

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Mari-Ann Lind

**PÕLVKONNAVAHETUS PEREETTEVÕTETES: AS M.V.WOOL  
JUHTUMIUURING**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/09 – ärimus, peeriala juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on ..... sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Mari. Ann Lind .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 130754TABB

Üliõpilase e-posti aadress: lindmariann@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOORIA .....	7
1.1 Pereettevõtte olemus .....	7
1.1.1 Kolme ringi mudel .....	9
1.2 Pereettevõtlus Eestis .....	11
1.3 Põlvkonnavaheetus kui protsess .....	12
2. METOODIKA .....	19
2.1 Uuringu eesmärk .....	19
2.2 Uuritava ettevõtte ülevaade .....	19
2.3 Uurimismeetod .....	21
2.4 Uuringu läbiviimise kirjeldus .....	21
3. UURINGU TULEMUSED .....	23
3.1 Intervjuude analüüs .....	23
3.1.1 Ettevõtte juhtimine ja hetkeolukord põlvkonnavaheetusprotsessis .....	23
3.1.2 Põlvkonnavahetust mõjutavate faktorite mõju hindamine .....	28
3.2 Järeldused .....	32
KOKKUVÕTE .....	34
ALLIKAD .....	36
SUMMARY .....	39
LISAD .....	41
Lisa 1. Barach ja Ganitsky 12 mõjutavat faktorit .....	41

## ABSTRAKT

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on saada ülevaade pereettevõtte AS M.V.Wool paiknemisest ja hetkeolukorrast põlvkonnavaetusprotsessis ning uurida kas ja kui hästi ollakse selles ettevõttes põlvkonnavaetuseks valmistunud.

Töö autor kasutas uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, mille raames viidi läbi kolm poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte kolme põlvkonna esindajatega. Antud töö uurimisobjektiks oli ettevõtte AS M.V.Wool, mis on Eesti turul kalatootmise valdkonnas turuliider ning üks Eesti edukaimatest pereettevõtetest.

Töö koostamisel tugineti erinevate autorite kirjanduslikele allikatele. Teoreetiliste kirjanduslike allikate ülevaatele ning läbiviidud uuringu tulemustele toetudes tehti järeldused ning ettepanekud. AS M.V.Wool on hetkeseisuga põlvkonnavaetusprotsessis jõudmas lõpufaasi, kus antakse juhtimine lõplikult üle järgmisele põlvkonnale. Ettevõtetel ei ole antud protsessi läbiviimiseks formuleeritud plaani, kuid sellest olenemata on üleandmine olnud siiani edukas.

Töö autor teeb ettepaneku, et ettevõttes korraldataks perekonna nõukogu koosolek, kus pannakse plaan siiski mingil määral paika, et vältida võimalikke probleeme, mis võivad tulevikus esile tulla.

Võtmesõnad: pereettevõtetus, põlvkonnavaetus, planeerimine, põlvkonnavaetusprotsess, juhtimise üleandmine..

## SISSEJUHATUS

Pereettevõtlus on maailmas väga pikalt esinenud ettevõtluse vorm ning mängig tänapäeval maailmamajanduses väga suurt rolli. Lisaks sellele, et kõikidest maailma ettevõtetest moodustavad pereettevõtted enamuse, on ka suurem osa maailma suurimatest ja edukamatest ettevõtetest just perede omatud ja juhitud. Eestis on ettevõtluskultuur ajaloolistel põhjustel veel üsna noor ning seetõttu pole teadlikkus pereettevõtlusest ja nende olulisusest eriti kõrge.

Lõputöö aktuaalsus tuleneb sellest, et pereettevõtete jaoks on üheks suurimaks ja ettevõtte arengu osas üheks olulisemaks väljakutseks põlvkonnavaheetus. Nagu eelpool mainitud siis on pereettevõtlus Eesti jaoks üsna võõras teema, kuid praeguseks hetkeks on jõutud sinnamaani, et suur osa pereettevõtteid hakkab valmistuma esimest korda selle teekonna ettevõtmiseks. See tähendab aga seda, et varasemat kogemust selles valdkonnas eriti ei leidu ning ettevõtete tuleviku mõttes on oluline võimalikult palju seda teemat eestis uurida.

Käesoleva bakalaureuse lõputöö raames uuritakse ühte eesti pereettevõtet, ning nende teekonda põlvkonnavaetusprotsessis. Töö eesmärgiks on saada ülevaade ettevõtte AS M.V.Wool paiknemisest ja hetkeolukorrast põlvkonnavaetusprotsessis ning uurida kas ja kui hästi ollakse selles ettevõttes põlvkonnavaetuseks valmistunud. Töö on eelkõige kirjutatud firma juhile ning tema perekonnale kuid ka kõikidele teistele pereettevõtetele, kellele antud töö kasulik on. Ülesanded uurimiseesmärgi täitmiseks on:

- Anda ülevaade pereettevõtte olemuse teoreetilisest käsitlusest
- Tuua välja erinevad aspektid, mis mõjutavad põlvkonnavaetusprotsessi läbiviimise edukust
- Anda ülevaade peamistest põlvkonnavaetuse protsessi iseloomustavatest mudelitest
- Uurida juhtumiettevõtte olukorda põlvkonnavaetuses ning nende ettevalmistuse taset selleks
- Vastavalt uuringu tulemustele teha järeldused ning vajadusel ettepanekut protsessi tõhusamaks muutmiseks.

Töö esimeses peatükis kirjeldatakse ...pereettevõtluse määratlemise teoreetilisi aluseid ning antakse ülevaade pereettevõtete olemusest. Kuna üheks olulisemaks aspektis pereettevõtte toimimise juures on võrreldes teiste ettevõtetega lisanduv perekonna faktor, siis kirjeldatakse põhjalikumalt ka laialdaselt kasutatud kolme ringi mudelit. Lisaks tuuakse välja eraldi peatükina põlvkonnavahetuse olemus ning selle protsessi kirjeldus ja seda mõjutavad faktorid.

Teises peatükis annab autor uuritava ettevõtte kohta ülevaate ning kirjeldab uuringu läbiviimiseks valitud uurimismetoodikat. Kolmandas peatükis keskendub autor kvalitatiivse uuringu käigus läbiviidud intervjuude anaküüsimisele ning toob välja nendest tehtud järeldused ja ettepanekud.

Töö autor soovib siinkohal tänada ettevõtet M.V.Wool, selle omanikke ning töötajaid koostöö eest, mis võimaldas käesoleva töö kirjutamise.

# 1. TEOORIA

## 1.1 Pereettevõtte olemus

Pereettevõtetel on fundamentaalne roll tänapäeva globaalses majanduses, nad moodustavad kogu maailma ettevõtetest enamuse (Heck, Trent 1999; Wallace 2010) ning pereettevõtluse ajalugu ulatub kuni tsivilisatsiooni alguseni (Wallace 2010 viidatud Aronoff 1998).

Antud peatükis annab töö autor ülevaate teaduslikest artiklitest kogutud pereettevõtluse definitsioonidest.

Suuremas osas teadustöodes ja –artiklites tundub olevat uurijate jaoks esimeseks väljakutseks määratleda kriteeriumid, mille järgi saaks kindlaks teha, kas ettevõtet saab klassifitseerida pereettevõtteks. See tuleneb sellest, et tänaseni ei ole teadlased jäänud püsima ühe kindla definitsiooni juurde, mis iseloomustaks pereettevõtet kõige täpsemini, ent ei jätaks välja olulisi faktoreid. Enne 1980-ndaid aastaid seostati pereettevõtteid sotsioloogia ja väikeste ettevõtetega, ent kummaski kategoorias asetsemine ei võimaldanud pereettevõttel olla tunnustatud ja aktsepteeritud eraldiseisev domeen (Bird *et al.* 2002).

Ward ja Aronoff (1995) toovad välja, et pereettevõtetes on näha teistsuguseid juhtimisstiile ja juhtimiskultuuri võrreldes tavaettevõtetega ning selleks, et neid nähtusi rohkem uurida on pereettevõtluse määratlemine definitsiooniga ja selle eristamine tavaettevõtetest oluline. Ka Chrisman *et al.* (2003) märgivad, et pereettevõtted pakuvad paeluvaid ja teistsuguseid võimalusi ja olukordi, et uurida erinevaid organisatsioonilisi nähtusi.

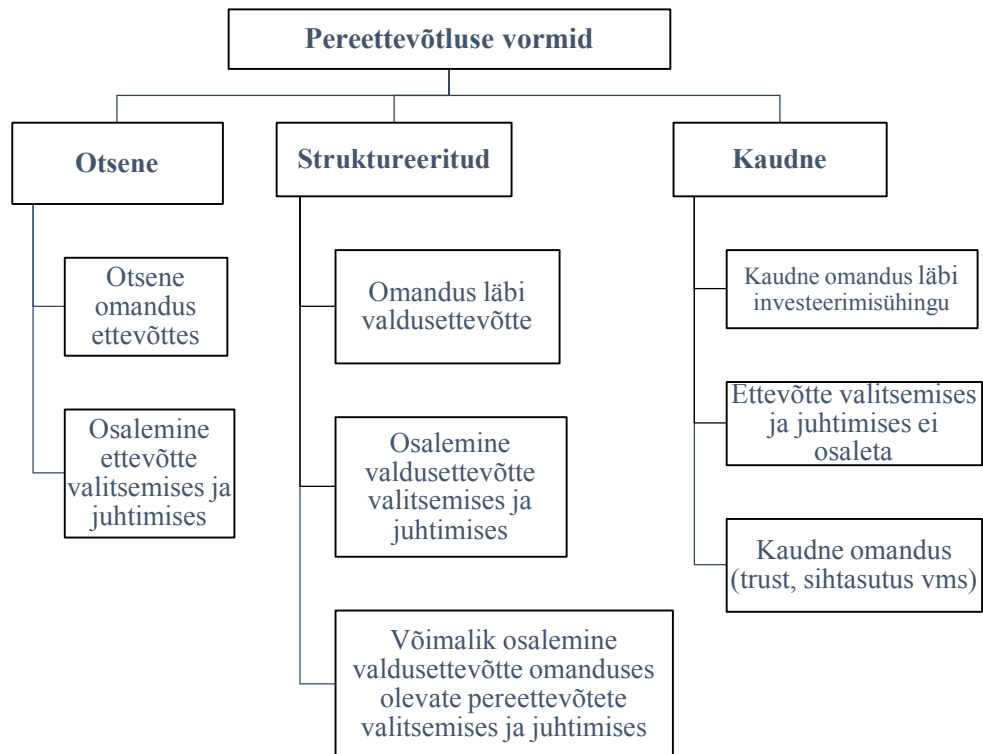
Üldiselt nõustuvad teadlased, et perekonna seotus ja mõju ärile on see, mis pereettevõtteid teistest eristab ning enamik neist tõlgendavad perekonna seotust firma omanduse ja juhtimisega (Handler 1989). Üks lihtsamaid definitsioone on toodud välja Miller *et al.* (2007) poolt, kes nimetavad pereettevõtteks ettevõtet, kus enamusosalus on pereliikmete käes ning mitu pereliiget osalevad ettevõtte igapäevases juhtimises kas samaaegselt või pikema perioodi jooksul. Churchill ja Hatten (1987) lisavad sellisele definitsioonile ka perekonnasisese pärija komponendi, kes firma ühel päeval üle võtab (Chua *et al.* 1999 viidatud Churchill ja Hatten 1987). Mitmed teadlased on pereettevõtteid defineerides keskendunud peamiselt faktoritele, mis eristavad pereettevõtteid teistest ettevõtetest (Chua *et al.* 1999, Handler 1989). On esitatud ka konkreetse ja peamiselt omandust ja juhtimist määratlemiseks kasutatav definitsioon, mida on esitanud ka Euroopa Komisjon (2009):

Ettevõtet saab pidada pereettevõtteks kui:

1. Enamusosa otsustusõigusest kuulub firma asutajale, tema abikaasale, vanematele või lastele.
2. Enamusosa otsustusõigusest on kas kaudne või otsene
3. Vähemalt üks perekonna liige peale omaniku on esindatud firma igapäevases valitsemises

4. Börsil noteeritud ettevõtete puhul omab perekonnaliige (kas asutaja või järglane) vähemalt 25% hääleõigusega aktsiastest.

Miettinen ja Teder (2006) toovad välja sarnase võimaluse pereettevõtte defineerimiseks ning väidavad, et esimene neist on maailmas levinuim, kuid Arumäe (2014) möönab, et erinevatest allikatest leiab ka teistsuguseid seisukohti. Lisaks toob Arumäe (*Ibid.*) välja, et pereettevõtte määratlemisel tuleb eristada ka passiivset ja aktiivset perekonna osalemist ning otsest ja vahendatud pereettevõtlust, mille järgi eristab ta kolm erinevat esinemisvormi (vt joonis 1)



Joonis 1. Pereettevõtluse esinemise vormid  
Allikas: autori koostatud Arumäe (2014) põhjal

Pereettevõtted saab omakorda jaotada kolme teoreetilisse kategooriasse lähtuvalt sellest, kuidas ettevõttes probleeme lahendatakse ning strateegiaid valitakse (Poza, Daugherty 2013, lk 11-13):

1. Pere esikohal ettevõtte, kus pereliikmetele on töökoht garanteeritud. Ettevõtte peamine tegutsemiseesmärk on tagada perekonna heaolu ning eelistatakse töötajateks pereliikmeid;
2. Juhtimine esikohal ettevõtte, kus töötajad valitakse kvalifikatsiooni alusel ning kõigi töösooritust ja tulemusi hinnatakse samadel kriteeriumitel. Pereliikmeid julgustatakse pigem iseseisvat karjääri tegema või mujalt töökogemust saama.
3. Omandus esikohal ettevõtte, kus finantsnäitajatele pööratakse suurt tähelepanu ning kõige olulisem on omanikele kasumi tootmine.



