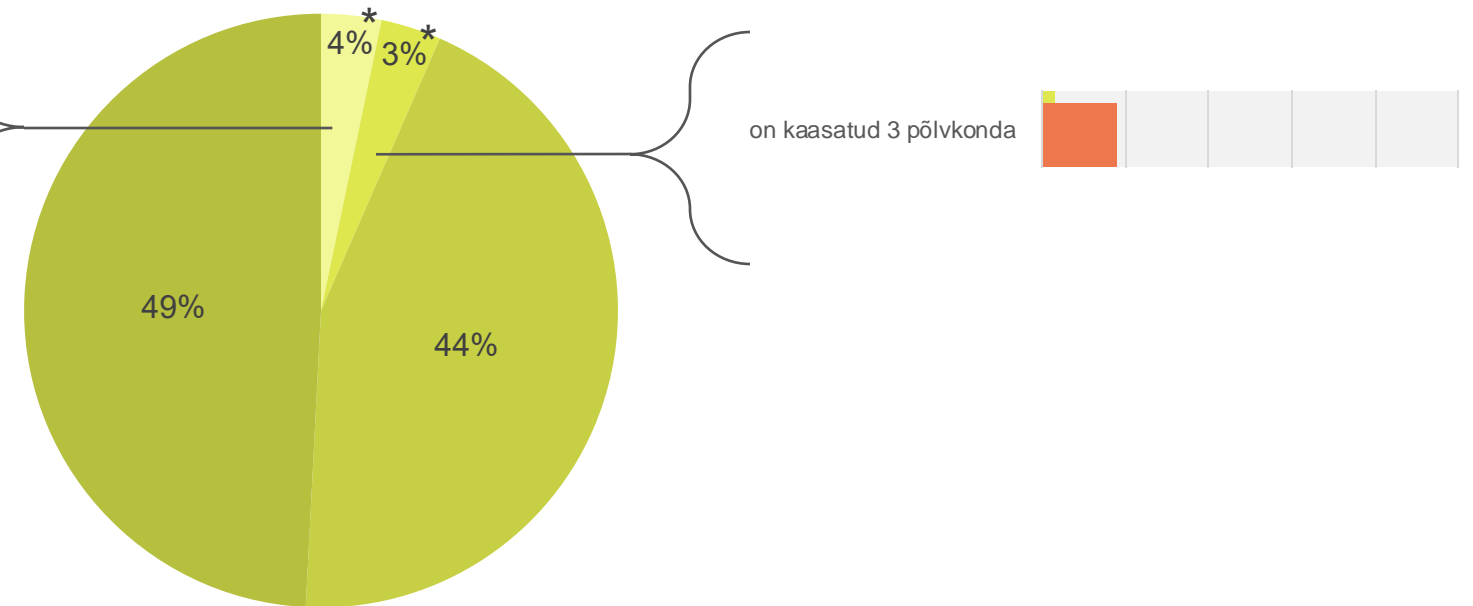
→ 3.3.5 Plaanid seoses ettevõtte müügiga

Kas olete kaalunud ettevõtte müüki?

KESKMISEST ROHKEM ON KAALUNUD ETTEVÕTTE MÜÜKI ETTEVÕTTED, KUS...



KESKMISEST ROHKEM PEAVAD VÕIMALIKUKS ETTEVÕTTE MÜÜKI 5 AASTA JOOKSUL ETTEVÕTTED, KUS...



on kaasatud 3 põlvkonda

■ c. Jah, oleme kaalunud, aga pole selle kasuks seni otsustanud*

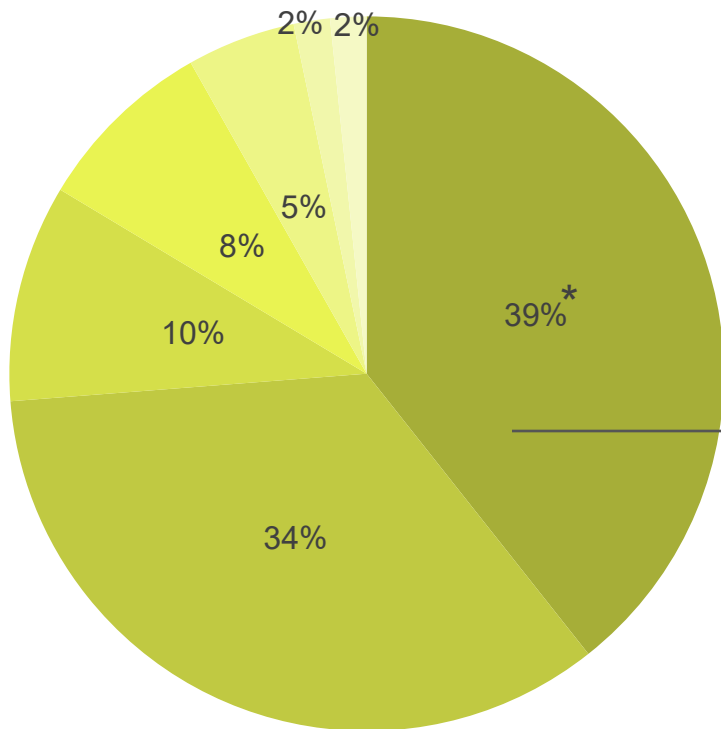
■ d. Jah, ilmselt otsustame selle kasuks järgmise 5 aasta perspektiivis*

■ e. Ei, aga oleksime valmis seda piisavalt atraktiivse pakkumise korral kaaluma.

■ f. Ei kavatse seda ka edaspidi kaaluda

→ 3.3.6 Peamised ajendid ettevõtte potentsiaalseks müügiks

Kui peaksite perena otsustama ettevõtte müügi kasuks, siis mis on selle peamine ajend?



- Atraktiivne pakkumine*
- Ei ole kellelegi pereettevõtet üle anda
- Teised pereliikmed soovivad müüa
- muu

KESKMISEST ROHKEM OTSUSTAKS ETTEVÕTTE MÜÜGI KASUKS ATRAKTIVSE PAKKUMISE KORRAL ETTEVÕTTED, KUS...



