

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristi Sügis

**PEREETTEVÕTETE JÄTKUSUUTLIKKUS:
KORRELATSIOON PEREETTEVÕTTE TÜÜBI JA
VÄLISKESKKONNA MUUTUSTELE REAGEERIMISE VÕIME
VAHEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD

Tallinn 2020

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 15 364 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristi Sügis

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191892HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kristi.sgs@gmail.com

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. PEREETTEVÕTETE UURIMISE PEAMISED SUUNAD.....	10
1.1. Põhimõisted.....	12
1.1.1. Äripere ja pereäri.....	13
1.1.2. Pereettevõtte tüübid.....	14
1.1.3. Pere tüübid.....	15
1.2. Pereettevõtete juhtimise uurimine.....	17
1.2.1. Pereettevõtete heterogeensus ja inimeste juhtimise spetsiifika.....	17
1.2.2. Pereettevõtete innovaatus.....	19
1.3. Personalipraktikad pereettevõtetes.....	20
1.3.1. <i>Circumplex</i> teooria rakendamine pereettevõtetes.....	21
1.3.2. <i>Stewardship</i> teooria ja ettevõtte juhtimiskliima.....	23
1.4. Pereettevõtete juhtimismudelite alltüübid.....	25
1.4.1. Pereettevõtete tüpoloogiad ja taksonoomiad.....	27
1.4.2. Pereettevõtte ideaalsed tüübid.....	29
1.4.3. Mis tüüpi (pere)model mis tüüpi (pere)ettevõttele?.....	32
2. EMPIIRILINE UURING	33
2.1. Uuringu metoodika.....	33
2.2. Valim ja uuringu läbiviimine	37
2.3. Tulemused	39
2.3.1. Pereettevõtete sarnasus ideaaltüübiga.....	39
2.3.2. Tasakaalustatud peretüüp	42
2.3.3. Veendumustel põhinev juhtimine.....	43
2.3.4. Digiinnovatsiooniks vajaliku kompetentsi arendamise ja kaasamise valmidus.....	47
2.3.5. Hüpooteeside kontroll	49
2.3.6. Korrelatsioon pereettevõtte tüübi ja väliskeskkonna muutustele reageerimise võime vahel	50
2.4. ARUTELU JA JÄRELDUSED	52
KOKKUVÕTE.....	63
SUMMARY	67

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	71
LISAD	78
Lisa 1. Küsimustik ettevõtte juhile.....	78
Lisa 1 järg.....	79
Lisa 1 järg.....	80
Lisa 1 järg.....	81
Lisa 1 järg.....	83
Lisa 1 järg.....	84
Lisa 1 järg.....	85
Lisa 2. Küsimustik ettevõtte töötajale	87
Lisa 3. Küsimustiku väidete jaotus teema valdkondade alarühmadeks	88
Lisa 4. Üldine teave uuringus osalenud ettevõtete kohta	89
Lisa 5. Pereettevõtete sarnasus ideaaltüübile	90
Lisa 6. Küsimustiku kolmanda osa juhi ja töötaja hinnangute võrdlus (n=3).....	91
Lisa 7. Küsimustiku kolmanda osa juhi ja töötaja hinnangute ettevõttepõhine võrdlus (n=3) .	92
Lisa 8. Küsimustiku neljanda osa juhi ja töötaja hinnangute võrdlus (n=3).....	93
Lisa 9. Küsimustiku neljanda osa juhi ja töötaja hinnangute ettevõttepõhine võrdlus (n=3) ...	94
Lisa 10. Küsimustiku viienda osa tulemused	95
Lisa 11. Lihtlitsents	96

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on analüüsida pereettevõtete jätkusuutlikkust uuenduste edendamisel ning valmidust arendada ja kaasata selleks vajalikku asjatundlikkust.

Magistritöös uuritakse, kuidas kohanevad pereettevõtted globaalselt digitaliseeruva keskkonnaga. Töös analüüsitakse kas ja kuidas korreleeruvad pereettevõtte tüüp ning ettevõtte uuenduslik käitumine. Pereettevõtteid vaadeldakse pereteooria mudelist lähtuva heterogeensuse kontekstis ja Eesti pereettevõtete näitel.