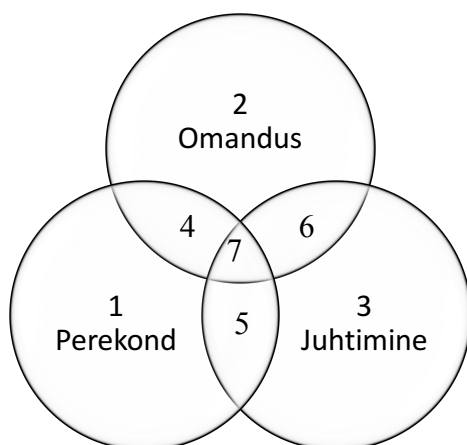
Arutledes metodoloogiliste probleemide üle, mis kerkivad pereettevõtlust uurides väidab Tsang (2002), et üheks väljakutseks on määratleda kriteeriumid, mille järgi kindlaks teha, kas ettevõtet saab klassifitseerida pereettevõtteks. Sellele väljakutsele on pakkunud lahenduse Litz (1995), kes pakub välja kaks üksteist täiendavat lähenemist pereettevõtte kontseпти visualiseerimiseks. Esimene lähenemine, mis on kooskõlas kõige traditsioonilisema pereettevõtte definitsiooniga, on struktuuripõhine, mis võtab arvesse perekonna seotust ja osalemist firma omanduses ja juhtimises. Teine lähenemine on kavatsusel põhinev, mis keskendub juhtkonna kavatsusele säilitada või suurendada perekonna seotust organisatsioonis.

Autor kasutab antud töös struktuuripõhist lähenemist ning kasutab siinkohal pereettevõtte defineerimiseks järgmist määratlust:

Pereettevõtte on ettevõtte, milles perekond omab enamusosalust ning teostab täielikku kontrolli juhtimises. Perekonna liikmed moodustavad põhiosa juhtkonnast ja võtavad vastu kõige olulisemaid äri seotud otsuseid (Tsang, 2002, Gallo, Sveen 1991).

### 1.1.1 Kolme ringi mudel

Davis ja Tagiuri (1996) kolme ringi mudel on graafiline tõlgendus pereettevõttest, mis vastab ülesehituselt ja struktuurilt kolmele kriteeriumile. Esiteks peab perekonna käes olema enamusosalus firmast, vähemalt kaks perekonna liiget peavad olema juhatuses ning firmas peab olema ka töötajaid, kes ei ole selle perekonna liikmed. Väikeste ettevõtete puhul peaks omandus kuuluma perekonnale vähemalt 50% ulatuses. Suuremate ettevõtete puhul on võimalik omada ka vähemusosalust kui on valitud juhatus, kes toetab perekonna eesmärke ja visiooni. (Davis, Tagiuri 1996)



Joonis 2. Kolme ringi mudel

Allikas: Autori koostatud Davis, Tagiuri (1996) põhjal

Joonisel 2 kujutatud Davis ja Tagiuri (1996) kolme ringi mudelis on väla toodud seitse selgesti eristatavat pereettevõttega seotud indiviidide gruppi, kus igal grupil on oma vaatepunktid, eesmärgid, huvid ja dünaamika. Need grupid kujunevad järgmiselt:

- 1) Pereliikmed, kes ei ole äriaga seotud aga on omanike abikaasa või järglane;
- 2) Omanikud, kes ei tööta ettevõttes ega ole perekonnaliige;
- 3) Töötajad, kes ei ole perekonnaliikmed ;
- 4) Pereliikmed, kes on omanikud aga ettevõttes ei tööta;
- 5) Pereliikmed, kes töötavad ettevõttes aga ei ole omanikud;
- 6) Omanikud, kes töötavad ettevõttes aga ei ole perekonnaliikmed;
- 7) Omanikud, kes on perekonnaliikmed ja töötavad ettevõttes.

Kolme ringi mudel näitab kuidas pereettevõtetes esineb kolm iseseisvat ja samas ka kattuvat instituuti: perekond, omandus ja juhtimine. Arumäe (2014) tõdeb siinkohal, et tavaettevõtjate puhul keskendutakse pigem juhtkonnale ja firma juhtimisele ja mitte nii palju näiteks omanikele. Lisaks rõhutab ta mudelit kirjeldades, et kõigil kolmel nimetatud grupil on olemuslikult üksteisest erinevad huvid ning neid peaks käsitlema eraldi.

See mudel näitab, et tulenevalt erinevate rollide kattumisest on pereettevõtetel erinevalt teistest ettevõtetest unikaalsed omadused ja tunnused, mis avaldavad ettevõttele kahepoolset mõju. Sellest tulenevalt, et nendel tunnustel on potentsiaal olla samaaegselt nii negatiivse kui ka positiivse mõjuga, nimetavad Davis ja Tagiuri (1996) neid tunnuseid kahevalentseteks (*bivalent*).

Kahevalentsed tunnused tulenevad otseselt perekonna, omanduse ja juhtimise rollide kattuvusest (vt ka joonis 2). Järgmises tabelis 1 on välja toodud need tunnused ning nende positiivsed ja negatiivsed mõjud ettevõttele ja perekonnale.

Tabel 1. Pereettevõtete kahevalentsed tunnused ja nende mõju

Negatiivne mõju	Tunnus	Positiivne mõju
Vähene objektiivsus, perekonna ja äri normid võivad	<b>Samaaegselt mitmes rollis asetsemine</b>	Suurenenud perekonna ja firma lojaalsus, otsustusprotsess kiire

seguneda		ja efektiivne
Võib tekkida vastumeelsus pere ja äri vastu, tuntakse end "jälgitavana"	<b>Jagatud identiteet</b>	Suurenenud lojaalsus pere ja firma suhtes, tugev missioonitunnetus, objektiivsem otsustusprotsess
Isiklikud nõrkused kanduvad tööellu, varasemad pettumused võivad vähendada usaldust töösuhetes	<b>Pikk ühine ajalugu</b>	Sugulased oskavad välja tuua üksteise tugevusi ja täiendada nõrkusi, ühine ajalugu julgustab koos rasketest aegadest üle olema
Kommunikatsioon pigem subjektiivne, süütunne ja vastumeelsus muudavad töösuhted keeruliseks, võib tekkida vaenulikkus	<b>Emotsionaalne seotus ja ambivalentsus</b>	Positiivsete emotsioonide väljendamine loob lojaalsust ja edendab usaldust
Võib luua tingimused konfliktide tekkeks	<b>Privaatne suhtluskeel</b>	Võib luua efektiivsema kommunikatsioonikultuuri töökohas
Pereliikmed võivad tunda end jälgituna ja lõksus	<b>Vastastikune teadlikkus ja privaatsus</b>	Paraneb suhtlus ja äriliste otsuste tegemine, mis toetab firmat, omanikke ja perekonda
Pereliikmete vahel võib tekkida rivaalitsemine	<b>Pereettevõtte tähendus</b>	Areneb tugev missioonitunnetus töötajates

Allikas: autori koostatud Davis ja Tagiuri (1996, lk 207) põhjal

Võttes arvesse, et ainult 30% pereettevõtetest jõuab edukalt teise põlvkonna juhtimiseni ning nende keskmine eluiga on vaid 24 aastat (Beckhard, Dyer 1983) on Davis ja Tagiuri (1996) kahevalentsete tunnuste kontseptsioon oluline, sest ettevõtte edukus või läbikukkumine võib sõltuda sellest, kuidas neid omadusi pereettevõttes tajutakse ja käsitletakse.

## 1.2 Pereettevõtlus Eestis

Eesti ärialases kirjanduses ja üldises statistikas on siiani pereettevõtetele kui eraldi valdkonnale võrdlemisi vähe tähelepanu pööratud. Selle üheks põhjuseks on Miettineni ja Tederi (2006) arvates see, et ajaloolistel põhjustel ei ole Eestis ettevõtteid, mis oleks mitmeid põlvkondi ühe perekonna kontrolli all olnud. Ning seetõttu ei ole näiteks põlvkonna vahetusega seonduvad

probleemid ja ohud siin nii aktuaalsed olnud, et vajaks uurimist. Tänapäevaks on aga jõudnud ka Eesti pereettevõtte etappi, kus põlvkonnavahe on muutunud aktuaalseks.

Eestis hakati pereettevõtlust enam tähtsustama alates Eesti liitumisest Euroopa Liiduga aastal 2004. Peale seda hakkas ettevõtlus Eestis jõudsalt kasvama. Aastal 2004 oli Statistikaameti andmetel Eestis 60 882 majanduslikult aktiivset ettevõtet ning aastaks 2017 oli see arv kasvanud 127 622 ettevõtteks, ehk 13 aastaga on toimunud üle 100%-line kasv (Eesti Statistikaamet 2018).

Eesti pereettevõtete ühendamiseks loodi aastal 2014 MTÜ Eesti Pereettevõtjate Liit (EPEL).

Liit loodi eesmärgiga toetada pereettevõtete arengut ja jätkusuutlikkust ning et tõsta pereettevõtjate kompetentsust koolituste ja kogemuste edasikande kaudu. Asutajaliikmeid on liidus 32 ning käesoleva töö kirjutamise hetkeks on liidu koosseisus 75 liiget. Aastast 2017 on liidu presidendiks Aare Tark,. Liidu esimene president oli aastatel 2014 – 2017 Urmas isok. Peale seda nimetati presidendiks Aare Tark. (Eesti Pereettevõtjate Liit 2018, )

Aastal 2017 korraldas EPEL ürituse, kus tulid kokku liikmetest ettevõtete järgmise põlvkonna esindajad ning uue sihtrühma liikumisele anti nimeks NextGen. Käesoleva aasta aprillis toimus esimene NextGen üritus, kuhu kaasati ka Soome Pereettevõtjate Liidu järgmise generatsiooni liikmed. Autor pidas käesoleva töö temaatikast tulenevalt oluliseks ära märkida ka, et EPEL on korraldanud 2015. aastal konverentsi, mille läbivaks temaatikaks oli põlvkonnavahe ning sellega seonduvad probleemid. (*Ibid.*)

### **1.3 Põlvkonnavahe kui protsess**

Sharma *et al.* (2004) tõid välja, et põlvkonnavahe ja sellega kaasnev katab tervelt ühe kolmandiku kogu kirjandusest pereettevõtluse teemadel. Seda võib põhjendada asjaolu, et pereettevõtetest vaid kolmandik suudab juhtimise edukalt teisele põlvkonnale üle anda. Sealt edasi kolmanda põlvkonnani jõuab 16% ning sealt omakorda edasi 4%. (Arumäe 2014)

Firma üleandmine on väljakutseks kõiki ettevõtteid silmas pidades, kuid on leitud, et põlvkonnavahe pereettevõtetes erineb protsessina teistest ettevõtetest mitmete oluliste aspektide poolest (Dalpiaz *et al.* 2014). Näiteks täheldas Ashcraft (1999), et üleandmisprotsess tavaettevõtetes hõlmab endas tihti korrigeerimisperioodi, mil uus juht proovib eelmise juhi autoriteeti õõnestada, et tõsta oma legitiimsust uue juhina ja alustada oma valitsemist nõ puhtalt lehelt. Pereettevõttes aga peab uus juht töötama välja tulevikuvisiooni, mis sobiks kokku ja kokkuvõttes täiendaks eelmiste generatsioonide pärandit (Poza, Messer 2001).

Põlvkonnavaheetus kui protsess hõlmab endas lisaks kõigele, mis toimub enne reaalselt juhtimise üleandmist ka järelmõjusid ehk üleandmise mõjusid pärast põlvkonnavahetust, ning selle mõjusid kõigi seotud isikute puhul (Morris *et al.* 1996). Siinkohal on mõeldud kõigi isikute puhul lisaks kolme ringi mudelis välja toodud osapooltele (vt Joonis 2, lk 9) ka näiteks kliente, tarnijaid ja muid osapooli väljaspool ettevõtet.

Edukalt läbiviidud põlvkonnavaheetusprotsessiga seostatakse mitmeid mõjutavaid faktoreid ning Morris *et al.* (1996) on jaotanud need faktorid kolme kategooriasse, milleks on pärija ettevalmistuse tase, suhted perekonna ja ettevõtte liikmetega, planeerimine ja kontrolli teostus. Tabelis 2 on välja toodud põlvkonnavahetust mõjutavad faktorid jaotatuna nendesse kategooriatesse.