- Järglastel on teised huvid/ärid ja nad ei soovi pereettevõtet üle võtta
- Muu
- Järglastel puudub vajalik kompetents

→ Plaanid seoses ettevõtte müügiga

Noppeid intervjuudest

- Pereettevõtjad, kellega pikemalt rääkisime, eeldasid kõik enda algatatud **ettevõtte olemuse ja missiooni jätkumist** ka siis, kui nad ise kõrvale astuvad. Nad peavad oluliseks ettevõtte võimalikult heas seisus üle anda, et järgmine põlvkond saaks sealt jätkata.
Malle Nei: „*Missiooni jätkumine on oluline. Meie soov on propageerida elukestvat õpet – EL kodanik peaks rääkima vähemalt kahte võõrkeelt. Soov on teha seda edasi, mida oleme seni teinud.*“
Merike Immato: „*Peaauguliseks, et püsiks olulisim ehk väärtuse loomine inimestel, meeskonna hoidmine ja innovaatilisus – et uudishimu ei kustuks.*“
- Ühtlasi ei suhtuta ettevõtte müüki täiesti eitavalt – mitmel on ka huvilisi olnud, aga nägemused pole piisavalt kokku langenud. Sarnaselt suhtutakse ettevõtte jätkamisse või müümisesse järglaste poolt:
„*Kui ettevõtte missioon ja äriplaan on paika pandud, siis ärge muutke – aga kui ei sobi, siis müüge parem maha. Kui ettevõtte muutub uue põlvkonna käe all orgaaniliselt, siis see on muidugi mõistetav.*“
- Mitmed pereettevõtjad tõid välja **tugeva identifitseerumise oma ettevõttega**. See on justkui osake iseendas.
- Toodi ka välja, et alati ei pea rääkima kogu ettevõtte müügist – vastavalt äriplanele otsustele on hea vahepeal osasid tegevusvaldkondi võõrandada.

„Me ei ole tõsiselt kaalunud ettevõtte müümist. Kosilasi on käinud küll palju, aga ma ei tea, kuidas me üldse müüa saaksime, see on tegelikult meie teine kodu.“

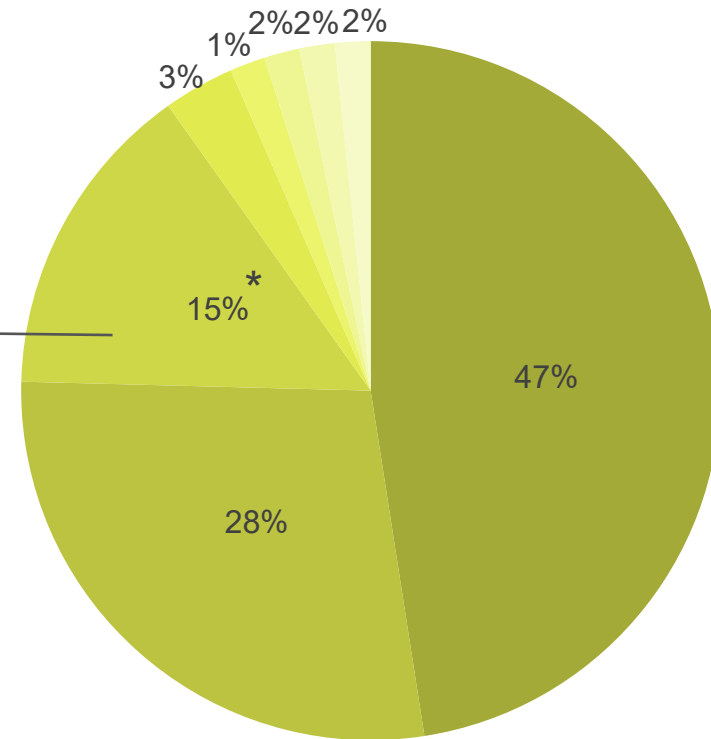
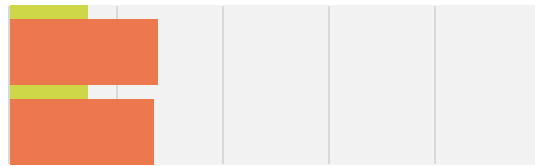
Priit Valdek, AS Valdek

→ 3.3.7 Eelistused lisavahendite leidmiseks

Kui vajaksite ettevõtte arenguks lisavahendeid, siis millist võimalust eelistate?

KESKMISEST ROHKEM KAALUKS LISAVAHENDITE SAAMISEKS INVESTORI KAASAMIST ETTEVÕTTED, KUS...

töötab 4 või rohkem pereliiget
ettevõtte on tegutsenud vähem kui 15 aastat



- Pangalaen
- Mittevajalike varade müük
- Investori kaasamine*
- ei vaja
- Aktsiate avalik pakkumine
- mul on juba praegu päris palju kapitali varutud
- Oleme kasutanud EASi võimalusi
- Vastavalt olukorrale ja vajadusele

Tulemused 4 →

3.4_Omaniku isiklik arenguplaan

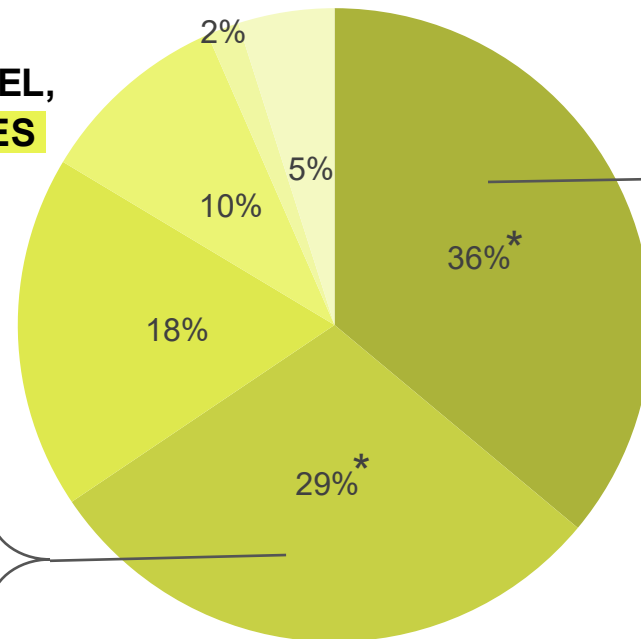
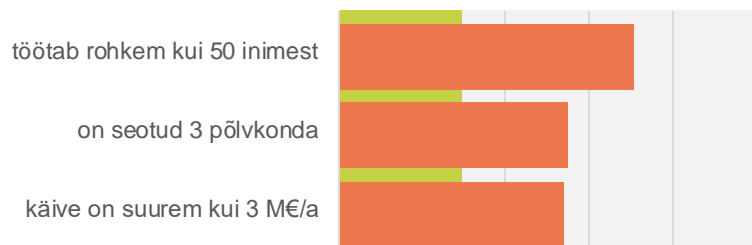
Omaniku isiklik arenguplaan - kokkuvõtlikult

- Levinuimaks tõukejõuks pereettevõtjana tegutseda on olnud võimalus **luua endale ise keskkond, kus saab teha põnevaid asju pika perspektiiviga**. Perega koos tegutsemine annab usalduse ja võimaldab väärtuse loomist endale, mitte võõrale tööandjale.
- Märkimisväärsele osale ei ole pereettevõtlus olnud sihipärane tegevus, **nii on lihtsalt kujunenud**.
- Pereettevõtlus on kui **identiteedi osa ja elustiil**.
- **Elukaarest jm tingitud muutused võivad hakata mõjutama suutlikkust** aktiivselt panustada ning see võib omakorda kujuneda takistuseks ettevõtte arengule.