Uurimistöö koosneb kahest osast. Esimeses osas antakse ülevaade pereettevõtete uurimise peamistest suundadest pereettevõtete tüüpide, perede heterogeensuse ja perede mõjuulatuse põhjal. Pereettevõtte tüübi teadmine võimaldab anda pereettevõtte hetkeolukorrale hinnangu, võrreldes seda ideaalseisundiga ning seeläbi teha soovitusi tuleviku osas, et jõuda ettevõtte jaoks paremate tulemusteni (Basco, Rodriguez 2011). Magistritöö teises osas antakse ülevaade läbiviidud uuringust, mille eesmärk on tuvastada kas ja kuidas korreleeruvad pereettevõtte tüüp ja pereettevõtte väliskeskkonna muutustele reageerimise võimekus võttes arvesse ettevõttes valitsevaid juhtimis põhimõtteid.

Eesmärgi täitmiseks viiakse läbi kaks küsitlust. Esimene küsitlus on suunatud pereettevõtete juhtidele. Teise küsitluse on kaasatud samade ettevõtete töötajad, et võrrelda juhtidelt saadud tulemuste ettevõttepõhist kattuvust valitseva juhtimiskliima ja strateegilise paindlikkuse osas.

Uuringu tulemuste põhjal saab väita, et pereettevõtete juhid on teadvustanud väliskeskkonna muutustest põhjustatud muudatuste vajadusi. Väliskeskkonnast tulev oluline mõjutaja on globaliseeruv digitaalne keskkond, mida tunnetavad ohuna eelkõige perekonda kuuluvad pereettevõtete juhid.

Võtmesõnad: pereettevõtted, pereettevõtte ideaaltüübid, digiinnovatsioon, jätkusuutlikkus

SISSEJUHATUS

Globaalses majanduses domineerivad pereettevõtted (LaPorta *et al.* 1999), kuid vaatamata pereettevõtete suurele osakaalule ettevõtluses on avalikkuse arusaam pereettevõtluse spetsiifilistest tunnustest piiratud (Lansberg 1983). Pereettevõtete uurimisvaldkond areneb kiiresti ja kogub pidevalt tähtsust ettevõtlusuuringute vallas (Pieper, Klein 2007). Neid ettevõtteid eristab teistest organisatsioonilistest vormidest pere- ja ärisüsteemide kattumine, kuna kontrollivad pereliikmed mõjutavad märkimisväärselt pereettevõtte eesmärke ja strateegilist suunda ning see omakorda tulemuslikkust ja püsimist (Sharma *et al.* 2013).

Et mõista paremini pereettevõtete juhtimisega seonduvat ja teada, kuidas toimub valitsemine ja töökorraldus pereettevõtetes, on valitud magistritöö aineks uurida seoseid pereettevõtte tüübi ja väliskeskkonna muutustele reageerimise võime vahel. Magistritöö eesmärk on analüüsida pereettevõtete jätkusuutlikkust uuenduste edendamisel ning valmidust arendada ja kaasata selleks vajalikku asjatundlikkust. Pereettevõtete juhtimises on palju eristuvat, aga neis toimuvat ei osata alati seletada. Basco ja Rodriguez (2011) pakuvad välja pereettevõtete tüpologia lähtuvalt pere kui äri kujundaja ja mõjutaja rollist. See võimaldab pereettevõtteid paremini mõista ning välja pakkuda pikaajalisi kaasavaid strateegiaid.

Kui tavapäraselt on ettevõtete juhtimisuuringute fookus keskendunud äritulemuste poolele, siis pereettevõtete puhul on rõhk rohkem inimestel ja ettevõtte juhtimise sotsiaalsel aspektil. Magistritööga jätkusuutlikest pereettevõtetest juhitakse tähelepanu pereettevõtete heterogeensusele ja inimeste juhtimise eripäradele pereettevõtetes.

Inimeste juhtimise kujundamisel on määrav keskkond (Lansberg 1983). Kuna pereettevõtete äripõhimõtted eristuvad teistest ettevõtetest ka inimeste juhtimise valdkonnas, on oluline eristada pereettevõtteid mitte-pereettevõtetest. Inimeste ootused, valmisolek pühenduda ja tööga rahulolu võivad olulisel määral sõltuda seotusest pereettevõttega. Äriperekond ja pereäri on kaks erinevat

organisatsioonilist keskkonda. Suur osa ettevõtetest on pereärid, kus ei kehti tavapärased äriperede poolt kokku lepitud ja loodud reeglid. (Basco, Rodriguez 2011)