Tabel 2. Põlvkonnavaheetusprotsessi mõjutavad faktorid

<b>Pärija ettevalmistuse tase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaalne haridus;</li> <li>• Koolitatus;</li> <li>• Töökogemus väljaspool perefirmit;</li> <li>• Esimene algtaseme ametikoht perefirmitas;</li> <li>• Tööstaaž;</li> <li>• Motivatsioon perefirmitas töötada;</li> <li>• Enda taseme tajumine ettevalmistuse osas.</li> </ul>
<b>Suhted perekonna ja ettevõtte liikmetega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikatsioon;</li> <li>• Usaldus ja lojaalsus;</li> <li>• Rahutus perekonnas;</li> <li>• Õdede-vendade vaheline rivaalitsemine;</li> <li>• Kadedus, rahulolematuse;</li> <li>• Konfliktid;</li> <li>• Jagatud väärtused ja traditsioonid.</li> </ul>
<b>Planeerimine ja kontrolli teostamine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Põlvkonnavaheetuse planeerimine;</li> <li>• Väliste konsultantide kasutamine;</li> <li>• Perekonnavälise juhtkonna kasutamine;</li> <li>• Perekonna nõukogu loomine.</li> </ul>

Allikas: autori koostatud Morris *et al.* (1996, lk 70-71) põhjal

Need kolm kategooriat näivad tabavat neid võtmetegureid, mille üle on perefirma otsene kontroll. Morris *et al.* (1996) toob välja, et lisaks on ka mitmeid väliseid faktoreid, mis põlvkonnavahetust mõjutada võivad. Nendeks võib olla näiteks majanduse olukord üleandmise

ajal, isikud, kes on huvitatud juhi osaluse väljaostmisest ning pangad või muud finantsressursside pakkujad.

Barach ja Ganitsky (1995) artiklis on esitatud raamistik, mis hõlmab samuti mitmeid võtmetegureid, mis üleandmisprotsessi mõjutavad ning keskendub peamiselt sellistele faktoritele, mille üle on seotud isikutel otsene või kaudne kontroll. Nende esitatud 12 faktorit on jaotatud nelja kategooriasse selle alusel, kelle või mille poolt antud faktorid kontrollitavad on. Iga faktori kohta on välja toodud põlvkonnvahetusprotsessi soosiv ja pärssiv võimalik tulemus. Seda raamistiku illustreeriv tabel on leitav lisas 1.

Vanemad ja nende järeltulijad, kes tahavad hoida pereettevõtet jätkusuutlikuna saavad nende 12 kontrollitava faktori uurimisest palju kasu, arvavad Barach ja Ganitsky (1995). Nad saavad tänu sellele raamistikule välja töötada strateegiad, mis tõstaksid tõenäosust, et nende perefirma üleandmisprotsess järgmisele põlvkonnale on edukas ja saavutab nende eesmärgid. (*Ibid.*)

Üleandmisprotsessi hõlbustab ka tegevjuhi pühendumus eesmärgile, et firma peab jääma perefirmaks ning see hõlmab endas ka pühendumist konkreetsele järglasele või järglastele, kui tulevastele juhtidele ja potentsiaalsele tegevjuhile. Senine tegevjuht peab seega otsustama milliseid eesmärke ja väärtusi ta oma lastes juurutada soovib. (Barach, Ganitsky 1995)

Vastamaks küsimusele “kas tippjuhi positsioon pereettevõttes peaks päritav olema?” jagab Arumäe (2015) oma raamatus “Pereettevõtluse käsiraamat” pereettevõtteid kolme kategooriasse. Kuna olukorrad, pereettevõtteid iseenesest ja kandidaatide olemasolu pereliikmete hulgas on erinev, käsitleb ta seda teemat võrdlemisi üldistatult, et erinevate juhtumite jaoks leiduks vastavad sobilikud ideed ja põhistused.

**Juhatuskeskne pereettevõtte**, mille puhul on juhatuse liikmeks ja/või esimeheks perekonnaväline tippjuht ja sageli korraldatakse sellise juhi leidmiseks konkurss.

**Asutaja juhitud pereettevõtte**, kus tippjuhi positsioonil tegutseb asutaja ning sellisel juhul tekib küsimus, kes pereliikmetest on juhi kohale järgmine kandidaat. Selliste pereettevõtete puhul näeb harva, et asutaja palkaks perekonnavälise isiku oma ettevõtet juhtima, kui see pole just hädavajalik nagu näiteks järglaste puudumisel.

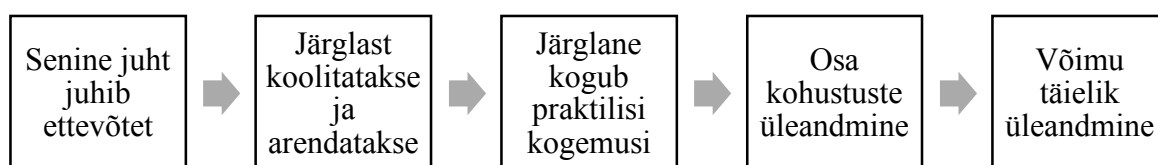
**Paternalistlik pereettevõtte**, kus kõik olulised rollid on jagatud pereliikmetele, mistõttu muutub tegevjuhi koht niiõelda päritavaks.

Arumäe (2015) toob ka välja, et siinkohal saab läheneda asjale kahesuguselt. Kas valitakse kompetents, ehk pereliige, kellel on vastav ettevalmistus või pere harmoonia ning kõik

pereliikmed peaks saama võrdsetel alustel võimaluse ettevõttes töötada. Mõlemad lähenemised võivad anda positiivseid tulemusi ning ei saa väita, et üks oleks parem kui teine. Aga selleks, et äritegevust kahjustavaid konflikte ja pingeid vältida peaks eelistama selles küsimuses selgeid reegleid ja kokkuleppeid ning sellised otsused peaksid olema heaks kiidetud pere, ettevõtte nõukogu ja tippjuhi poolt (Arumäe 2015). Smith ja Amoako-Adu (1999) toovad välja, et need pereettevõtted, kus mitu pereliiget töötab juhtivatel positsioonidel on vähem tõenäolised palkama tippjuhti väljaspoolt perekonnaringi.

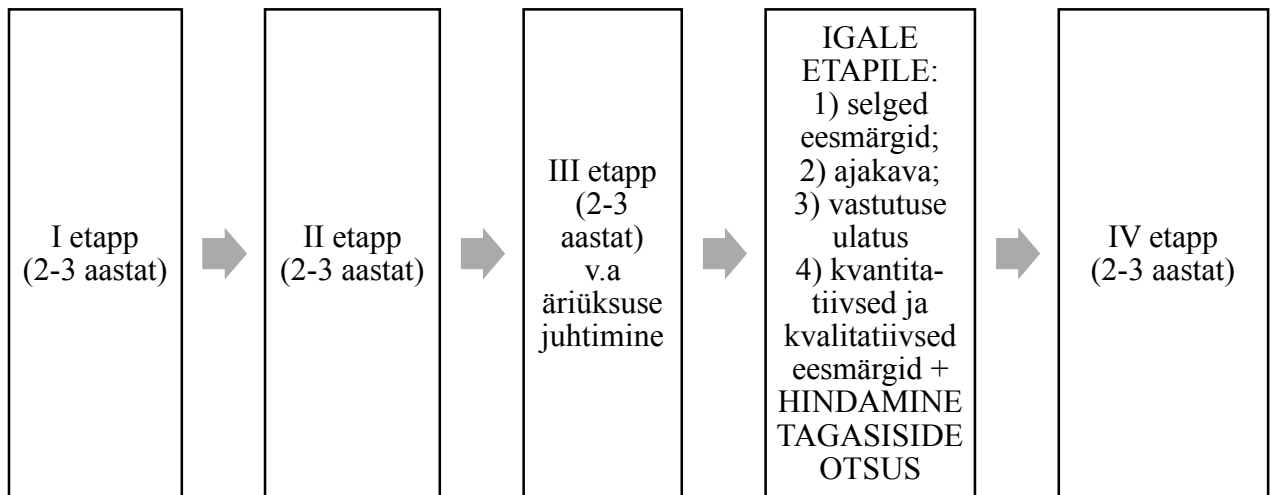
On ka olukordi, kus perekonnasiseselt ei ole uut saadaval ning sellisel juhul on uue juhi määramine väljaspoolt perekonda väga tõenäoline variant. Lisaks sellele võib olla ka muid objektiivsed põhjused õigustamaks mitte pereliikmest tegevjuhti: peres pole kompetentset kandidaati; peres on kandidaadid kuid neil puudub motivatsioon ja huvi; potentsiaalsete kandidaatide vahel on rivaalitsemine ning targem on palgata professionaal väljastpoolt; uus inimene võib tuua kaasa äriks kasulikke uusi ideid ja energiat; pereväline kandidaat võib omada uusi ja seni puuduolevaid oskusi; perevälise kandidaadi tulek loob terve konkurentsi ja stiimulid pereliikmetest kandidaatidele (Arumäe 2015 viidatud Koeberle-Schmid *et al.* 2014)

Arumäe (2015) on koostanud skeemi, millisel võiks ideaaljuhul välja näha juhtimise üleandmine ning millised etapid selleks läbida tuleks (vt joonis 3 lk 16)



Joonis 3. Juhtimise üleandmine etappidena  
Allikas: autori koostatud Arumäe (2015) põhjal

Rahvusvaheliselt väljakujunenud arusaama kohaselt peaks tulevase juhi ettevalmistamine algama juba 15 aastat enne planeeritud üleandmist. Sellist järgmise põlvkonna juhi kompetentsi arenguplaani illustreerib Joonis 4 (Arumäe 2015 viidatud Koeberle-Schmid *et al.* 2014).



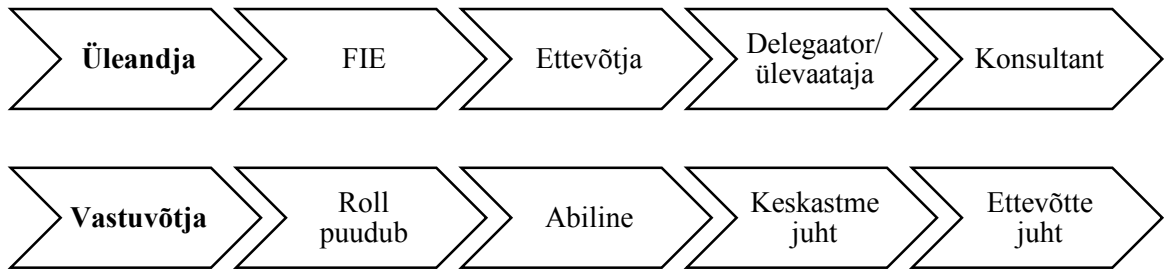
Joonis 4. Järgmise põlvkonna juhi kompetentsi arenguplaan.

Allikas: autori koostatud Arumäe (2015) viidatud Koeberle-Schmid *et al.* (2014) põhjal

Arumäe (2015) selgitab ülaltoodud joonisel (vt joonis X) väljatoodud arenguplaani enda ja teiste autorite mõtete ja selgituste kaudu järgmiselt. Esimeses etapis võiks olla tulevane juht seotud mingi firmale olulise projekti juhtimisega. Teine etapp võiks aset leida näiteks ettevõtte turundusvaldkonnas ning kolmas mingis konkreetses tulemusüksuses. Neljandasse etappi jõudes võiks praktiseerida juba tippjuhtkonna tasandi tegevusi. Lisaks toob Arumäe (*ibid.*) välja, et teise ja kolmanda etapi läbimisel oleks kasulik, kui tulevane juht saaks kogemusi ka teiste tööandjate juures ning nendib, et suures pereettevõttes ei pruugi sellise 15-aastase arenguplaani läbimine tagada veel tegevjuhi kohta, sest see valik tehakse antud mudeli järgi umbes kuu aega enne endise tegevjuhi lahkumist. On oluline välja tuua, et sellisel kujul ning nii pika aja vältel pidevalt kestvate arenguprogrammi saab läbi viia vaid kindlale protsessiplaanile toetudes. (Arumäe 2015) Sellele lisab Morris *et al.* (1996), et väljatoodud etappe peab lisaks ajalisele pikkusele iseloomustama ka see kui hästi iga etapp planeeritud on, ning arvesse tuleb võtta konflikte, mis võivad tekkida kehtiva tegevjuhi ja tulevase juhi vahel, konflikte perekonnaliikmete vahel ja mitteperekonnaliikmetest töötajate vahel, muudatusi, mis võivad tekkida juhtpositsioonide rollides ning kogu ülemineku protsessi kergust või raskust.

Soovitatud on ka üleandja ja vastuvõtja samaaegne rollide muutus. See tähendab, et ülemineku protsessi vältel täidavad seotud isikud kindlaid rolle, mis on omavahel korrelatsioonis ja muutuvad erinevates protsessi etappides. (Morris *et al.* 1996 viidatud Handler 1990) Autor on toonud sellise rollide korrelatiivse muutumise välja joonisel 5 (vt lk 17).





Joonis 5. Üleandja ja vastuvõtja rollide korrelatsioon põlvkonnavahetusprotsessis.  
Allikas: autori koostatud Morris *et al.* (1996) viidatud Handler (1990) põhjal

Juhtides ettevõtet on oluline mõista ettevõtte elutsükleid, et valida parimad kasvuvõimalused ning neid ka juhtida. Pereettevõtete elutsüklis saab eristada järgmiseid etappe (Arumäe 2015):

- 1) Külvi
- 2) Idanemine
- 3) Kasvufaas;
- 4) Väljakujunemine;
- 5) Laienemine;
- 6) Küpsus;
- 7) Väljumine või uus kasvufaas.