→ 3.4.1 Pereettevõttes tegutsemise põhjused

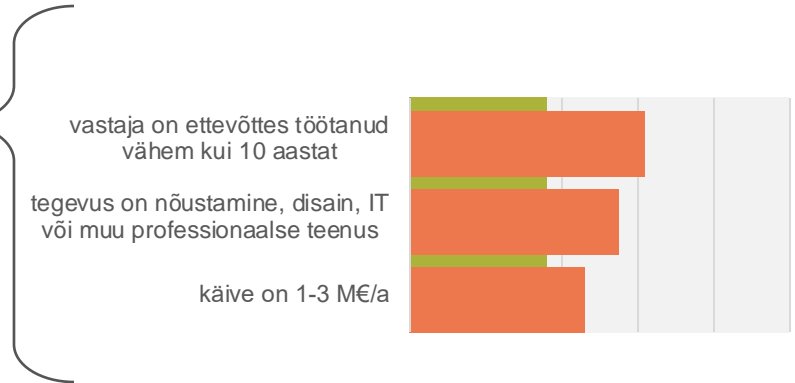
Miks Sa ise tegutsed pereettevõttes?

KESKMISEST SAGEDAMINI TEGELEB OMANIK PEREETTEVÕTLUSEGA PÕHJUSEL, ET EI SOOVI TÖÖTADA TEISTE ALLUVUSES JA LUUA VÄÄRTUST TEISTELE ETTEVÕTETES, KUS...



- Saab teha ise endale põnevaid asju*
- Ei soovi teiste juures töötada*
- Elu on nii läinud
- Liitusin teise pereliikme loodud ettevõttega
- Polnud muid võimalusi tööks
- muu

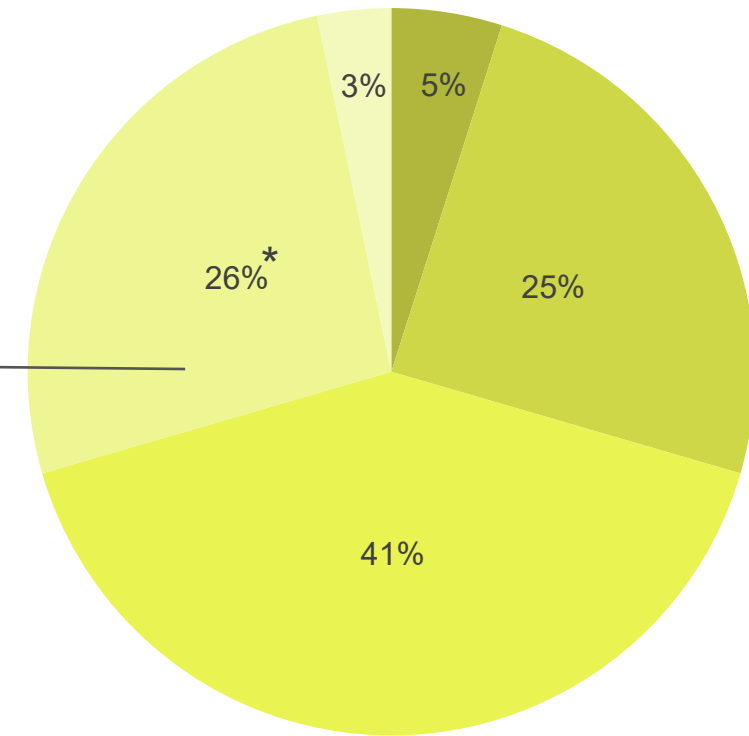
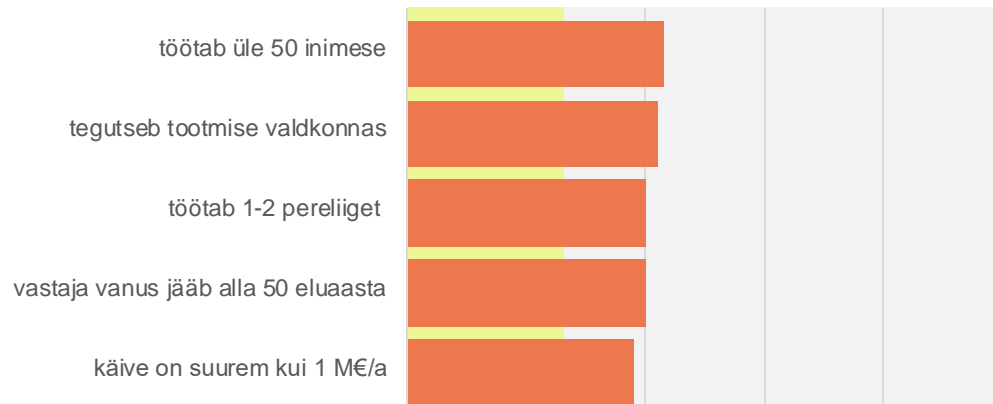
KESKMISEST SAGEDAMINI TEGELEB OMANIK PEREETTEVÕTLUSEGA PÕHJUSEL, ET SEE VÕIMALDAB TEHA ISE ENDALE PÕNEVAID ASJU ETTEVÕTETES, KUS...



→ 3.4.2 Isiklik panus ettevõtte tegevusse lähema 5 aasta vaates

Kuidas kavatsed lähema 5 aasta jooksul muuta enda sisulist ajalist panust ettevõttesse?