Erinevused pereettevõtete ja mitte-pereettevõtete vahel tekivad perekonna ettevõtlusse kaasamisest. Olson (2011) on perekonna seotust kirjeldanud peresüsteemide *Circumplex* teoorias ja seda on hakatud laialdaselt rakendama, et kirjeldada perekonna sisemise dünaamika mõju ettevõtte tasandile. Kui pere kannatab tasakaalu puudumise all, kannatab ka pereettevõtte tasakaal. Seda kinnitab inimressursi juhtimise tavade hargnemisega seotud eelarvamuste olemasolu pereettevõtetes. Teades, kuidas need hargnevused perekonna mõjul tekivad, saadakse väärtuslik teave kontrollitava perekonna rollist pereettevõttes, et suurendada perekonna ja ettevõtlussüsteemi seoste mõistmist. (Daspit *et al.* 2017)

Organisatsiooni tulemusi, sealhulgas strateegilist paindlikkust (Zahra *et al.* 2008), innovaativsust (Craig, Dibrell 2006) ja toimimist (Eddleston, Kellermanns 2007) on viimase aastakümne jooksul hakatud pereettevõtetes mõõtma rakendades Karns'i (2011) *Stewardship*¹ teooriat. Teoorias keskendutakse sisemistele hüvedele, mida pole lihtne mõõta, nagu näiteks kuuluvus, kasv ja saavutused (Larson 2013). *Stewardship* teooria järgi on inimene seotud organisatsiooniga, võttes endale vastutuse probleemide eest ja töötades koos teistega probleemide lahendamise eesmärgil isiklikku hüve taotlemata (Davis *et al.* 1997). Neubaum'i (2017) uuringus töötati välja ja valideeriti *Stewardship* kliimaskaala, mille abil saab hinnata pühendumust. Konkurentsipüsimisel on ettevõtte tulemuslikkus vahendatud eelkõige innovatsiooni kaudu ja organisatsioonile pühendumus loob eeldused vajalike uuenduste elluviimiseks (Neubaum *et al.* 2017).

Tänapäevane ettevõtlus on paratamatult seotud digitaaltehnoloogia arenguga. Enamiku ettevõtete jaoks ei ole piirang siiski tehnoloogia. Enamasti on ettevõtetel võimalus digitaaltehnoloogiaid kasutada, et vähendada kulusid ja olla tõhusam klientide nõudmiste rahuldamisel. Kuid ettevõtte digitaaltehnoloogilise võimekuse loomine ja säilitamine on sageli seotud olemasoleva tööjõu vastava kompetentsi suurendamise ja digitehnoloogilise tuleviku jaoks vajalike oskuste vajaduse määratlemisega. 2019. aastal USA-s läbi viidud uuringust selgus, et pereettevõtete juhid olid oma

¹ Eesti Keele Instituut 10.03.2020: Siiani on kasutatud erisuguseid termineid: käsundajateooria, järelvalveteooria (keeleliselt korrektsem oleks: järelevalveteooria), stjuurditeooria, korrapidamisteooria. Magistritöös on autor otsustanud jätta teooria nimetuse tõlkimata erisuguste terminite paljususe tõttu.

ettevõtte digitaaltehnilise võimekuse tõstmise vajadusest teadlikud. Uuringu andmetel olid innovatsiooni ja oskuste puudujäägid pereettevõtete juhtide jaoks kaks suurimat väljakutset ja peamise prioriteedina nimetati õigete töötajate töölevõtmist, hoidmist ja nende rahulolu. Parimaks tasandiks ettevõttes muutustega alustamiseks on juhtkond, kus sobivate oskustega juhtide tugev kombinatsioon võib olla väga kasulik, kui ettevõtet omav perekond soovib panustada äriprotsesside parendamisse. Osa pereettevõtte pärandist sõltub sellest, kuidas julgustatakse ja kaasatakse järgmist põlvkonda ning arendatakse pereväliseid töötajaid. (PricewaterhouseCoopers 2019)

Töös vaadeldakse pereettevõtteid ning nende võimalusi muutunud, digitaliseerivas ärikeskkonnas jätkusuutlikult tegutseda. Kuna pereettevõtted on seotud perede toimimise sotsiaalse funktsiooniga, on majanduslik ja sotsiaalne pool omavahel vahetus ja tihedas seoses. See omakorda loob olukorra, kus vastutus majandusliku külje eest laieneb pere kui sotsiaalse koosluse toimimisele. Pereettevõtluse arengu dünaamika on mõjutatud nii ühiskondlikest protsessidest kui tavapäraselt perele omistatavatest kvaliteetidest nagu tahe koos püsida ja edasi liikuda. Sellega eristuvad pereettevõtted teistest ettevõtluse vormidest.