Autor teeb järgnevalt siinkohal ülevaate loetelus välja toodud etappidest ning kirjeldab iga etapi olemust ja peamisi väljakutseid.

Esimest, ehk **külvi** etappi võib kirjeldada kui ettevõtte kontseptsiooni või idee sünni mõttetasandil. Selles etapis tuleks koostada äriplaan peamiseks väljakutseks siin on oma niši leidmine ja turule sisenemiseks parima strateegia väljaselgitamine. Järgnevas **idanemise** etapis on äriühing ametlikult loodud ning ettevõtte tegevus käib. Fookuses peaks olema kliendibaasi loomine ja turule sisenemine.

**Kasvufaasiks** peetakse etappi, kus ettevõtte edukus kasvab klientide arvu, tulu ja kasumi arvelt ning hakatakse tundma konkurentsi turul. Väljakutsetena esinevad selles etapis aeg ja raha. Järgmisena jõutakse **väljakujunemise** faasi, mida iseloomustab olukord, kus ettevõtte on jõudnud jõudsalt arenevasse etappi, millel on kindel kliendibaas ja koht turul. Selles faasis on äritegevus kujunenud rutiinseks, kui tuleb jälgida rohkem makrokeskkonda, mis võib mõjutada ettevõtte edukust. Fookuses on selles etapis tegevuse tõhustamine ja tootlikkuse kasvatamine.

Sellele järgneb **laienemine**, milles ettevõtte kasvab uutele turgudele ja jaotuskanalitesse. Väljakutsete poolest sarnaneb see etapp kahe esimese, ehk külvi ja idanemise etapiga, kus

uuringud ja edasine planeerimine on olulisel kohal. Fookuses peaks siinkohal olema toote või teenuse portfelli suurendamine olemasolevatel turgudel ja uutel turgudel.

**Küpsuse** faasini on kasum stabiilne, kuid konkurents tiheneb ning müük hakkab langema. Langeva trendiga müüginumbrid on siinkohal lisaks langevale kasumile ja negatiivsele sularahavoole suurimateks väljakutseteks. Tähelepanu peaks siin etapis pöörama kulude juhtimisele ja stabiilsele rahavoole.

**Väljumisfaas** võib tähendada kahte võimalust. Üldistatuna ettevõtte kas müüakse või likvideeritakse. Sellest tulenevalt on siin faasis väljakutseteks äri ja sissetulekuallika kadumisega seonduvad finantsilised ja psühholoogilised faktorid. Väljumisele võib aga järgneda ka uus kasvufaas. (Arumäe 2015)

Arumäe (*Ibid.*) sõnul on pereettevõtte elukaarel perioodid, mis soodustavad põlvkonnavahetust, ning neid tuleks juhtimise üleandmist planeerima hakates silmas pidada. Kui ettevõtte on alles külvi või idanemise faasis ei saa põlvkond vahetuda, sest pole veel midagi üle anda ega vastu võtta. Kasvufaasist kuni küpsusefaasini on sobiv aeg üleandmisprotsessi kavandamiseks ning selle elluviimiseks. Selles etapis on pereettevõtte turul tuntud ja usaldusväärne ning majandustegevus võimaldab maksta ka dividende. Viimases, ehk langusvaasis ei ole aga enam midagi üle anda. (Arumäe 2015)

## **2. METOODIKA**

### **2.1 Uuringu eesmärk**

Läbiviidud uuringu eesmärgiks oli saada ülevaade juhtumietteville AS M.V.Wool hetkeolukorrast ja paiknemisest põlvkonnavahtusprotsessis ning välja uurida kas ja kui hästi ollakse ettevõttes põlvkonnavahtuseks valmistunud. Selle eesmärgi saavutamiseks uuriti töö teoreetilises osas põlvkonnavahtuse edukust mõjutavaid faktoreid (vt lk 13 tabel 2). Autor koostas nende faktorite põhjal kvalitatiivse uuringu, mida tutvustatakse selles peatükis ning viiakse läbi järgmises peatükis.

Uuringu käigus analüüsib autor ettevõttes töötavate erinevate põlvkondade seisukohti, et saada arusaam sellest, milline mõju on ülalmainitud faktoritel põlvkonnavahtusprotsessi kulgemisele juhtumiettevltes. Lisaks soovis autor töö käigus õppida tundma uuritava juhtumi ettevõtte esindajate üleüldist suhtumist pereettevõtlusesse ning saada ülevaade antud ettevõtte juhtimisstiilist ja eduteguritest. Seda osa uuringust ei kasutata lõputöö uuringu probleemile vastuse andmiseks vaid on pigem autorile uuritavast ettevõtetest ja selle esindajatest parema ülevaate saamiseks.

### **2.2 Uuritava ettevõtte ülevaade**

Järgnev info on koostatud autori poolt ning põhineb teadmistel, mida koguti antud ettevõttes erialast praktikat läbi viies ajavahemikul 19. Märts – 13. Aprill. Ettevõtte juht andis loa töö autoril uurida firma dokumente ning kasutada neist kogutud teadmisi eeldusel, et ühtegi dokumenti lõputöösse ei lisata.

M.V.Wool on ainult Eesti kapitalil loodud pereettevõte, mis loodi aastal 1988. Sellel ajal oli see Eestis esimene kalatoodetega tegelev ettevõte, mis oli erakätes ning kandis siis nime Vihterpalu Kalastusühistu. Tegevusalaks oli kalapüük Eesti vetest ning kala müük.

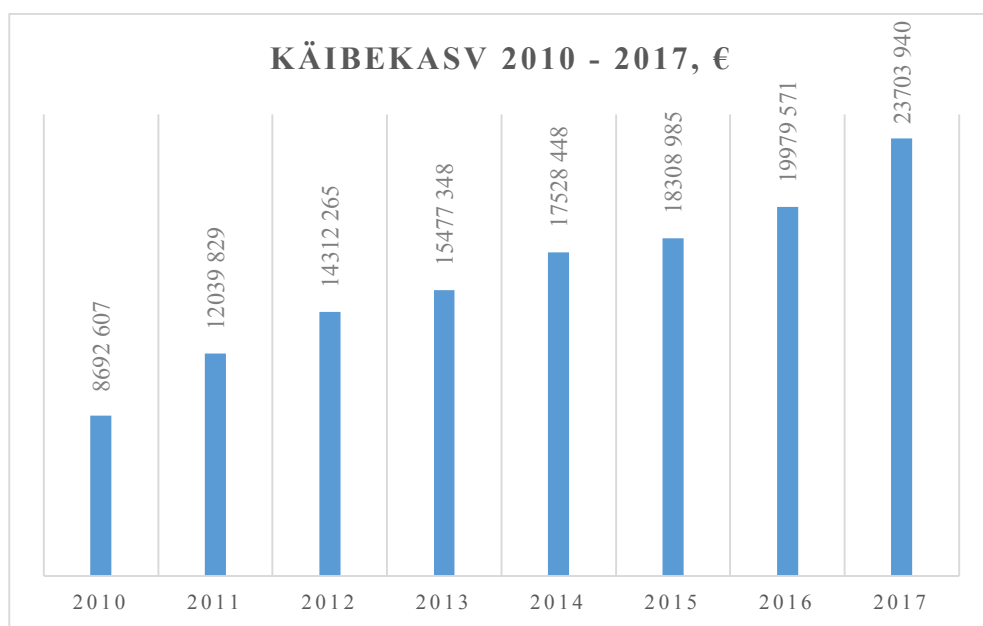
Aastaks 1994 oli tekkinud ettevõttel piisavalt vabu vahendeid, et investeerida tootmisliinidesse, et seni müüdnud toodetele läbi erinevate töötlemisprotsesside lisandväärtust luua. Kolm aastat hiljem, aasta 1997 oli ettevõtte jaoks märkimisväärne aasta, kus telliti esimene kodus lõhet

Norrast. Samal aastal tekkis ka esimene ekspordi klient Aeroflot, kellele Norrast ostetud lõhest valmistatud tooteid müüdi.

Ettevõtte on olnud asutamise ajast alates orienteeritud arengule ning võimalikult palju vabau finantsvahendeid on suunatud ettevõttesse investeerimiseks. Esimesed dividendid maksis ettevõtte aastal 2018.

Järgmine oluline aasta ettevõtte jaoks oli 2010, mil ehitati uus tootmishoone Harkusse. Tehase ehitamine andis ettevõttele võimaluse tootmiskahtu suurendada ning läbi selle sai võimalikuks pakkuda oma toodangut suurtele ekspordi klientidele. Täna seks päevaks suudab uus tehas toota aastast 4000 tonni valmistoodangut, mis on maailmapildis arvestatav kogus.

Täna seks on M.V.Wool Eesti suurim ettevõtte kalatootmise valdkonnas ning katab enamusosa turust. Ettevõtte Eesti kliendid on kõik suuremad ja enamus väiksemad jaeketid. Lisaks toodetakse jaekettide jaoks toodangut ka *private label* all. Ettevõtte ekspordib tooteid Soome, Rootsi, Norra, Taani, Läti, Leetu, Belgiasse, Prantsusmaale, Itaaliasse, Dubaisse, Jaapanisse ja Iisraeli. Joonisel 6 on näha ettevõtte stabiilset käibekasvu aastast 2010 kuni 2017.



Joonis 6. AS M.V.Wool müügitulu aastate 2010 – 2017 lõikes (Eurodes)

M.V.Wool on pereettevõtte, kus töötab täna seks kül-gülje kõrval kolm põlvkonda. Kokku töötab ettevõttes 6 perekonnaliiget. Firma asutaja juhib täna seni ettevõtet ise, olles 73 aastane. Firmas on osalus jaotatud 36,59% ulatuses firma asutajale ning tema tütrele ja pojale kuulub kummalegi osalusest 31,71%. Kuuest eelpool mainitud perekonnaliikmest neli töötavad ettevõttes juhtivatel

positsioonidel: tegevjuht, ostudirektor, müügidirektor. Ülejäänud kolm asuvad spetsialisti tasemel ametikohtadel. Kokku pakub ettevõtte tööd 160-le inimesele.

Aastal 2017 tunnustati firma tegevjuhti Ernst & Young-i poolt elutööpreemiaga. Elutööpreemiat antakse välja selleks, et tõsta esile teotahtelisi ja inspireerivaid ettevõtjaid, kes on andnud Eesti majanduse arengusse pikaajalise panuse (Aasta ettevõtja ... 2017). Aastal 2014 ilmunud ajakirjas Forbes võeti kokku Eesti suurimad ja edukamad pereettevõtted ning M.V.Wool oli tabelis 13. kohal (15 edukaimat pereettevõtet 2014). Lisaks on tunnustatud ettevõtte juhti ka Eesti presidendi poolt neljanda astme Valgetähe ordeniga.

### **2.3 Uurimismeetod**

Töö autor valis uurimuse läbiviimiseks kvalitatiivse lähenemise ning kasutab selleks üksikjuhtumi uuringut, mille raames viib läbi intervjuud ning analüüsiti asjakohaseid dokumente ja allikaid. Valiku tegemisel pidas autor oluliseks seda, et töös uuritav protsess on iga juhtumi puhul mingil määral erinev ning sellest tulenevalt saab teemat üksikjuhtumina käsitledes tulemustest konkreetsemad ja põhjalikumad järeldused teha. Strömpl (2014) kohaselt on juhtumiuuringu kõige olulisem erinevus kvantitatiivses uurimistraditsioonis kasutatavatest meetoditest see, et uurimisüksuseks on sotsiaalne nähtus selle terviklikkuses, mitte kategooriatesse jaotatuna. Lisaks sellele, saab intervjuusid läbi viies küsida lisaküsimusi, et autoril oleks sügavam arusaam juhtumist ning ka lisaküsimusi, mis võivad tekkida intervjuu ajal arutelu käigus. Kvantitatiivseid meetodeid kasutades selline võimalus puuduks. Tulenevalt töö eesmärgist on autor arvamusel, et selline uurimismeetod on uuringu eesmärgi saavutamiseks sobiv.

### **2.4 Uuringu läbiviimise kirjeldus**

Antud uuringus osales kolm uuritava ettevõtte töötajat. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor poolstruktureeritud intervjuusid. Intervjuu küsimused koostati lähtudes töö teoreetilises pooles käsitletud kirjandusallikatest, mis puudutavad pereettevõtlust ja põlvkonnavahetust.

Kokku kolm intervjuud viidi läbi mai kuus aastal 2018. Kõik kolm intervjuud salvestati diktofoniga ning transkribeeriti. Intervjuude kestus ajaliselt oli iga intervjuueeritavaga erinev ning on väljatoodud allpool. Intervjuude tulemusi kasutati juhtumiuuringu analüüsiks. Kaks intervjuueeritavat soovisid, et uuringus ei oleks vastused nende nimedega otseselt seotud ning

seetõttu ei ole ühegi intervjuueeritava nime töös mainitud. Ka ei ole intervjuueeritavate palvel lisatud töö lisadesse intervjuude transkriptsioone. Töös viidatakse neile kui X põlvkonna esindaja, kus X asendatakse põlvkonna järjekorranumbriga, mida nad esindavad.