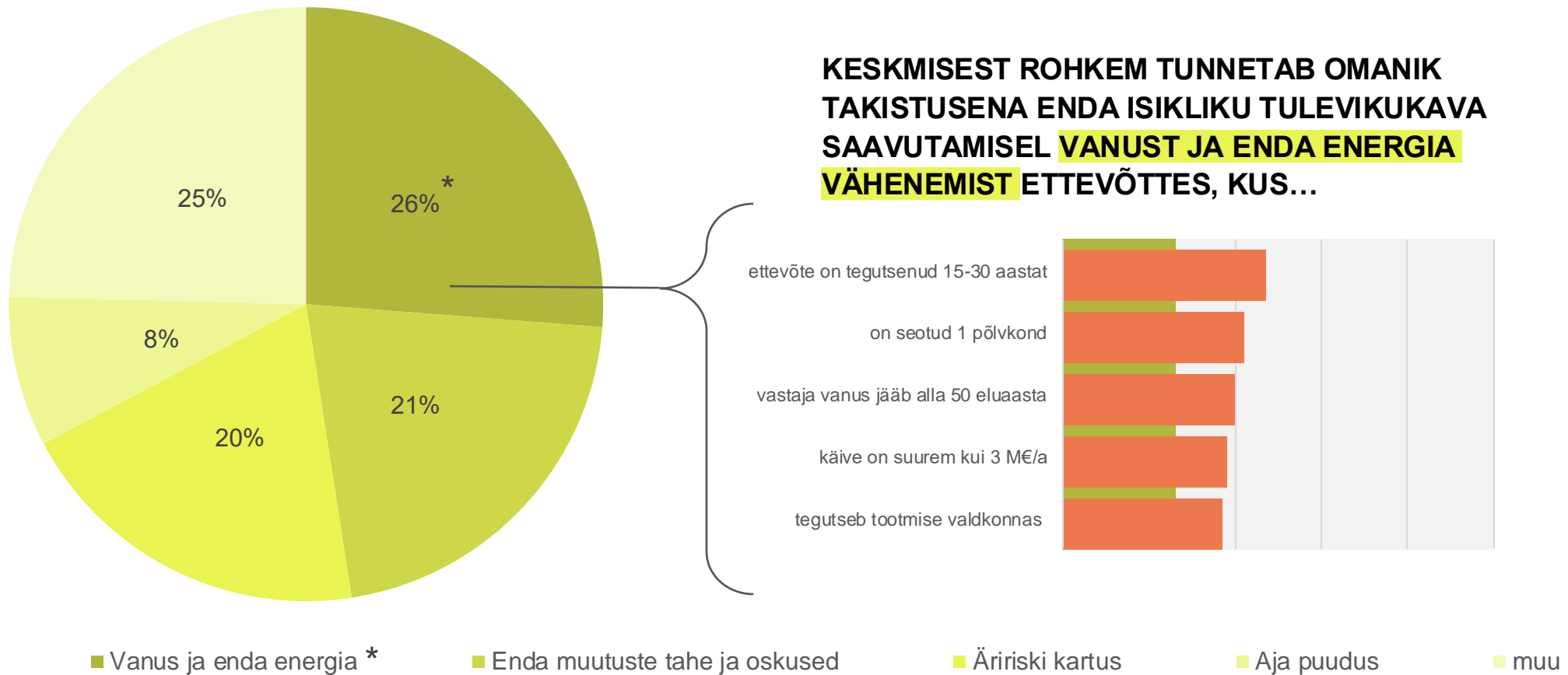
**KESKMISEST ROHKEM PLAANIB OMANIK
ENDA PANUST ETTEVÕTTESSE
VÄHENDADA ETTEVÕTTES, KUS...**



■ a. Suurendada oluliselt ■ b. Suurendada mõnevõrra ■ c. Jätta samaks ■ d. Vähendada mõnevõrra* ■ e. Lõpetada sisuline panustamine

→ 3.4.3 Isikliku tulevikukava saavutamise peamised takistused

Mis on Sinu isikliku tulevikukava saavutamise peamised takistused?



→ Isiklikud arenguplaanid

Noppeid küsitlusest ja intervjuudest

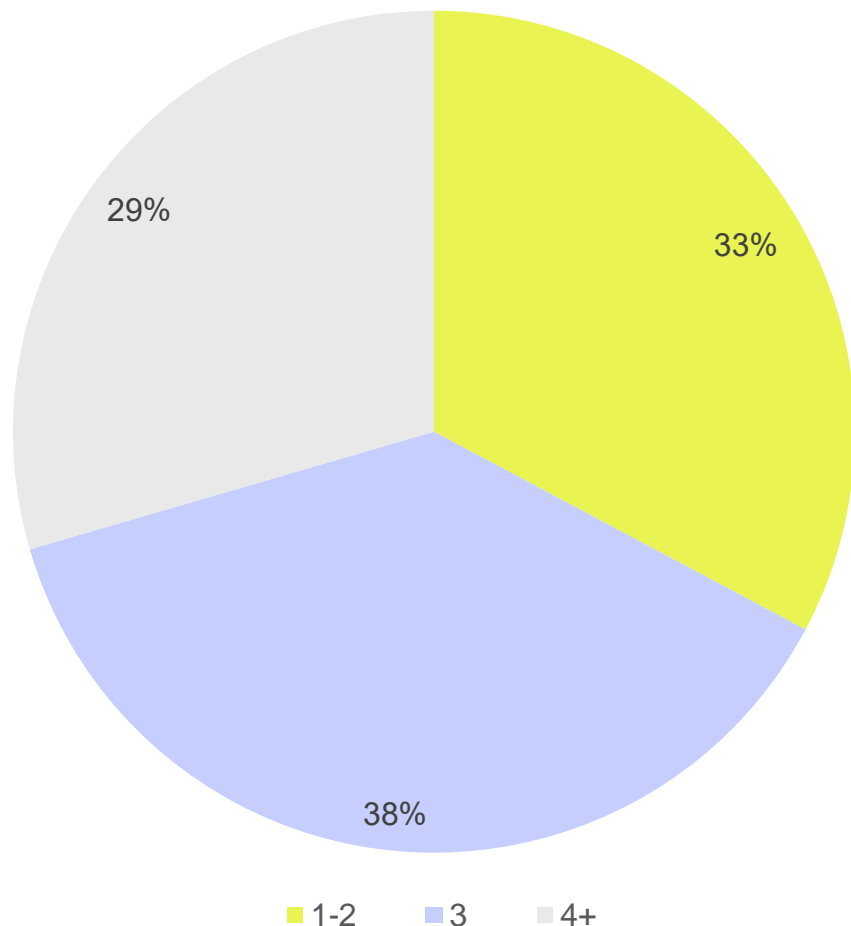
- Tulevikuplaan sõltub osati sellest, millise kavatsusega üldse pereettevõtte asutatud või sellega liitunud on. Vastanud pereettevõtjate isiklike teekondade lood saab jagada peaaesjalikult kolmeks: 1) vajadus **luua endale keskkond, kus saab teha iseendale põnevaid asju pika perspektiiviga**, 2) eelistus tegutseda perega koos, mis annab usalduse ja võimaldab väärtuse loomist endale, mitte võõrale tööandjale; 3) **nii on lihtsalt kujunenud**.
- Kuna paljud pereettevõtjad **identifitseerivad ennast väga tugevalt läbi ettevõtte**, võib olla üpris keeruline enda suhet ettevõttega muuta. Samas elukaarest jm teguritest tingitud muutused võivad hakata mõjutama suutlikkust aktiivselt panustada ning see võib omakorda kujuneda takistuseks ettevõtte arengule.
- Peamiste takistustena joonistuvad välja **vanusega seonduv energia vähenemine, muutusteks vajalike oskuste ja tahte nappus ja kartus võtta ärilist riski**. Samas neljandik vastanutest ei too isikliku tulevikukava saavutamisel välja ühtegi takistust.
- Pereettevõtjate ettevõtlikust ilmestab **aktiivne tulevikuvaade**:
„Isiklikus plaanis võibolla tahakski ühel hetkel midagi muud teha. Ettevõtjana ju tahad ikka midagi ära teha.“
Merike Immato: „Lähima 5 aasta perspektiivis tõmbaksin ennast kõrvale, jääksin ainult erialamentoriks ja suures pildis nõuandjaks. Mul on elus veel palju teha.“