Püstitatud hüpoteese, millele kinnitust otsitakse, on neli:

1. Tasakaalus pereettevõtted tulevad paremini toime digitaalsetest muutustest tulenevate väljakutsetega (pereettevõtte sarnasus “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübiga on positiivselt seotud toimetulekuga globaalselt digitaliseerivas maailmas).
2. Tasakaalus peretüüp on hästi toimiva pereettevõtte eeldus (tasakaalus peretüüp (*Circumplex, FACES IV*) on positiivselt seotud sarnasusega “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübile).
3. Pereettevõtte juhtimiskeskond (*Stewardship*) mõjutab valmidust arendada ja kaasata vajalikku asjatundlikkust.
4. Toimetulek digitaaltehnoloogia arenguga on positiivselt seotud strateegilise paindlikkusega pereettevõttes.

Magistritöö koostamise ajal aset leidnud globaalse pandeemiapuhangu tõttu asendas autor uuringu läbiviimiseks esialgselt kavandatud kvalitatiivse ja kvantitatiivse kombineeritud uurimismeetodi kvantitatiivse uurimismeetodiga, mis sobis paremini piirangutest tingitud muutunud töö- ja elukeskkonnaga.

Lähtuvalt Statistikaameti andmetest² ja Eesti Pereettevõtjate Liidu juhi kinnitusest³, ei ole Eestis ega Euroopa Liidus pereettevõtluse kohta ülevaatlikku statistikat. Liidu presidendi sõnul on teemat käsitlenud Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumiga ja Euroopa Pereettevõtete Liiduga (*European Family Businesses*), kelle liikmete hulka Eesti Pereettevõtjate Liit alates 2019. aastast kuulub⁴. Huvi valdkonna arendamiseks Eestis ja Euroopas on olemas.

Eesmärgi täitmiseks ja püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks viidi läbi kaks küsitlust. Esimene küsitlus oli suunatud pereettevõtete juhtidele. Teise küsitluse olid kaasatud samade ettevõtete töötajad, et võrrelda juhtidelt saadud tulemuste ettevõttepõhist kattuvust valitseva juhtimiskliima ja strateegilise paindlikkuse osas.

Uurimistöö koosnes kahest osast. Esimeses osas on antud ülevaade pereettevõtete uurimise peamistest suundadest pereettevõtete tüüpide, perede heterogeensuse ja mõjuulatuse põhjal. Pereettevõtte tüübi teadmine võimaldab anda pereettevõtte hetkeolukorrale hinnangu, võrreldes seda ideaalseisundiga ning seeläbi teha soovitusi tuleviku osas, et jõuda ettevõtte jaoks parema tulemuslikkuseni (Basco, Rodriguez 2011). Magistritöö teises osas antakse ülevaade läbiviidud uuringust, mille eesmärk oli tuvastada kas ja kuidas korreleeruvad pereettevõtte tüüp ja pereettevõtte väliskeskkonna muutustele reageerimise võimekus võttes arvesse ettevõttes valitsevaid juhtimispõhimõtteid.

Autor avaldab tänu magistritöö juhendajale Aive Pevkurile kannatlikkuse ja meelekindluse eest ning tänab oma perekonda. Ilma teieta see töö teostunud ei oleks.

² Autor esitas vastava meilipäringu Statistikaametile 27.02.2019. a ja sai vastuseks: "Pereettevõtete kohta Statistikaametil kahjuks andmeid ei ole. Soovitud andmete kogumiseks on vaja välja töötada meetodika, kuidas neid tuvastada, aga see on täiesti uue statistikatöö algatamine. Statistikatöö lisatakse statistikaprogrammi juhul, kui küsimus on oluline paljudele inimestele ja huvirühmadele ning olemas on ka statistikatöö tellija."

³ Info autori kirjavahetusest Eesti Pereettevõtjate Liidu presidendiga.

⁴ Info Eesti Pereettevõtjate Liidu kodulehelt <https://epel.ee/epel-voeti-euroopa-pereettevotjate-liidu-liikmeks/>

1. PEREETTEVÕTETE UURIMISE PEAMISED SUUNAD

Pereettevõtete uurimine on olnud killustatud ja mittekumulatiivne ning sellel puudub kindel teoreetiline alus (Chrisman *et al.* 2005; Chua *et al.* 2003; Lubatkin *et al.* 2005; Zahra *et al.* 2004; Pieper, Klein 2007).