1. Intervjuu

Intervjuueeritav: AS M.V.Wool tegevjuht ja osanik(I põlvkonna esindaja)

Toimumiskoht: toitlustusasutus Tallinnas

Kuupäev: 02.05.2018

Kestus: 1h 38min

2. Intervjuu

Intervjuueeritav: AS M.V.Wool osanik, juhatuse liige ja ostudirektor (II põlvkonna esindaja)

Toimumiskoht: ettevõtte kontor

Kuupäev: 04.05.2018

Kestus: 36 min

3. Intervjuu

Intervjuueeritav: AS M.V.Wool müügijuht (III põlvkonna esindaja)

Toimumiskoht: ettevõtte kontor

Kuupäev: 04.05.2018

Kestus: 51 min

## **3. UURINGU TULEMUSED**

### **3.1 Intervjuude analüüs**

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor poolstruktureeritud intervjuu meetodit. Intervjuud koostati teemakohase teooria põhjal ning eesmärgiga saada ülevaade ettevõttes toimuvast põlvkonnavahtusprotsessist ning protsessi puudutavate isikute seisukohtadest. Tulenevalt sellest, et uuritav juhtum on pereettevõtte ning põlvkonnavahtusprotsess, valis autor kolme ettevõttes töötava generatsiooni esindajad, et saada iga põlvkonna seisukoht. Analüüsi käigus leiti vastajate seisukohtade ja arvamuste vahel nii sarnasusi kui ka erinevusi.

Intervjuud tehti kolme AS M.V.Wool töötajaga, kes esindavad esimest, teist ja kolmandat põlvkonda ettevõttes. Et siduda analüüsis välja toodud tsitaate intervjuude vastustest on kasutatud viitamiseks esimese, teise ja kolmanda põlvkonna esindaja puhul vastavalt V1, V2 ja V3 tähistust.

Autor jagab analüüsi kahte peatükki. Esimeses peatükis analüüsitakse ettevõtte hetkeolukorda kirjeldavate küsimuste vastuseid, et saada ülevaade ettevõtte paiknemisest põlvkonnavahtusprotsessis ning ka vastajate seisukohad sellel teemal.

Teine peatükk on jaotatud kolmeks osaks ning siin keskendub autor töö teoreetilises osas välja selgitatud põlvkonnavahtust mõjutavatele faktoritele. Autor analüüsib läbi intervjuu vastuste nende faktorite mõju uuritavale ettevõttele. Esimene osa keskendub põlvkonnavahtusprotsessi planeerimisega seotud faktorite mõjudele, teine osa suhete ning kommunikatsiooniga seotud faktorite mõjudele ning kolmandas osas analüüsib pärija ettevalmistatuse taset lähtudes nendest faktoritest.

#### **3.1.1 Ettevõtte juhtimine ja hetkeolukord põlvkonnavahtusprotsessis**

Esiolgu küsis autor intervjuueeritavalt nende ettevõtet, juhtimist ja pereettevõtlus puudutavaid küsimusi, et saada sügavam arusaam uuritavate mõtteviisist ja nende pereettevõtte ülesehitusest ja juhtimisest.

Juhtumi ettevõtte praeguse juhi ja asutaja käest küsiti kõigepealt ettevõtet kirjeldavaid küsimusi. Nende vastustest selgus, et ettevõtte igapäevases töös osaleb kolm põlvkonda ning firma tippjuhi koht on praegu veel ettevõtte asutaja ehk esimese põlvkonna käes. Kokku on pereliikmeid firmas aktiivselt töötamas kuus ning neli neist asub juhtival positsioonil. Siinkohal on arvestatud juhtivaks positsiooniks ka keskastmejuhi positsiooni. Juhtivaid ametikohti on firmas kokku kaheksa, mis tähendab, et täpselt pooled neist hõivavad pereliikmed ning ülejäänud poole mittepereliikmetest töötajad. (V1)

Firma juhile kirjeldati ettevõtte elutsükli faase ning paluti paigutada enda ettevõtte ühte neist:

*“Ma arvan et me oleme ikka väljakujunemise faasis veel praegu. Laienemine oleks siis kui me mõne teise firma ära ostaks või mõne teise tööstusega kokku läheks. Praegu on ainult hädavajalik koostus koos (V1).”* Seda kinnitasid ka teised kaks intervjueeritavat (V2 ja V3).

Tulenevalt Eesti Pereettevõtjate Liidu olulisusest eesti pereettevõtte maastikul uuris töö autor ka nende seisukohta mainitud liidu suhtes ning selgus, et M.V.Wool ei ole liiduga veel liitunud.

Peamiseks põhjuseks toodi vähene informeeritus liidu tegevuse kohta. *“Veel ei ole aga liitume. Ega me täpselt siamaani ei teadnud mida see liitumine annab ja sellepärast polegi veel liitunud (V1).”* Anti aga mõista, et liitumine on tulevikus plaani võetud *“Aga nüüd on see lähitulevikus ikkagi plaanis (V1).”* Kolmanda põlvkonna esindajat intervjuerides selgus aga, et tema on liidu uue põlvkonna programmiga hiljuti juba liitunud: *“Liitusin hiljuti EPELi next gen grupiga, kus siis kõik uue põlvkonna esindajad pereettevõtetest koos on ja alles nüüd hiljuti toimus meil kahepäevane konverents (V3).”*

Seejärel küsis töö autor intervjueeritavate seisukohti pereettevõttes töötamise kohta. Esimesena sooviti teada, kas pereettevõttel on nende arvates puudusi või eeliseid võrreldes teiste ettevõtetega. Enamasti toodi välja just eeliseid nagu kindlustunne, usaldus, ühise eesmärgi nimel töötamine ning vähene korrupsiooni oht: *“Ma usun et pühendumus on suurem pereettevõtetes. Ja ma arvan, et kindlustunne on ka tugevam. See kindlasti rohkem kui kuskil mujal töötades oleks.”* *“Ja muidugi korrupsiooni ei ole pereettevõttes. Ega ka selle ohtu ei ole. Sest kuidas ikka endalt varastad.”* (V1); *“Eelis võiks olla see, et kuna me ajame asju perega siis teame, et saame üksteisele kindlad olla alati (V2).”*; *“Kindel eelis on see, et usaldus on suurem ja me teeme kõik ühtse eesmärgi nimel tööd (V3).”* Ettevõtte juht tõi välja ka selle, et kuna pereettevõtte on pere jaoks oluline osa, siis hoiab see inimesi kauem aktiivsena: *“Oled elus tunduvalt kauem aktiivne kui sa oled perefirmas. Raske ei ole lahti lasta aga elu ise sunnib sind rohkem aktiivne olema sest sa oled rohkem huvitatud. Ega see ei loe, et oled ammu pensionil. Mida armsam on seda rohkem sellega tegeled (V1).”* Puudusena oskas kolmanda põlvkonna



esindaja välja tuua, et on suurem oht konfliktideks tulenevalt sellest, et pereliikmed võivad teiste öeldut isiklikult võtta: *“Puuduseks võib olla see, et kui vahest on otsuste tegemisel eriarvamusi siis see võib konflikte tekitada. Kuna me oleme ikkagi perekond siis võidakse asju isiklikumalt võtta ja see võib suhteid rikkuda. Seda meil eriti palju ei juhtu aga ma kujutan ette et see võib olla üheks puuduseks üleüldiselt perefirmades (V3).”* Esimese ja teise põlvkonna esindajad puudusi välja tuua ei osanud ning pigem oldi arvamusel, et puuduseid ei olegi. *“Puuduseid ei näe eriti. Pigem on eelised (V2).”*; *“Ei usu et mingeid puudusi või raskendavaid asjaolusid oleks, sest sama asja saab ju iga ettevõtte teha (V1).”*

Lisaks soovis autor teada, kas vastajate meelest erineb pereettevõtte juhtimine tavaettevõtte juhtimisest ning kas pereettevõtted peavad silmitsi seisma väljakutsetega, millega teised ettevõtted ei pea. Juhi seisukohalt oli peamine väljakutse, kui seda antud kontekstis selliselt nimetada saab, et tuleviku pärast muretsetakse rohkem, pidades silmas järgnevate põlvkondade heaolu. *“Kindlasti pereettevõtted peavad mõtlema ja mõtlevad ka oma tuleviku peale rohkem kui tavaettevõtted. Vähemalt mina olen niimoodi, et mõtlen oma säilimise ja pärandi jätmise peale. Oluline on ikka see, et firma oleks koguaeg edukas, et oleks midagi edasi anda (V1).”* Teise põlvkonna jaoks on erinevuseks see, et perekonna heaoluga tuleb rohkem arvestada ning väljakutseid ei näe. *“Kui pere juhib ettevõtet siis juhtimine peaks olema selline mis sobib pereliikmetele kõige paremini. Mingeid väljakutseid ei oska küll välja tuua niimoodi. Kindlasti midagi on teistmoodi (V2).”* Kolmanda põlvkonna esindaja meelest on väljakutseks perega seostatav emotsionaalne pool ning sarnaselt eelneva vastaja vastusele, toob välja, et perefirmas arvestatakse üksteisega rohkem. *“/.../ ei usu et erineb, pereettevõtet peaks ikka juhtima samamoodi nagu kõiki teisi ettevõtteid. Ettevõtlus on ettevõtlus. Kui peaks mingi erinevuse välja tooma siis võib-olla see, et emotsionaalne pool on väljakutseks. Ja proovitakse äkki rohkem teistega arvestada ka perefirmas. Vaadatakse et kõik oleksid rahul. Aga see on võibolla pigem hea asi?! (V3)“*

Autor soovis teada ettevõtte juhi seisukohta teoorias käsitletud Kolme ringi mudeli kohta. Selleks küsiti ettevõtte juhilt, kas esineb olukordi, kus otsuseid tehes peab valima perekonna või firma heaolu vahel, ning kas tehakse vahest ka teadlikult otsuseid, mis firma jaoks on kasulikud aga võivad perele negatiivselt mõjuda. *“Vaieldamatu on see, et alati valitakse firma heaolu nimel, sest see on ju pereettevõtte. Ja kui pere heaolu nimel valid siis see tähendabki, et firma nimel valid. Teist varianti üldse polegi. Ainult firma nimel kõik töötavad. Sellist olukorda ei ole kus firma heaolu paneks pereliikme halba olukorda. Meil on kindel raamistik, mille sees tegutseme ja nii ei tohiks keegi halba olukorda sattuda (V1).”*

Seejärel uuriti, kas perekonnaga koos töötamine on muutnud kuidagi perekonna suhete dünaamikat ning kas koos töötamine muudab raskeks tööväliselt perekonnaga koos olles “töömõtetest väljalülitamise”. Üldiselt olid vastajad ühel arvamusel, et koos töötamine on mõjunud nendevahelistele suhetele hästi. *“Kui siis ainult paremaks (V1).” “/.../ oleme alati hästi omavahel läbi saanud. Tänu tööle saame palju aega koos veeta, kõikidel perekondadel seda võimalust ei ole (V2).” “/.../ üldiselt ma arvan et on hästi see mõjunud ja meid lähedasemaks teinud (V3).”* Seda, et ka töövälisel ajal perega koos olles tööst enamus juhtudel räägitakse, kinnitasid kõik vastajad. *“Ei ole raske välja lülitada, ikka suudab. Mina käin näiteks kalal. Kipub ikka jutt sinna minema aga päris iga kord ka ei ole. Saab olla ka väljapool. Mõnda asja ikka tuleb aeg-ajalt puudutada aga ei ole nii et kõik asjad räägime siis ainult tööst. Ikka ilmast räägime ka vahest (V1).” “Kuna meie jaoks töö ei lõppe nädalavahetusega või kui kell viis lööb siis ikka on natuke raske. Võib vabalt olla olukord, kus laupäeva õhtul kell 9 tööstusest helistatakse ja peab mingit probleemi hakkama lahendama. Isegi puhkusel olles ikka hoiad asjadel silma peal. Aga kui väga vaja siis saab täitsa välja ka lülitada (V2).” “Minul on vahest küll mingil määral raskem, sest ennast lihtsalt huvitab koguaeg see, mis tööl toimub ja tahan et kõik oleks korras. Aga näiteks vanaisaga aega veetes proovin rääkida muudest asjadest ka, et ei räägiks kogu aeg ainult tööst. Proovin ikka vanaisa ja lapselapse vahelist suhet säilitada nii palju kui võimalik. Ei tahaks kunagi tulevikus mõelda, et rääkisime omavahel ainult tööst terve elu(V3).”*

Töö teoreetilises osas tõi autor välja Poza ja Daugherty (2014) poolt väljapakutud pereettevõtete kategoriseerimisvõimaluse, kus pereettevõtted jaotatakse kolme kategooriasse põhinedes nende probleemide lahendamise stiilile ning strateegiate planeerimisele. Siin küsis autor, millisesse kategooriasse juhtumiette võtte esindajad oma pereettevõtte paigutaksid. Vastus oli siin kõikidelt asjaosalistelt sarnane, kuid ei tahetud end lahterdada vaid ühte kategooriasse. Selle asemel toodi välja, et nende ettevõtte on igas kategoorias mingil määral. *“Siin peavad ikka kõik asjad olema tasakaalus. Kõiki kolme tuleb omavahel kombineerida, muidu läheb asi liiga ühekülgselt ja paratamatu on see, et kui üks neist ainult valida siis ei tule sellest midagi head välja, siis tekivad pinged (V1).” “Pere esikohal vist eelkõige. Aga teistesse kategooriatesse kuulumine mingis ulatuses on ka oluline meie jaoks (V2).” “Kui nendest peaks valima siis mina ütleks et pere esikohal aga teised variandid ka mingil määral mõjutavad meie tegemisi. Ei ütleks, et ainult üks variant kehtib (V3).”*

Praeguselt juhilt küsiti millal on plaanis kõrvale astuda ning juhtimine täielikult üle anda ja millist rolli endale seejärel firma suhtes säilitada soovitakse. Sellele, millal üleandmine toimuma peaks, konkreetset vastust ei saadud, sest juht ei tea seda päris täpselt veel isegi. Küll aga annab ta mõista, et on juhtimise põhimõtteliselt üle andnud, kuid ilma sundiva asjaoluta tal firmast täielikult eralduda põhjust ega soovi ei ole.