„Tahan olla ettevõtte juhtimisega seotud – pakub huvi ja arengut. Meil on väga ägedad juhatused liikmed, hea koos töötada ja palju õppida.“

Teele Tõeleht, OÜ Kaamos Group

Pereettevõttete erinevused →

4.1_Pereettevõttete erinevusi peegeldavad tegurid



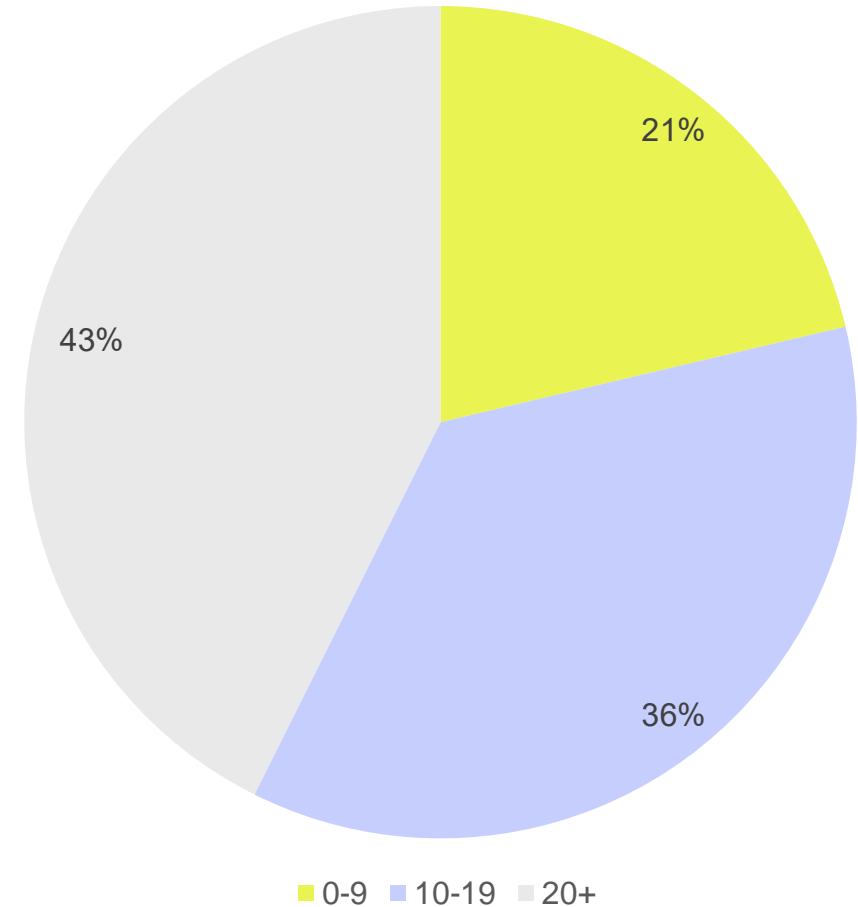
4.1 Antud ettevõtte äritegevusega aktiivselt seotud pereliikmete arv

Mis võimendub, kui pereliikmete arv ettevõttes on suurem?

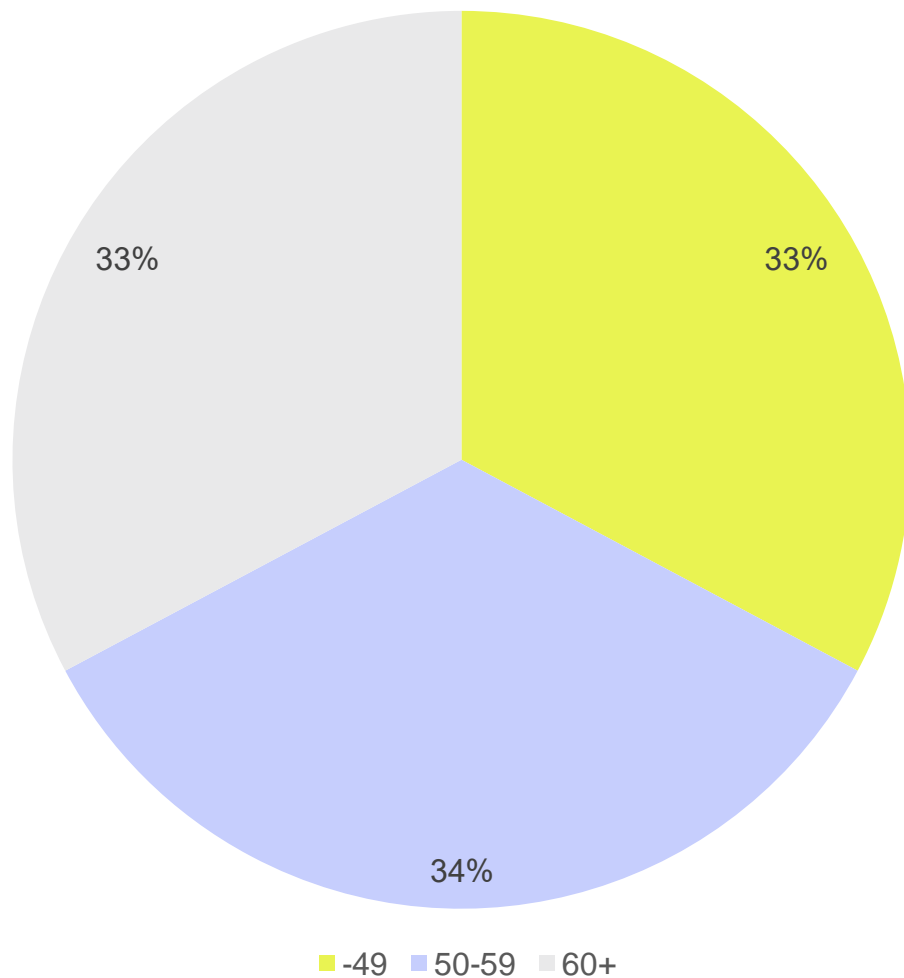
- Pühendumise ja koostöö väljatoomine eelisena (vt joonis 3.1.2)
- Kapitali kaasamise ja riskide hajutamise võimaluste piiratud tunnetamine (vt joonis: 3.1.3)
- Argument teha iseendale põnevaid asju pika perspektiiviga (vt joonis: 3.4.2)
- Pereliikmete eelistamine juhtimises ka juhul, kui see võib vähendada ärilist edukust (vt joonis: 3.1.1)
- Omavahelistes suhetes erinevate pereliikmete ja põlvkondade vahel ka pingete ja vastasseisude esinemine (vt joonis: 3.1.5)
- Tolerants, et ei oodata pereliikmete täielikku pühendumist pereettevõttele (vt joonis: 3.1.7)
- Valmidus kasutada investorite kaasamist ettevõtte arenguks vajalike lisavahendite saamiseks (vt joonis: 3.3.7)

Mis võimendub, kui vastaja töökogemus pereettevõttes on pikem?