Mitmekümne aasta jooksul on pereettevõtetus kui uurimissuund teinud läbi märkimisväärse kasvu (Short *et al.* 2016). Kasvu võib näha avaldatud uuringute koguarvus, nende uuringute mõjus akadeemilisele ringkonnale ning pereettevõttele pühendatud konverentsides (Payne *et al.* 2017). Uuringute arvu suurenemine on kaasa toonud keerukamad uurimisküsimused ja -teooriad, mis eeldavad uute ja paremate uurimismeetodite ning analüütika väljatöötamist ja kasutamist (*Ibid.* 2017).

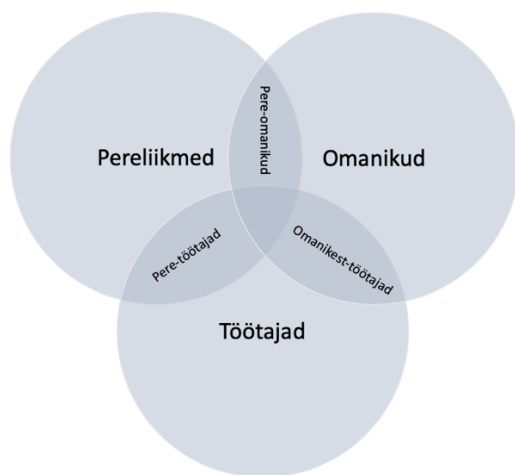
Pereettevõtete uurimise algusaastad jäävad 80ndatesse. Esimeses etapis oli fookus välist koostööd vältivatel suletud süsteemidel. Hiljem, teises etapis laiendati uuringuid protsessivaatesse ning alates 2000ndatest aastatest on hakatud pereettevõtete juhtimises toimuvat täpsemalt kirjeldama, töötades välja keerulisemaid pereettevõtete mudeleid, mis on ette nähtud konkreetsete teadusuuringute eesmärkidel ja avatud süsteemide perspektiiviga. Aastate jooksul on iga uus arenguetapp ületanud eelmise etapi piiranguid. (Pieper, Klein 2007)

Pereettevõtete uurimise keskmeks on kujunenud perekonna ja ettevõtte vastastikuse mõju uurimine ning see mõju ei tähenda stabiilset hierarhiat (Pieper, Klein 2007). Seda tüüpi ettevõtete juhtumeid on keeruline analüüsida, kuna need hõlmavad mitte ainult äritegevust, vaid ka omandiõigust ja perekonna teemasid (Sharma *et al.* 2013).

Traditsiooniliselt on pereettevõtlust tõlgendatud kui kahe süsteemi kombinatsiooni, kus kattuvad pere ja ettevõtte. Juba 1987. aastal osutas Ward, et igal perel on oma filosoofilise orientatsiooni osas kolm valikut: “äri-esimene” (*business-first*), „pere-esimene“ (*family-first*) ja „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first first*) (Ward 1987 viidatud Basco, Rodriguez 2009). Sarnaselt

pidas Poza oluliseks pereettevõtete kategoriseerimist „pere-esimene“ (*family-first*), „omandiõigus-esimene“ (*ownership-first*) ja „juhtimine-esimene“ (*management-first*) (Poza 2007 viidatud Basco, Rodriguez 2009). Dunn soovitas pere- ja ärisuhet tõlgendada teoreetilise jätkuna, millel on kaks äärmust, kus ühel äärmusel katab perekond juhtimis- ja valitsemisprotsessi, allutades otsused perefilosoofiale, teisel pool domineerib ärifilosoofia (Dunn 1995 viidatud Basco, Rodriguez 2009).