*“Eks see tasapisi on juba üle antud ka. Ma olen praktiliselt kõik otsustusõiguse andnud üle. ... Ma olen pigem sümboolne isik, kes vaatab ja hoiab seda kõike koos. Tihti ikka pöörduakse minu poole kui on raskemad või riskantsemad otsused vaja teha. Siis pean ütleva jah või ei sõna. Ise veel ei julgeta neid otsuseid teha. See on minu tähtsus praegu. /.../ ja Finantsjuhi koht siis põhimõtteliselt on mul veel. /.../. Ega kui ma olen 90 aastane siis ma olen ka ikka huvitatud sellest, et firmal hästi läheks. Miks ma peaks ükspäev mõtlema, et nüüd jätan kõik sinnapaika. /.../ Üle andmine tähendaks minu jaoks seda, et ma enam kontoris üldse ei käiks (V1).”*

Järgnevalt uuris töö autor seda, kui palju on põlvkonnavahtusega seonduvaid tegevusi planeeritud. Autor selgitas välja, et praeguse juhi asemele astub tema poeg, kes on töö kvalitatiivses uuringus juhtumiettevõtte teise põlvkonna esindajaks. *“Praegusel juhul jätkaks selle pojale (V1).”* Intervjueeritavate seisukoht üleandmise planeerimise vajaduse kohapealt kattus kahe vastaja puhul, *“Ei ole plaani, see toimub täiesti sujuvalt järk järgult. Minu arvates muudmoodi ei saagi (V1).”* *“Ma ei usu, et meil selleks plaani on vaja (V2).”* ent kolmanda põlvkonna esindaja jäi siinkohal teisele arvamusele: *“Seda peaks kindlasti planeerima (V3).”*

Seejärel küsiti intervjueeritavalt nende rollide kohta ettevõttes pärast praeguse juhi kõrvale astumist. Selgus, et selgepiirilised rollid ei ole selleks ajaks kindlaks määratud kuid sellest on omavahel räägitud. *“Enam-vähem on ikka teada aga pikas plaanis ei ole seda ju võimalik paika panna. Elu ise näitab. ... Praegu on rollid ilusti paigas ja vaieldamatult kui mina oma asju teha enam ei suuda siis kõigi rollid natuke muutuvad. See on kindel. Selleks ajaks on võib olla meie neljas generatsioon ka juba valmis midagi üle võtma (V1).”* *“Ei ole midagi kindlat kokku leppinud aga vaikselt olen isalt vastutust üle võtnud juba mõnda aega. Väga sujuvalt on siiani läinud kõik (V2).”* *“Oleme rääkinud küll sellest, mis võimalused on aga kokku pole leppinud midagi konkreetset (V3).”*

Töö autor uuris intervjueeritavate seisukohta üleminekuga seotud asjaosaliste ja ettevõtte valmiduse kohta. Ettevõtte juht on selles osas enesekindel ning usub, et selleks on piisavalt eeltööd tehtud. Ka tulevane juht on arvamusel, et on ettevõttes aastate jooksul piisavalt õppinud

ning ta on selleks valmis. Kolmanda põlvkonna esindaja arwab aga, et enne üleandmist tuleks määrata kindlaks, mis ja millised muutused see endaga täpsemalt kaasa toob. *“Ma arvan, et tuleb veel mõned asjad kindlaks määrata enne. Ja kõiki peaks rohkem informeerima sellest, mis pärast seda saab. /.../ (V3).”*

### **3.1.2 Põlvkonnavahetust mõjutavate faktorite mõju hindamine**

Järgnevaid küsimusi küsiti eesmärgiga saada ülevaade planeerimise ja kontrolli teostamisega seonduvate tegevuste mõjust põlvkonnavahetusprotsessi kulgemisele.

Põlvkonnavahetuse, kui protsessi planeerimise kohta oli põlvkonniti nii sarnaseid kui ka erinevaid arvamusi. Esimese põlvkonna esindaja oli arvamusel, et sellist protsessi ei saa planeerida: *“Ei ole plaani, see toimib sujuvalt ja järk-järgult. Minu arvates muudmoodi ei saagi (V1).”* Teise põlvkonna esindaja arvamus sarnanes enamasti eelmise seisukohaga: *“Ma ei usu, et meil selleks plaani on vaja. Oleme siiani saanud kõik asjad loomulikult teel sujuvalt korraldatud. Mingit sellist plaani ei oskaks koostama hakata isegi (V2).”* Siinkohal erines aga kolmanda põlvkonna esindaja vastus teistest üsna selgelt: *“Seda peaks kindlasti planeerima. Ma arvan, et kõik asjad mida planeeritakse on lõppkokkuvõttes edukamad kui need mida ei planeerita. Ja planeerimise käigus saab ise selgema ülevaate ka kõigest, võib-olla on mõni oluline aspekt, mille peale ise niisama tulla ei oskagi. Ja kui see hiljem avastatakse siis võib olla juba hilja, et midagi parandada (V3).”*

Väliste konsultantide kasutamiseks ettevõttes hetkel vajadust ei nähta, aga ollakse sellele võimalusele avatud: *“Kui me peaks mingil hetkel tundma, et asjad enam ei suju hästi siis võib kindlasti küsida nõu ja abi. Aga enne seda ei näe selleks vajadust eriti (V2).”*

Kõik vastajaid olid kindlad selles, et ettevõtte peaks jääma pere juhtida:

*“Minu arvamus on ikka see, et oma inimesed peavad olema võtmeasukohtadel (V1).”* *“Meie eesmärk on ikkagi firma juhtimine meie pere liikmete vahele jätta. Oma asja tahaks ikka enda moodi ajada. (V2)”* *“Minu jaoks on see oluline. Loodan väga, et meie pere juhib ettevõtet veel kaua (V3).”*

Tegevjuhi palkamise kohapealt oli ka erinevaid arvamusi, esimesed kaks põlvkonda väidavad, et on sellele mõelnud aga ei näe vajadust enda ettevõtte jaoks seda võimalust isegi kaaluda.

*“Sellele mõelnud võib-olla oleme aga päris kaalumiseni pole asjad läinud (V2).”* *“Praegu ei ole küll sellist mõtet olnud. Ei näe selleks praegu vajadust (V1).”*

Kolmanda põlvkonna esindaja on sel teemal teisel arvamusel ning arvab, et seda varianti võiks kaaluda. *“Olen mõelnud küll sellele. Ma usun et mingil hetkel perefirmas võib see vajalik olla. Kellegi teise vaatenurk tooks uusi ideid. Ma arvan, et kõik perefirmad võiksid seda varianti kaaluda. Väljast peale vaatav inimene võibolla näeb midagi, mida perekonnad ise ei näe. See ei pea tegelikult tegevjuht olema, võib ju ka nõukogusse kellegi niiöelda mentoriks või nõuandjaks võtta. Kellegi kes oleks selles valdkonnas hästi haritud ja kogenud (V3).”*

Käesolevas töö osas analüüsitakse intervjueeritavate vastuseid suhteid ja kommunikatsiooni puudutavates küsimustes. Omavahelisi suhteid hindavad kõik kolm vastajat pigem positiivseks ja toovad välja, et koos töötamine on muutnud neid lähedasemaks ning suurendanud kindlustunnet: *“Aga üldiselt ma arvan et on hästi see mõjunud ja meid lähedasemaks teinud (V3).” “Kui siis ainult paremaks. Oleme ju lõppude lõpuks koguaeg ninapidi koos Ja ma arvan, et kindlustunne on ka tugevam (V1).” “teame, et saame üksteisele kindlad olla alati (V2).”*

Firma tulevikust tundub olevat kõigil kolmel ühine nägemus. Lisaks eelpool väljatoodule, et kõik kolm soovivad, et firma jääks perele, usub ka praegune tegevjuht, et: *“Tuleviku visioon meil on see, et firma peab püsima jääma ja kasumlikum olema. See visioon on meil kõigil ma usun (V1).”*

Küsimusele, kas perekonnaliikmeid peaks palkama samadel alustel kui teisi töötajaid, olid vastused esimese ja kolmanda generatsiooni puhul erinevad. Kolmanda põlvkonna esindaja on seisukohal, et ei peaks oma pere liikmeid eelistama ametikohtadele lihtsalt sugulussidemete pärast *“Jah, kindlasti peaks samadel alustel palkama. See on minu arvates väga oluline (V3).”* Praegune tegevjuht aga arvab, et pereliikmeid peaks pigem just soosima ning tunnistab, et nende jaoks on selline tegutsemine toimunud: *“Ma usun kindlasti pereliige on soositum. Seda kindlasti. Pereliikmele otsitakse sobivam koht ka kindlasti Mina usun sellesse printsüpi. See toimib. Me oleme näidanud et see toimib ja kui asi toimib siis ei ole vaja seda muuta (V1).”* Küll aga lisab ta, et on oluline, et pereliikmed saaksid firmas töötades põhjalikuma kogemuse ka teistes osakondades: *“Aga pereliikmed peavad saama ikkagi aimu sellest ka mis igas osakonnas toimub ja kuidas need töötavad. Tütrepoeg oli viimane pereliige kelle tööle võtsime. Tema alustas laost ja logistikast ja tegi läbi teised tööd ka, et jõuda juhtivale positsioonile (V1).”*

Töötajate, nii peresiseste kui ka pereväliste, tulemuste hindamisel peab ettevõtte juht oluliseks, et kõigi tulemusi hinnatakse samadel alustel. *“On kindlad protseduurid. Jälgime ja hoiame silma peal koguaeg. Pereliikmete tulemusi tuleb täpselt samamoodi hinnata (V1).”* Ettevõtte juhilt

uuriti ka selle kohta, kas pereliikmetele tehakse töös ka mingeid mööndusi: *“Ikka teeme mööndusi aga me teamegi et see on mööndusega töökoht. Kõik sõltub olukorrast. Ja vaieldamatu on see, et mööndusi tehakse just pereliikmetele sest meil on perefirma ja need on ka mõeldud selleks, et ennast veel paremini ette valmistada firmas töötamiseks. Näiteks kui tütrepoeg käis töö kõrvalt ülikoolis siis tegime palju mööndusi, aga need olid kõik firma ja tema enda huvides (V1).”* Seda õigustati ka sellega, et pereliikmetelt nõutakse selle võrra rohkem: *“Aga pereliikmetelt nõutakse ka rohkem. Oma pereliige peab tegema paremini. Kõik töötajad teevad ikkagi enda heaoluks tööd. Aga pereliikme puhul tähendab see firma heaolu. Iga mööndus maksab (V1).”*

Töötajate koolitamise kohapealt oli esimese ja teise põlvkonna esindajate vastused sarnased, olles seisukohal, et töötajate koolitamine on oluline, kuid töötajad peaksid olema pigem ise koolituste küsimustes algatajad: *“Kõik kes tahavad peavad saama koolitatud (V1).”* *“Kui töötaja tunneb, et tahab ennast koolitada siis alati pakume neile seda võimalust ja pooldame seda igati. Ma arvan et väga oluline on, et töötaja ise tahaks õppida, muidu pole koolitamisest kasu eriti (V2).”* Kolmanda põlvkonna seisukoht sellel teemal oli aga teistsugune, ning ta tõdes ka ise, et tema arvamus teiste omast arvatavasti erineb: *“Minu arvamus selle koha pealt erineb vist natuke teiste pereliikmete arvamuselt. Ma arvan, et töötajaid tuleks koolitada strateegilise plaani järgi. Firma peaks teadma ikka mida ta saavutada tahab ja sellest tulenevalt siis koolitama oma töötajaid ka (V3).”*

Et perekonnanõukogu koosolekute pidamine on oluline osa pereettevõttes kommunikatsiooni edendamiseks küsis autor asjaosaliste arvamust ka selle kohta, kas nende arust peavad nad perekonna nõukoguna piisavalt koosolekuid, kus vaadatakse üle ettevõtte hetkeolukord ja tulevikuplaanid. Ettevõtte tegevjuhi sõnul saadakse omavahel kokku koosoleku pidamiseks vähemalt korra kvartalis ning mitte plaanipäraselt. Nii esimene kui ka teine põlvkond on rahul siiani toimunud koosolekute sagedusega, tuues välja asjaolu, et enamus firmat puudutavaid küsimusi saab arutatud jooksvalt igapäevase töö käigus ning eesmärged otseselt kirja ei panda. *“Kvartalis korra kindlasti istume koos. Väga tihti ei ole ja plaanipäraselt ei ole. Aga me iga päev tegeleme sellega, probleemid tulevad kõik jooksvalt ja lahendatakse ka jooksvalt. Vahest on muidugi ikka vaja koos ka istuda. /.../ Katsume oma asja teha ja hästi teha ja see siht on täpselt teada meil. Ja see eesmärk ei muutu, eesmärk on väga püsiv. Mingisuguseid mõõdetavaid plaane oleme kindlasti ka ette võtnud aga kindlaid eesmärgi nii ei ole seadnud, et paneme kõik paberile (V1).”* *“Arvan, et saame piisavalt kokku. Kõik jooksvad asjad saame igapäevaselt lahendatud.*