- Pereliikmete eelistamisest muutub tähtsamaks ettevõtte äriine edukus ja püütakse perevälistele inimestele anda pereliikmetega sarnased võimalused ettevõtte juhtimisel (vt joonis 3.1.1)
- Ootus teiste pereliikmete pädevusele ja ettevõtlikkusele (vt joonis 3.1.7)
- Väheneb muretus omandiga seonduvate piirangute mitteseadmise osas (vt joonis 3.2.3)
- Ettevõtte arenguks vajalike investeeringute osas peetakse oluliseks töötajate kompetentsi ja kvalifikatsiooni – nähakse vähem vajadust investeerida jätkusuutlikku ärimudelisse (ESG) (vt joonis 3.3.2)
- Põhjusena ettevõtte müügi kaalumisel tuuakse välja, et järglastel võivad olla teised huvid (vt joonis 3.3.6)



4.2 Vastaja töökogemus pereettevõttes



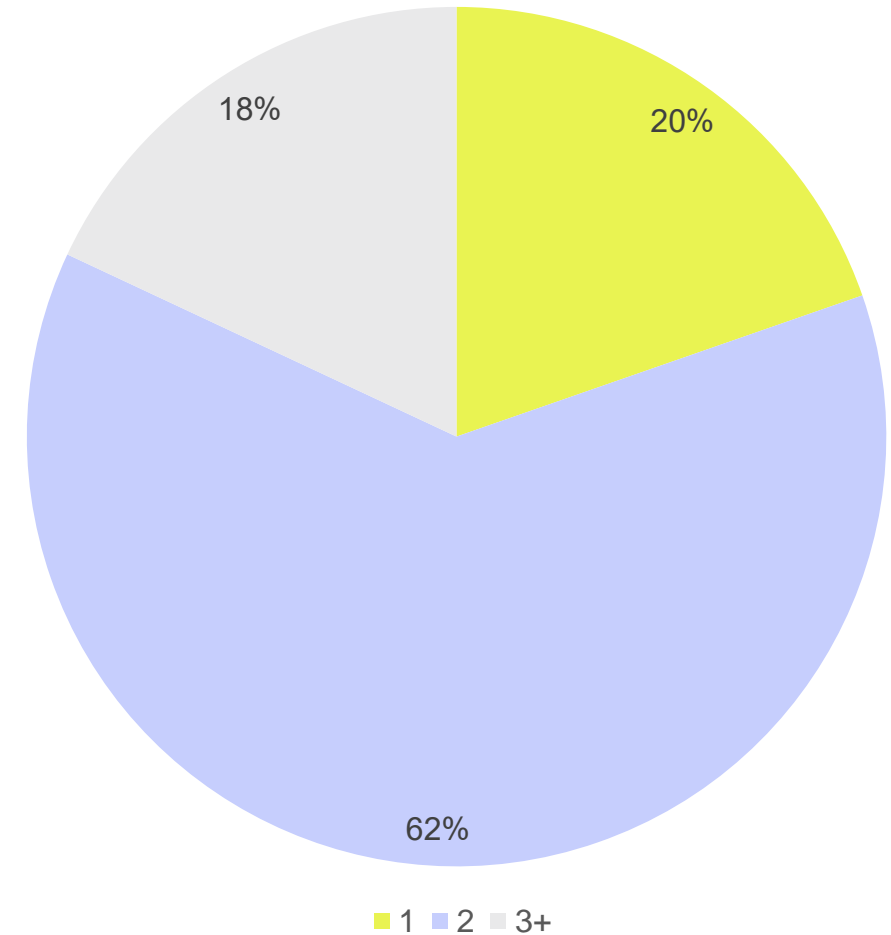
4.3 Vastaja vanus

Mis võimendub vastaja vanuse kasvades?

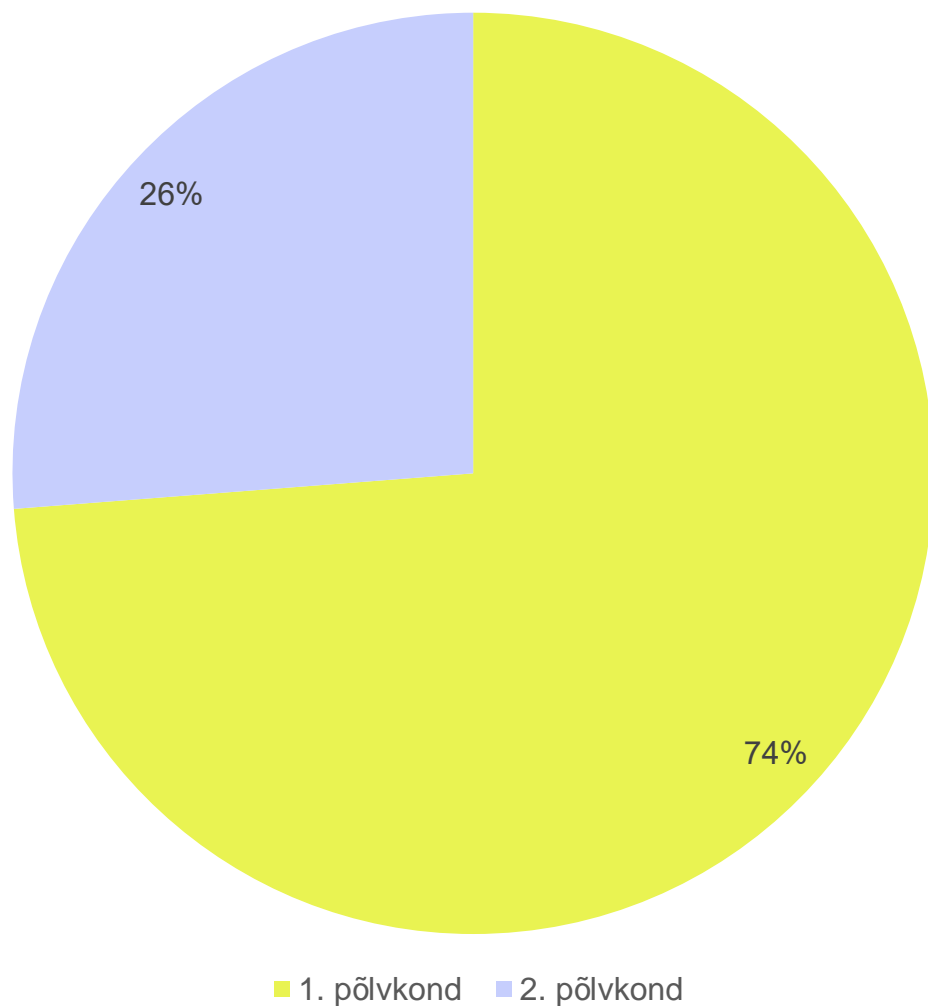
- „Elu on lihtsalt nii läinud“ kui põhjuse väljatoomine pereettevõtlusega tegelemiseks, samas kui väiksem kaal on argumendil „saab teha ise endale põnevaid asju pika perspektiiviga“ (vt joonis 3.4.1)
- Omanik on teinud enda osaluse jaotamise (nt pärandamise või kinkimise kaudu) otsused ise, ilma teisi pereliikmeid kaasamata. (vt joonis 3.2.2)