1982. a kirjeldas Davis (Davis 1982 viidatud Sharma *et al.* 2013) esimest korda pereettevõtet kolme kattuva ringina, kuhu kuulusid pereliikmed, töötajad ja omanikud (vt Joonis 1). See mudel on osutunud oluliseks pereettevõttesiseste sidusrühmade positsiooni ja väljavaadete mõistmisel. Pereettevõtete juhtumite analüüsimist alustati juhi ja võtmeisikute paigutamise kolmeringilise mudeli ühte seitsmest piirkonnast. Kõigil ettevõttesisestel sidusrühmadel, nii pereliikmetel kui ka perevälistel liikmetel, on selles mudelis ainulaadne koht. (Sharma *et al.* 2013)



Joonis 1. Davis' e kolme ringi mudel

Allikas: Davis (1982) viidatud Sharma *et al.* (2013, 6)

Basco ja Rodriguez pidasid 2009. aastaks pereettevõtluse teemalisi teadusarenguid piisavaks, et mõõta pereettevõtte juhtimist tervikuna, hõlmates nii perekonda kui ka ettevõtet. Nad olid veendunud, et pereettevõtted ei oma ühtseid juhtimispõhimõtteid ja iga ettevõtte läheneb juhtimisele erinevalt. Seega oli pereettevõtte mõistmiseks vaja nii perekonna kui ka äriavaadet, kuna mõlemad on seotud pereettevõtete valitsemisega. (Basco, Rodriguez 2009)

1.1. Põhimõisted

1988. aastast ilmuva teadusajakirja „Family Business Review“ avaväljaandes püstitasid Lansberg jt küsimuse „Mis on pereettevõtte?“ (Lansberg 1988 viidatud Litz 2008). Paljud teadlased on oma uuringutes jätkuvalt tõdenud, et sageli tundub, et inimesed mõistavad, mis on pereettevõtte, kuid kui püütakse täpset määratlust sõnastada, saadakse aru, et see on väga keeruline nähtus (Litz 2008). Pereettevõtete määratlemiseks on ühest definitsiooni tänaseni raske leida.

Üldiselt mõistetakse pereettevõttena ettevõtet, mis hõlmab vähemalt pere-, äri- ja omandisüsteeme. Sageli hõlmab pereettevõtte rohkem kui ühte ettevõttesüsteemi, seega teoreetiliselt käsitletakse pereettevõtete juhtimise analüüsimisel mitme süsteemi haldamist ja nende omavahelisi suhteid. (Basco, Rodriguez 2009)

Kuna pereettevõtete tuvastamiseks kasutatakse sageli üsna laia määratlust, on hakatud pidama piisavaks juhi kinnitust, et ettevõtte on pereettevõtte. Juhi arusaam, et ettevõtte on pereettevõtte, on oluline määraja ettevõtte tüübi tuvastamiseks (Zahra *et al.* 2004). Antud määratlust on kasutatud ka käesolevas magistritöös.

Perekonna määratlus sõltub uurija kultuuritaustast ja uurimistöö eesmärgist (Rothausen 1999 viidatud Pieper, Klein 2007). Tavapäraselt määratletakse perekonda kas põhi- või laiendatud perekonna (Kertzer 1991) või sugulusgrupina (Stewart 2003).

Perekonna süsteemse määratluse korral peetakse perekonnaks kõiki suguluse, abielu või lapsendamisega seotud isikuid. Perekonnaks võib pidada ka isikuid, kes ei ole seotud ei suguluse, abielu ega lapsendamise kaudu, kuid kellel on eesmärgid, ressursid ja pühendumus tervikule. Näiteks võib pereettevõtte palgata mitte-pereliikme ning aja jooksul võib ta perekonda sulanduda nii, et pereliikmeks peab teda nii perekond kui ka inimene ise. Pereliikmena on inimesel juurdepääs perekonna ressursidele. Ta võib saada õiglase osa perekonna pärandist, nagu oleks ta bioloogiliselt või juriidiliselt seotud pereliige. (Distelberg 2009)

Peredel on konkreetsed eesmärgid ja väärtused, mis on ajas püsivad ja ainuomased peresüsteemile. Neid ei jagata ega muudeta ka siis, kui isikute seotus perega ajas muutub. Eelpool kirjeldatud perekonna kõikehõlmav määratlus sisaldab aga taaskord Bossi (1987) ideed, mille kohaselt peame aktsepteerima perekondade endi perena määratlemist. See tähendab, et pere piirides on palju kahemõttelisust, milles saab orienteeruda ainult lähtuvalt perekonna enesemääratlusest. (Distelberg 2009, 67)