*Ja kui tunneme, et on vaja rohkem rääkida siis lepime aja kokku ja teeme koosoleku (V2)."* Kolmanda põlvkonna esindaja seisukoht on ka selles küsimuses teistest erinev ning ta usub, et koosolekuid peaks pidama perekonnaga vähemalt korra kuus. *"Ma tean, et teised nii ei arva aga mina arvan, et peaks rohkem pidama koosolekuid. Ma tunnen, et meil oleks vaja rohkem eesmärke kirja panna, sest nii oleks kergem asjadel silma peal hoida ja arengut jälgida. Kuna meie tulemusi mõjutavad hooajad ka siis arvan, et peaks vähemalt iga kuu korra asjad üle vaatama ja kuulama kõigi ettepanekuid. Ja tulemusi hindama (V3)."*

Analüüsi viimase osa eesmärk oli uurida pärija ettevalmistuse taset ettevõtte juhtumise ülevõtmiseks. Firma tulevane juht kirjeldas oma ettevalmistuse taset hariduse ja koolituse kohta järgnevalt: *"Juhtimisalast haridust otseselt ei ole. Firmasse tööle tulles jäi kõrgkool kahjuks pooleli. Mõnel koolitusel olen ikka käinud aga enamuse juhtimisest olen õppinud isa käest ja tema tööetikat jälgides. Hetkel ei tunne vajadust, ma arvan et olen läbi praktika õppinud väga palju ja enamuse koolitustel niimoodi ei õpi (V2)."* Autor uuris ka varasemate töökogemuste saamise kohta: *"Väga palju ei saanud (kogemusi), hakkasin meie firmas juba päris noorelt tööle. Aga enne seda töötasin küll ühes autopesulas, et taskuraha teenida. Aga see oli väga lühikest aega, enne kui isa juurde läksin (V2)."* ning tööstaaži kohta perefirmas: *"Peaaegu algusest peale olen siin töötanud, ma ütleks et siis 24. aasta on vist juba."*

Praeguse juhi seisukoht ülevõtja ettevalmistuse kohapealt on üsna sarnane: *"Läbi kõikide nende aastate, mil ta on minu kõrval töötanud on ta minu arvates küll väga hea koolituse saanud. Olen kõike talle õpetanud. Eks elukool õpetab tihti rohkemgi kui kooli haridus (V1)."*

Tulevase juhi arengut puudutavaks kokkuvõtvaks küsimuseks küsiti tulevaselt juhilt, kas ta tunneb praeguseks, et on valmis juhtumise täielikult üle võtma, ning vastus sellele oli järgmine: *"Ma usun et olen selleks valmis küll, olen aastate jooksul isalt nii palju õppinud ja näinud kuidas ta seda kõike teeb. Kui ma alustasin siis tegin kõiki asju mida vaja, firma oli siis väga väike veel ja kõike tuli ise teha. Olen isa tööd ka teinud kui on vaja olnud. Tänu sellele tean täpselt kuidas igas osakonnas asjad on ja kuidas firma toimib (V2)."* Küll aga ei kiirusta tulevane juht juhi kohustuste täieliku ülevõtmisega: *"Aga nii kaua kui isa tahab veel tööd teha siis olen heameelega veel oma positsioonil (V2)."*

Viimasena küsis autor intervjuueeritavatelt, mis võib olla nende arust põhjuseks sellele, et vaid vähesed pereettevõtted suudavad juhtumise edukalt uuele põlvkonnale üle anda. Uuritava ettevõtte praegune juht oli arvamusel, et peamiseks ohuks on üleandmisega kiirustamine ja ebapiisav ettevalmistus. *"Üleandmine on läinud liiga kiiresti. Pole piisavalt ette valmistatud. Ma*

*ei imesta üldse et see aeg peab olema näiteks kümme aastat. Kõik peab ikka sujuvalt minema. Ei saa anda kogu paketti korraga üle. Peab ikka jupp jupi haaval näitama (V1).”*

Tulevane juht pakkus võimalusteks järeltulijate vähese huvi ja iseseisva karjääri eelistamise. Lisaks toodi välja uue juhi poolt liigsete muudatuste tegemine peale ülevõtmist. *“Võibolla järgmised põlvkonnad pole nii huvitatud ja tahavad iseseisvalt karjääri teha kuskil mujal. Või kui järeltulijad tahavad liiga palju muudatusi teha kohe pärast juhtima hakkamist (V2).”*

Kolmanda põlvkonna esindaja usub, et põlvkonnavahetuse planeerimise tähtsust alahinnatakse ning selle tõttu ei olda ka nii edukad juhtimise üleandmisel. *“Ma arvan, et enamasti inimesed alahindavad tervet seda protsessi ja seda kui tähtis on tegelikult neid asju planeerida. Kui peaks järsult tulema mingi muutus firmas siis järsku avastatakse, et tegelikult pole midagi reguleeritud ja siis tekivad konfliktid. Ja kui pere peaks omavahel tülli minema siis sealt on küll raske edasi minna ja edukas olla (V3).”*

## **3.2 Järeldused**

Intervjuude analüüsist võib järeldada, et ettevõttes AS M.V.Wool algas põlvkonnavaetusprotsess üle 20 aasta tagasi, kui tulevane juht ettevõttesse tööle asus, ning protsess kestab tänase päevani. Ettevõttel ei ole põlvkonnavahetuse läbiviimiseks formuleeritud strateegilist plaani ning selle tegemiseks ei nähta ka vajadust. Praeguseks on juhtimine teisele põlvkonnale peaaegu üle antud ning firma asutaja ja praegune tegevjuht omab pigem konsultandi rolli. See on kooskõlas ka lõputöö teooriat käsitlevas osas välja toodud soovitatava rollide muutusega, millest saab järeldada, et põlvkonnavaetusprotsessi vältel on ilma plaanita seda protsessi õiges suunas juhitud. Autor saab väita analüüsi tulemusena, et suhted pereliikmete vahel on head ning tulevase juhi ettevalmistuse tasemega tulevikurooliks ollakse rahul.

Töö autor toob siinkohal välja intervjuu analüüsist selgunud olulisemad järeldused ja mõned ettepanekud:

1. AS M.V.Wool paikneb ettevõtte elukaarel väljakujunemise tsüklis, mida peetakse soodsaks perioodiks juhtimise üleandmiseks.
2. Juhtimist on mingil määral juba väljavalitud uuele juhile üle antud aga praegusel juhil ei ole plaanis veel lähiaastate jooksul firmast täielikult kõrvale astuda.
3. Ettevõtte ei ole koostanud põlvkonnavahetuseks strateegilist plaani, kuid on ülevõtjat juba üle 20 aasta selleks ette valmistanud.



4. Kõik pereliikmed soovivad, et firma jääks perefirmaks ning nii kaua kui võimalik juhivad firmat ilma välise juhtkonna abita.
5. Pereliikmete vahel on head suhted ning ühine visioon firma tulevikust.
6. Uus juht on saanud asjaosaliste jaoks piisavalt korraliku ettevalmistuse.
7. Nii praegune kui ka tulevane juht on enesekindlad uue juhi valmisolekus juhtimine täielikult üle võtta.
8. Tulevane juht ja praegune juht omavad firma juhtimise suhtes väga sarnaseid seisukohti, mis räägib põlvkonnavahtuse edukuse kasuks.
9. Ettevõtte on oma valdkonnas edukas ning orienteeritud pikaajalisele kasvule, mis peaks olema juhtimise üleandmisel soodustav tegur.
10. Ettevõtte tundub olevat olnud edukas põlvkonnavahtusprotsessi juhtimisel.
11. Kolmanda põlvkonna esindajal on nii mõneski küsimuses asjadest oma nägemus, mis erineb praeguse ja tulevase juhi seisukohtadest.

Autori ettepanekud edaspidiseks:

1. Ettevõtet juhtiv perekond võiks korraldada perekonnanõukogu koosoleku, kus selgitatakse igale perekonnaliikmele tema rolli pärast juhtimise üleandmist. See annaks kõigile asjaosalistele kindlustunde ning võimaldaks vältida potentsiaalseid konflikte, mis võivad esile tulla alles mõne aasta pärast.
2. Kaaluda võiks kindluse mõttes siiski ka konsulteerimist spetsialistidega, kes oskavad hinnata hetkeolukorda professionaalselt ning anda kasulikke soovitusi
3. Praegune juht võiks testimise huvides anda tegevjuhi kohustused näiteks kuuks ajaks tulevasele juhile täita, et näha ja hinnata tema ettevalmistuse taset ka praktikas
4. Tulevane juht võiks hakata koolitama inimest, kes tema praeguseid tööülesandeid täidaks peale ettevõtte tegevjuhi kohale tõusmist
5. Võttes arvesse seda, et kolmanda põlvkonna esindaja on saanud hiljuti juhtimisalase hariduse ülikoolist ning tunneb suurt huvi selles valdkonnas end veelgi harida, soovitab töö autor ettevõtte praegusel juhil oluliste otsuste tegemisel aru pidada ka ülejäärgmise põlvkonnaga. Nii saab viia kokku kaasaegsed juhtimisalased teadmised ja pikaajalise kogemuse.

## KOKKUVÕTE

Juhtimise üleandmine on keeruline ja potentsiaalselt firma edasist käekäiku mõjutav protsess kõikides ettevõtetes, kuid pereettevõtetes tajutakse seda ehk rohkem kui mujal. Uuringutest on selgunud, et vaid 1/3 pereettevõtetest on edukad juhtimise üleandmisel järgmisele põlvkonnale ning asjatundjate sõnul on põlvkonnavaetusprotsessi oluline hakata kavandama juba umbes kümme aastat enne plaanitud juhtimise üleandmist.

Käesoleva töö eesmärk oli saada ülevaade Eesti pereettevõtte AS M.V.Wool- i ja seda juhtiva perekonna liikmete ettevalmistuse tasemest põlvkonnavaetuseks ning kaardistada nende hetkeolukord põlvkonnavaetusprotsessis. Selleks oli oluline anda töö esimeses osas teoreetiline ülevaade pereettevõtlust ja põlvkonnavaetusprotsessi käsitlevast kirjandusest. Mainitud teoreetilise osa põhjal sai töö autor valida uuringu läbiviimise meetodi ning koostada uuringu läbiviimiseks kasutatud kvalitatiivse uuringu kavandi.

Autor kasutas planeerimise, kommunikatsiooni ning tulevase juhi ettevalmistusega seotud faktorite uurimist, et neid hinnates anda hinnang ka põlvkonnavaetusprotsessi läbiviimise senisele kvaliteedile. Analüüsi kolme järjestikuse põlvkonna seisukohti eelpool mainitud teemade lõikes.

Analüüsist selgus, et uuritud ettevõttes on üleandmiseks valmistatud juba päevast, mil planeeritud uus juht firmas tööle hakkas ehk umbes 24 aastat. Selgus ka, et selleks ei kasutata ettevõttes formuleeritud kindlat plaani vaid kõike tehakse loomulikult teel sisetunde järgi. Selgus, et uuritud ettevõttes on juhtimine edukalt peaaegu täielikult üle antud ning ettevalmistus selleks on olnud asjaosaliste arvates hea. Analüüsi tulemusi võrreldes teoreetilises osas välja toodud põlvkonnavaetusprotsessi mudelitega järeldas töö autor, et ettevõtte on juhtimise üleandmise lõpufaasile lähedal ning olenemata plaani puudumisest on ettevõtte siiani olnud protsessi juhtimisel edukas.

On oluline mainida, et tulenevalt sellest et kirjanduslike allikate ülevaate tegemisel ei tuvastanud autor ühtegi varasemat dokumenteeritud juhtumit, kus oleks põlvkonnavaetust ilma planeerimiseta läbiviidud ning seejärel edukas oldud, ei saa antud tööd kokkuvõttes väita, et senine ettevalmistus tagab uuritud ettevõttele põlvkonnavaetuse täieliku edukuse. See ei tähenda aga veel seda, et antud ettevõtte ei võiks olla selles valdkonnas harvaesinev erand. Sellest

tulenevalt oleks võimalik käesoleva bakalaureuse lõputöö edasiarendusena teha uus juhtumiuuring selles töös kasutatud ettevõtte põhjal näiteks 10 aastat pärast käesoleva töö koostamist. Selliselt saaks hinnata põlvkonnavahtusprotsessi edukust täies ulatuses, võttes arvesse ka perioodi mil selleks ajaks on ettevõtte uue põlvkonna juhtimise all. Selline uuring annaks võimaluse kindlaks määrata, kas põlvkonnavahtust on võimalik edukalt läbi viia ka ilma plaanita ning ehk selgub, et antud töös uuritud ettevõtte strateegiast on isegi teistel midagi õppida.