Mis võimendub, kui pereettevõtlusega on seotud rohkem põlvkondi?

- Suureneb tolerants, et pereettevõttes osalemine pole sundus, vaid võimalus (vt joonis 3.1.7)
- Suureneb tõdemus, et ettevõtte arengu peamiseks takistuseks on omanike-juhtide oskused ja hoiakud (vt joonis 3.3.3)
- Suureneb valmidus ettevõtte müüki atraktiivse pakkumise puhul kaaluma (vt joonis 3.3.5)



4.4 Pereäriiga seotud olnud põlvkondade arv



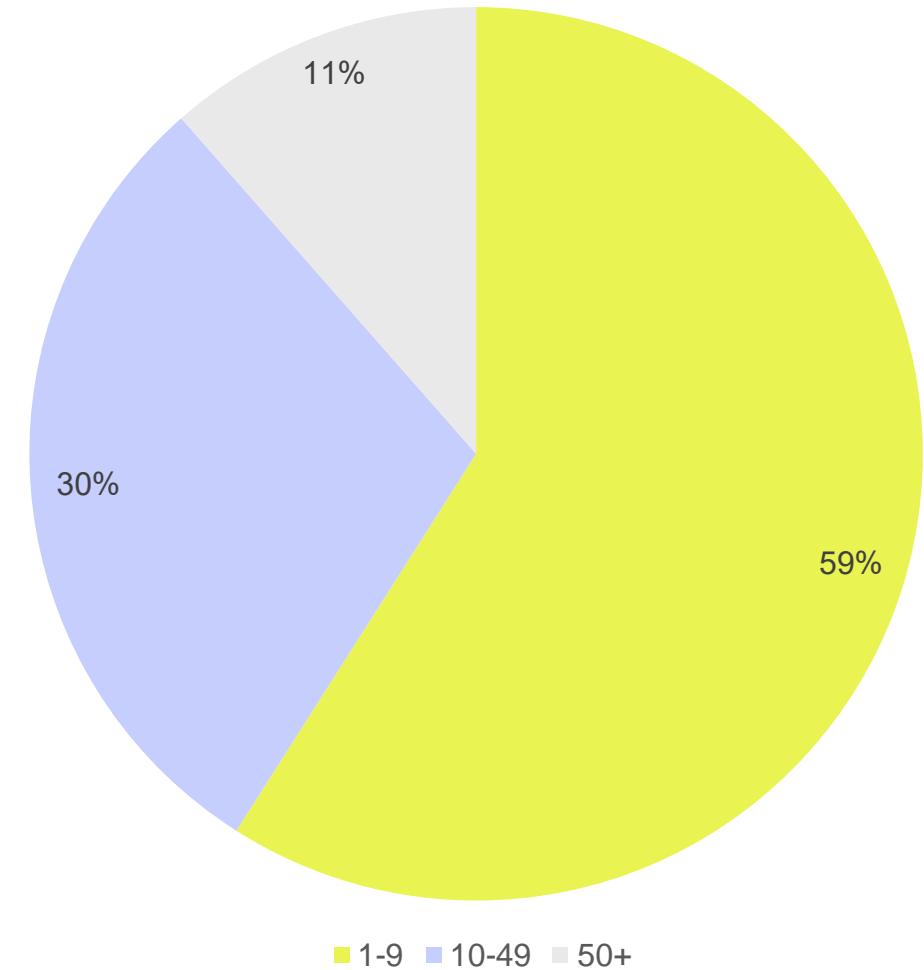
4.5 Mitmendasse ettevõttega seotud põlvkonda vastaja kuulub

Mille poolest erinevad teise põlvkonda kuuluvad pereettevõtjad esimesest?

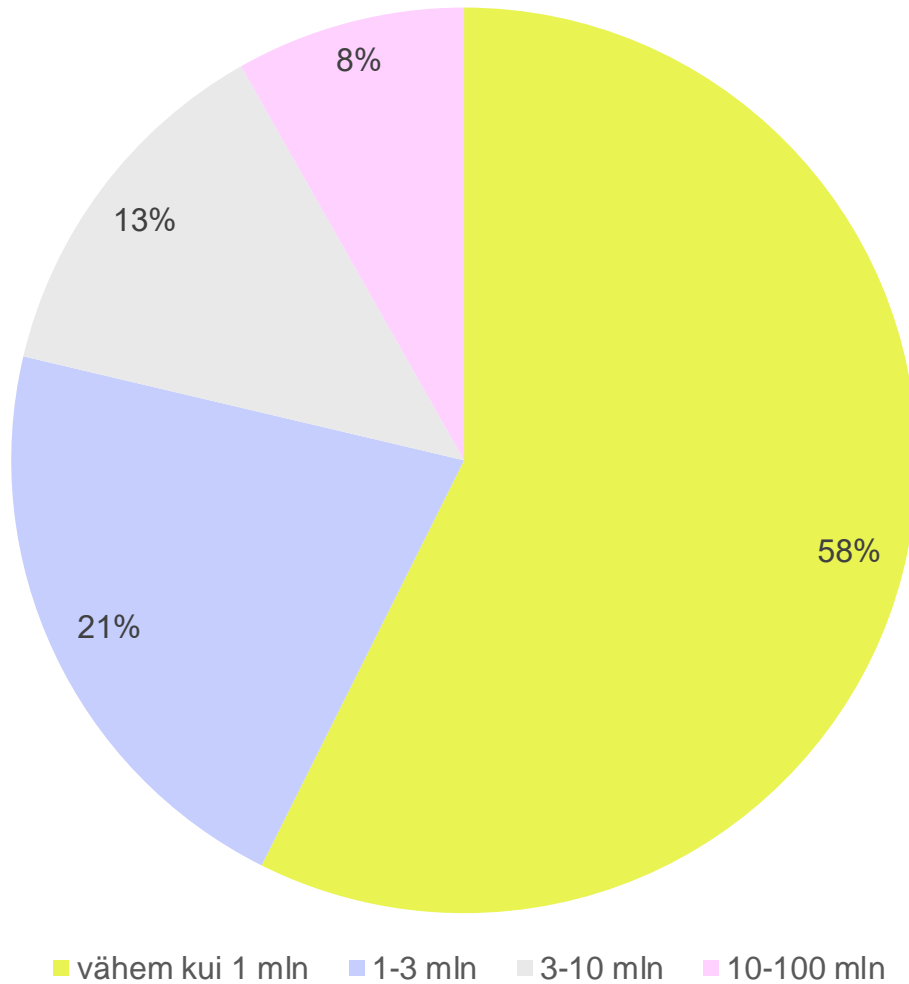
- Teine põlvkond leiab rohkem, et pereettevõtte tugevus on pühendumine ja koostöö (vt jooni: 3.1.2.)
- Teine põlvkond näeb rohkem, et pereettevõtte kitsaskoht on töö- ja isiklike suhete segunemine ja pingete ülekandumine (vt joonis 3.1.3.)
- Teine põlvkond rõhutab vähem, et ettevõtte juhtimisel on igal juhul eelistatud pereliikmed, ka juhul, kui see vähendab ärilist edukust (vt joonis: 3.1.1.)
- Teine põlvkond ootab ülejäänud pereliikmetelt rohkem pädevust ja ettevõtlikkust (vt joonis: 3.1.7)
- Teine põlvkond toob ettevõtte arengut takistava põhjusena enam välja puudujääke omanike oskustes ja hoiakutes (vt joonis: 3.3.3)
- Teine põlvkond ootaks riigilt pereettevõtetele rohkem otsest ärilist tuge – väiksemat maksukoormust ja toetust siseturul tegutsemisele (vt joonis: 3.3.4)
- Teine põlvkond on rohkem valmis kaaluma ettevõtte müüki atraktiivse pakkumise korral (vt joonis: 3.3.6)