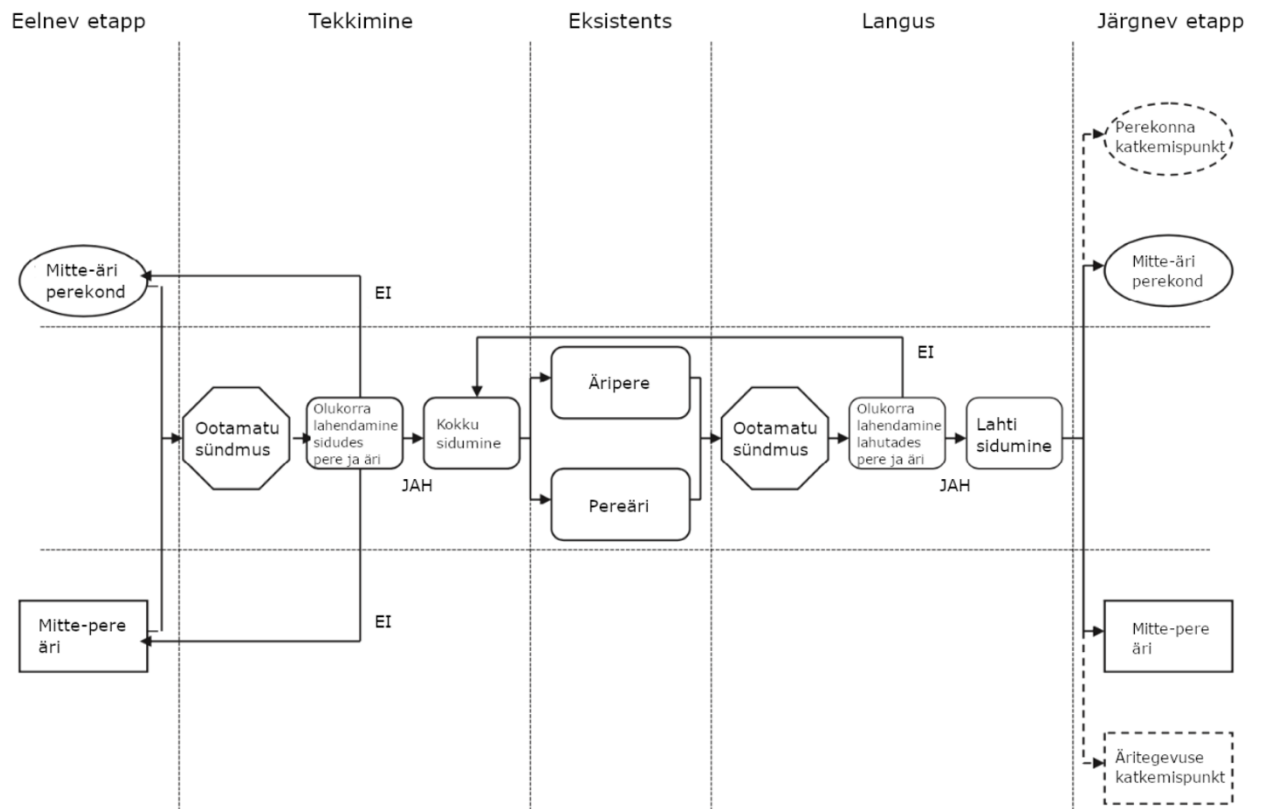
1.1.1. Äripere ja pereäri

Pereettevõtluse uurimisvaldkonna arendamine on olnud keerukas valdkonna killustatuse ja kitsa keskendumise tõttu pere- ja äriühenduse äripoolle. Uuringud on olnud valdavalt staatilised, hinnates pereettevõtteid konkreetsel ajahetkel. Seda teoreetilist pärandit silmas pidades pakkus Litz välja metafooripõhise kontseptsiooni pereärist ja selle vastastikusest institutsioonist äriperest. (Litz 2008)

Pereäri ja äripere on kaks erinevat organisatsioonilist keskkonda. Suur osa ettevõtetest on pereäris, kus ei kehti tavapärased äriperede poolt kokku lepitud ja loodud reeglid. Võrreldes pere struktuuri, selle seoseid ja kandvaid osi ettevõtte struktuuriga, saab selgemaks kui määrav on pere mõju ja pere eesmärgid. Pereettevõtetes rakendatakse pere mõjul vähem professionaalseid personalipraktikaid ning kasutatakse rohkem mitteametlikke ja kultuurilisi mehhanisme, mis asendavad ametlikke kontrollisüsteeme. (Basco, Rodriguez 2011)