## ALLIKAD

- Aronoff, C. E., Ward, J. L., (1995) *Family Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?* <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x>
- Arumäe, U., (2015) *Pereettevõtluse käsiraamat*. Tallinn: Greif
- Ashcraft, K. L., (1999) *Managing Maternity Leave: A Qualitative Analysis of Temporary Executive Succession* <https://doi.org/10.2307/2666996>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., Smyrnios, K. X., (2002) *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1*, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995) *Successful succession in family business*. *Family Business Review*, 8(2), 131-155. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., Pistrui, D., (2002) *Family Business Research: The Evolution of an Academic Field* <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>
- Belardinelli, S. (2002) *The Evolution of Family Institution and Its Impact on Society and Business*. *Family Business Review*, vol. 15, 3, 169-173  
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2002.00169.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P., (2003) *An Introduction to Theories of Family Business*, *Journal of Business Venturing* 18, 441-448.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.3815&rep=rep1&type=pdf>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P., (1999) *Defining the Family Business by Behavior* <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Dalpiaz, E., Tracey, P., Phillips, N., (2014) *Succession Narratives in Family Business: The case of Alessi*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, 6, 1375-1394  
<https://doi.org/10.1111/etap.12129>
- Davis, J. A., Tagiuri, R., (1996) *Bivalent Attributes of the Family Firm*, *Family Business Review* vol 9, issue 2, 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Eesti Statistikaamet. (2018) Majanduslikult aktiivsed ettevõtted töötajate arvu järgi. – [E-andmebaas ] <https://www.stat.ee/68771> (1. mai 2018)

- European Commission. Enterprise and Industry Directorate-General. (2009) *Final report of the Expert group. Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. European Commission.  
<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/>
- Euroopa Liit (2015) *VKE-de määratlust käsitlev teatmik*.  
[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:v\\_PbjVhxZBcJ:https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/et/renditions/native+&cd=1&hl=et&ct=clnk&gl=ee](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:v_PbjVhxZBcJ:https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/et/renditions/native+&cd=1&hl=et&ct=clnk&gl=ee)
- Gallo, M. A., Sveen, J., (1991) *Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Joshi, M., Shailja, D., Sinha, A.K., Balvinder, S., (2018) Conflicts in a Closely Held Family Business: Durga and Company <https://doi.org/10.1177/0972262917750653>
- Kirsipuu, M. (2011) *Pereettevõtte rollist Eesti majanduses. Eesti Majanduspoliitilised väitlused, Majanduspoliitika teooria ja praktika. 19 aastakäik*.  
[http://mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2011/2011\\_kroonika.pdf](http://mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2011/2011_kroonika.pdf)
- Kreer, F., (2013) *The Private Equity Succession Route for Family Firms: Evidence from German Family Firm Owners*. RWTH Aachen University: Apprimus
- Litz, R. A., (1995) *The Family Business: Toward Definitional Clarity*. *Family Business Review* (8) 71-81 <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- Miettinen, A., Teder, J., (2006). *Ettevõtlus I. Ettevõtlusest, Ettevõtjatest ja Ettevõtluspoliitikast*. Tallinn: Külim
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., Cannella jr, A. A., (2007) *Are Family Firms Really Superior Performers? Journal of Corporate Finance Vol 12, Issue 5*  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119907000223>
- Morris, M. H., Williams, R. W., Nel, D., (1996) *Factors Influencing Family Business Succession, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol 2, Issue 3, 68-81* <https://doi.org/10.1108/13552559610153261>
- Eesti Pereettevõtjate Liit (2018) <http://epel.ee/>
- Poza, E. J., Messer, T., (2001) *Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm, Family Business Review Vol 14, Issue 1, 25-36* <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00025.x>
- Sharma, P., (2004) *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Poza, E. J., Daugherty, M. S., (2013) *Family Business* (4<sup>th</sup> ed.) United States: South-Western

- Smith, B. F., Amoako-Adu, B., (1999) *Management Succession and Financial Performance of Family Controlled Firms*, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 5, Issue 4, 341-368  
[https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(99\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(99)00010-3)
- Tsang, E. W. K., (2002) *Learning from Overseas Venturing Experience. The Case of Chinese Family Businesses*. *Journal of Business Venturing* (17) 21-40  
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00052-5)
- Walker, E., Brown, A., (2004) *What Success Factors are Important to Small Business Owners?* *International Small Business Journal*, vol 22 (6), 577-594.  
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242604047411>
- Wallace, J. S., (2010) *Family Owned Businesses: Determinants of Business Success and Profitability*. <https://digitalcommons.usu.edu/etd/594>
- 15 edukaimat pereettevõtet. Millised on Eesti suurimad pereettevõtted ja kuidas need on arenenud? (2014) – *Forbes Eesti* (26). (Toim.) M. Golubovica. Tallinn: SK Media Eesti, 36-42

## **SUMMARY**

### **FAMILY BUSINESS SUCCESSION: CASE STUDY OF AS M.V.WOOL**

Mari-Ann Lind

Family owned businesses have an important role in world's economy and they have been around for a very long time. The family business phenomena has become more and more widely researched in the recent years and a big part of the research is made about succession and how to plan a successful succession. This shows that probably the hardest challenge a family business will face at one point is succession.

Entrepreneurship in general is fairly new in Estonian business culture for historical and cultural reasons. Now the time has come when Estonian family businesses need to start thinking about succession, and in most cases for the first time in the company's history.

The aim of this bachelor's thesis is to determine how far along AS M.V.Wool, an Estonian family owned and managed company, is in their succession process and to evaluate their level of preparation for the process. The author aimed to determine whether the company has formed a strategic succession plan and to evaluate the success of the succession thus far. To fulfill the aim of this bachelor's thesis, the author set the following objectives:

- Providing a theoretical overview of the literature and research on family business, its definition and succession process
- Examining specific factors influencing family business succession success
- Providing an overview of recommended succession plans
- Examining the case company's current situation in the succession process and preparation levels

- Drawing conclusions and proposing suggestions based on the outcomes of the research, along with providing ideas for further research.

To this date scholars and researchers have not agreed on an universally accepted definition for family businesses. And so the first chapter of this thesis focuses on the theoretical foundations of family business definition. As succession is an important part of a family business' life cycle, an overview based on theoretical literature is given on the succession process.

In the second chapter the author describes the method for this research which is based on a qualitative research framework. The case company for this study is AS M.V.Wool and in the second chapter an overview of the company is also given. This case study uses interviews as a means of research. The representatives of three generations of the mentioned company are interviewed for the analysis.

The last chapter focuses on analysis of the interviews carried out in the qualitative research. The author then draws conclusions that the case company is in the final stages of the succession process and they have not followed a strategic plan thus far. Also the author concludes that by studying the factors that affect the success of succession in the case company, the process seems to have been carried out successfully to this date. Some suggestions are given which could improve the succession outcome even more. One suggestion is to define the roles of involved parties after the succession has been completed. And also before completely resigning the current CEO could have the successor attempt a trial period as the CEO of the company. Also it is suggested that the use of external consultants should be considered in order to help ensure the success of the succession.



## LISAD

### Lisa 1. Barach ja Ganitsky 12 mõjutavat faktorit

A. Tippjuhi:	Soosiv	Pärssiv
Strateegiline pühendumus pere juhtimisele ning konkreetsele järeltulijale	Kõrge prioriteet: väljavalitud järeltulijat ja teisi osalisi informeeritakse kriteeriumitest ja võimalikest tulemustest õigel ajal ja viisil	Halvimal juhul jääb otsus tegemata; täidab mingeid muid vähem olulisi eesmärke
Töö ja elu rõõmude ja murede jagamine perega	Läbipaistev: väljakutsetest ja headest tulemustest informeeritakse pereliikmeid, uhkus, elevus ja soov firmat edasi viia kandub ka lastele	Perega jagatakse enamus muresid aga vähe positiivseid tulemusi; järeltulijad ei tunne motivatsiooni, võivad isegi mässumeelseks muutuda
Suhted järeltulijatega	Järk järgult muutub suhe täiskasvanulikumaks, kaks põlvkonda saavad hästi läbi, konfliktid lapse ja vanema vahel lahendatakse rutiinselt, leitakse mõlemale kasulikud lahendused	Laps jääb vanemast liiga sõltuvaks ning see pärsib ettevalmistust ja head kommunikatsiooni, konfliktide lahendamine traumaatiline ja probleemne, harva leitakse lahendusi, millest mõlemad kasu saavad
Ootused	On mõistlikud ja jagatud, järeltulija mõistab vanema tegutsemisviisi ja vanemad kohanduvad järeltulijate vajadustega	Parimal juhul jäävad järeltulijatest kaugeks, halvimal juhul tuntakse, et neist ei saada aru või lõppeb konfliktiga
Isikuomadused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julgustab teisi osalema</li> <li>• On ka teised huvid</li> <li>• Otsib uusi võimalusi</li> <li>• Võtab kuulda ja jälgib nõuandeid</li> <li>• Vastuvõtlik erinevatele vaatepunktidele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoiab kinni kontrollist enamus valdkondades</li> <li>• Usaldab vähe</li> <li>• On täielikult mattunud äriliste väljakutsete alla</li> <li>• Tuvastab end kui firmat</li> <li>• Ei delegeeri</li> </ul>
B. Järeltulija:		
Tegelik ja tajutav vastutustunne, kompetents ja	Vastab tippjuhi kvalifikatsiooninõuetele läbi	Järeltulija näib saamatu, ebasobiv ja ei suuda usaldust

otsustusvõime	akumuleerunud jõudluse ja näitab suutlikust areneda, usaldusväärsus on teenitud läbi progressi ja treenimise, enesekindel ja avatud õppimisvõimalustele	välja teenida; võib olla ka konfliktis enamus pereliikmetega ja juhtidega; alati kaitsepositsioonil ja jääb puudu enesekindlusest
Suhted teistega	Suhted on tugevad ja maksimeerivad enesekindlust läbi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorluse ja koolituste</li> <li>• Olles otse alluv mitte-pereliikmest juhile</li> <li>• Jagades meeskonnavaimu ja energiat teiste töötajate ja pereliikmetega</li> </ul>	Suhted nõrgad ja õõnestavad enesekindlust kui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aset leiab rivaalitsemine teiste juhtide või pereliikmete vahel</li> <li>• Konfliktide lahendamine nõuab vanemate sekkumist</li> </ul>
Strateegiline pühendumus perefirmasse	Tugev kui järeltulija tahab firmaga liituda, tunneb end tahetuna ja teretununa, vanemad ei survesta järeltulija positsiooniga firmas, saab ise valida kas liitub perefirмага või mitte	Nõrk, kui järeltulija tunneb end sunnitud; ta ei pruugi anda endast kunagi oma parimat või hinnata seda, mis talle antakse; tunneb alati ilmajaetuna teistest (võib-olla parematest) võimalustes
C. Teiste osaliste:		
Isiklikud eesmärgid, karjäär ja võim	Järeltulija soovitus võib kujundada nende karjääri, näiteks abikaasa on potentsiaalse järgmise juhi ema; vanavanem soosib seda last; ainult üks laps on potentsiaalne järgmine juht, teised juhid austavad seda järeltulijat.	Konfliktid järeltulijatega, võib lõppeda isegi firma hävinguga kui proovitakse järeltulija progressi tõkestada; selgelt nähtav kadetus, või hirm; mitu potentsiaalset pärijat; võim ebaühtlustub; juhid ei ole rahul.
Aksionäride kooslus	Soosib üleandmist kui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaanitud ja tegelik aktsiate asetused on paralleelne võimu ülekandumisega</li> <li>• Strateegiat, kus enamusõigusega aktsionäride osa koosneb juhtidest nähakse sobivana</li> </ul>	Ohustab üleandmist kui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittepereliikmeist osanike rolli kasvades pereliikmete võim väheneb</li> <li>• Traditsioonilised omanikud eraldatud tegutsemisviisi või strateegia poolest</li> <li>• Selge pikaajaline strateegia puudub</li> </ul>
D. Firma:		
Organisatsioonikultuur ja –struktuur	Tugevdab jätkusuutlikkust, kontroll edutegurite üle pereliikmete käes ja	Pooldab “professionaalset” juhtimist: kohustuste ja tehnilise ekspertiisi

	võtmeisikud omanike seast osalevad strateegiliste otsuste tegemise protsessis; Struktuur pakub sobilikku autonoomiat ja mentorlust, selgete võimalike karjäärivõimalustega.	delegeerimine, kaasaarvatud firma edukuse võtmetegurid; struktuur suurendab konflikti tekke ohtu, pärsib karjääri progressi ja autonoomia/koolitamise tasakaal ei ole järeltulijatele atraktiivne.
Tervis ja väljavaated  + kui äri kasvab  + kui äri on stabiilne         + kui äri on ebaõnnestumas	Mõistlik: järeltulijatel võimalik demonstreerida kompetentsi ja oskusi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erinevates valdkondades</li> <li>• Õppides ja jälgides reegled</li> <li>• Kriisiolukordade maandamisel, ennetades katastroofi</li> </ul>	Kiduv: ohustab järeltulijat, kes peab ületama või minetama riske: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tellimise peale</li> <li>• Kitsendatud marginaalide vahel</li> <li>• Võtmeoskusi omandama koheselt</li> </ul>

Allikas: autori koostatud Barach, Ganitsky (1995) põhjal