Mis iseloomustab suurema töötajaskonnaga pereettevõtteid?

- Pereettevõtte kitsaskohana tuuakse vähem välja rollide segunemist ja ebavõrdsust palgatöötajatega (vt joonis: 3.1.3)
- On selgem veendumus, et pereettevõtte vastupidavus kriisides on tugevam kui teistel sarnastel ettevõtetel (vt joonis: 3.1.4)
- Juhtimis põhimõttena võimendub hoiak, et eelistatud on pereliikmed ka juhul, kui see võib vähendada ärilist edukust (vt joonis: 3.1.1)
- Nooremate pereliikmete puhul eelistatakse rohkem nende töötamist pereettevõttes (vt joonis: 3.1.6)
- Ettevõtte arengu seisukohast peetakse olulisemaks investeringuid töötajate kompetentsi, uutesse toodetesse-teenustesse ja juhtimiskvaliteeti (vt joonis: 3.3.2)
- Võimendub hoiak, et pereettevõtted ei vaja riigilt ja ühiskonnalt midagi erinevat võrreldes teiste sarnaste ettevõtetega (vt joonis: 3.3.4)
- Suureneb valimidus kaaluda ettevõtte müüki atraktiivse pakkumise korral (vt joonis: 3.3.6)



4.6 Ettevõtte töötajate arv



4.7 Ettevõtte käive (aastas)

Mis eristab suurema ärimahuga pereettevõtteid?

- Sagedasem arvamus, et pereettevõtte kitsaskohaks on töö- ja isiklike suhete segunemine ja pingete ülekandumine (vt joonis: 3.1.3)
- Enam neid, kes on ettevõtte omandiga seonduva vormistanud perekonnahartana (vt joonis: 3.2.2)
- Ettevõtte arengu seisukohast tähtsustatakse kõrgemalt juhtimiskvaliteeti (vt joonis: 3.3.2)

Uuringus osalejad →

5.1_Vastanute kirjeldus

→ Vastanute kirjeldus

Ettevõtte tegevusega aktiivselt seotud pereliikmete arv

1-2	33%
3	38%
4+	30%

Kas ettevõtte tegevjuht on pereliige?

Ei, on palgatud pereväline liige	2%
Jah	98%

Vastaja positsioon ettevõttes

Juhtkonna liige, pole tegevjuht	30%
Tegevjuht	54%
Tegevjuht-spetsialist	16%

Vastaja töökogemus selles pereettevõttes

0-9 a	21%
10-19 a	36%
20+ a	43%

Vastaja vanus

-49 a	33%
50-59 a	34%
60+ a	33%

Mitu põlvkonda on selle pereäriiga seotud olnud?

1	20%
2	62%
3+	18%

Mitmendasse ettevõttega seotud põlvkonda vastaja ise kuulub?

1. põlvkond	74%
2. põlvkond	26%

Mitmenda põlvkonna käes on hetkel selle ettevõtte juhtiminevalitsemine?

1. põlvkond	59%
2. või hilisem põlvkond	41%

Kas perekonnale ühiselt kuulub lisaks sellele ettevõttele ka teisi ettevõtteid?

Ei	43%
Jah, ostavad üksteiselt teenuseid	23%
Jah, seoseid pole	10%
Jah, äri tihedalt seotud	25%

Kas vastaja on Eesti Pereettevõtjate Liidu liige?

Ei	80%
Jah	20%

Ettevõtte tegevusvaldkond (mitu valikut - peamine)

Tootmine, põllumajandus, ehitus	31%
Teenindus, kaubandus, majutus, transport	51%
Nõustamine, teadus, disain, IT	18%

Ettevõtte vanus

0-14 a	36%
15-29 a	31%
30+ a	33%

Ettevõtte töötajate arv

1-9	59%
10-49	30%
50+	11%

Ettevõtte käive

vähem kui 1 mln €/a	57%
1-3 mln €/a	21%
3-10 mln €/a	13%
10-100 mln €/a	8%



→ Aitäh!

Jaano Inno Miltoon New Nordics - organisatsiooni muutuste valdkonnajuht / jaano.inno@miltoon.com

Eva-Maria Kangro Miltoon New Nordics - partner, psühholoog, juhtimisnõustaja / eva-maria.kangro@miltoon.com

Karl-Erich Trisberg WALLESS - Tehingute ja ärinõustamise partner, vandeadvokaat / karl-erich.trisberg@walless.com


Jana Palm Äripäev - suurürituste toimetuse juht / jana.palm@aripaev.ee

Merit Miller Eesti Pereettevõtjate Liidu president, Juustukuningate kaasasutaja / meritmiller@gmail.com

miltoon

WALLESS

Äripäev

 Eesti
Pereettevõtjate
Liit