Arvestades, et pereäri süsteem sisaldab ärisüsteemi, on vajalik grupitaseme ärisüsteemi määratlus, mis perekonna määratlusest lähtudes hõlmaks üksikisikuid, kes on ettevõtte palgal või kellel on ühised eesmärgid, väärtused ja pühendumine tervikule. Nende isikute vastastikune sõltuvus ja interaktsioonid ärikeskkonnas loovad ärisüsteemi. Ka see määratlus hõlmab Bossi (1987) ideed, et ettevõttesüsteemi kuuluvate isikute suhtes võib esineda teatav ebaselgus. (Distelberg 2009)

Pereärisid (*family business*) ja äriperekondi (*business family*) on pikka aega käsitletud komplekselt. Võttes arvesse, et pereärid ja äripered tekivad, eksisteerivad ja kaovad, on Litz loonud pereettevõtte viieastmelise mudeli, aidates mõista arenguprotsesse, mis põhjustavad pere ja äri seotust ning nende tõuse ja langusi (vt Joonis 2). (Litz 2008)



Joonis 2. Pereäri viieastmeline arengumudel

Allikas: Litz (2008, 226)

Pereettevõttesüsteem ei ole staatiline süsteem, sellel on oma arengutsükkel. Selle asemel, et keskenduda keerukusele, on tõhusam määratleda süsteemi eesmärk ja võime säilitada piisavalt stabiilsust, et hoida selle terviklikkust ja kohaneda keskkonnamuutustega. Oluline on kohanemisvõime ja funktsionaalsus. (Distelberg 2009)

Ettevõttest saab pereettevõtte, kui otsitakse abi perespetsiifilistest ressurssidest ja kehtestatakse ettevõtte sõltuvus perekonnast. Kui äripere ja pereäri saavutavad peegeldava tasakaalu, võib nende koos eksisteerimine jätkuda tähtajatult. (Litz 2008)

1.1.2. Pereettevõtte tüübid

Pereettevõtted moodustavad enamiku ettevõtetest kogu maailmas (Lee 2006a), mis näitab, et grupp on väga heterogeenne (Birley 2001; Dyer 2006; Gomez-Betancourt 2002; Westhead,

Howorth 2007). Nende iseloomustamiseks on soovitatud erinevaid tüpoloogiasid, mis lähtuvad näiteks omandistruktuurist (Gersick *et al.* 1997), kultuurist ja hoiakutest (Dyer 1986, 2003). Tüpoloogiate ja taksonoomiate rakendamist peetakse rõhutatult oluliseks pereettevõtete seotud teadusuuringute edasiarendamisel ja pereettevõtete paremal mõistmisel. Uurimishuvi pakub eelkõige küsimus, kuidas perede heterogeensus võiks olla seotud oluliste organisatsiooniliste tulemustega. (Neubauer *et al.* 2019, 106)

Pereettevõtte esimest põlvkonda on Lansberg (1999) kirjeldanud kui domineerivat asutajate põlvkonda, kes kontrollib äri- ja perekonnaasju tsentralistliku juhtimise kaudu, kus ettevõtte edenemine tuleneb peamiselt inimeste lojaalsusest ja pereettevõttes töötamise ajast. Kets de Vries (1996) iseloomustas pereettevõtte asutajat kui domineerivat isiksust ja Dyer (1986) kirjeldas domineerivat ja autoriteetset isa, kes teeb kõik olulised perekonnaotsused, samal ajal kui kõigilt pereliikmetelt oodatakse kuulekat koostööd (Nava, Lavee 2012).

Lansbergi (1999) ja Dyeri (1986) mudeli sarnasus ilmneb esimese põlvkonna iseloomustamisel ja selle tüüpilises kirjelduses. Lansberg (1999) keskendub asutajakujule ja tema domineerimisele, Dyer (1986) keskendub väga ühtekuuluvale perekonnale. Need kirjeldused meenutavad ka jäigalt ümbritsetud peretüüpi *Circumplex* peresüsteemi mudelist (Olson, Gorall 2003; Nava, Lavee 2012).

Basco ja Rodriguez (2009, 2011) on peresüsteemi vajaduste integreerimise ettevõttesse ja perekonna ning ettevõtte juhtimistasandi otsuste kattuvusele tuginedes määratlenud kolm pereettevõtte ideaalset tüüpi, milleks on „pere-esimene“ (*family-first*), „äri-esimene“ (*business-first*) ja „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*)⁵. Taas on tuginetud Ward'i (1987) perefilosoofilisele orientatsioonile. Basco ja Rodriguez'e (2011) ideaaltüüpide jaotust on magistritöö uuringu osas pereettevõtete ideaalsete tüüpide määramisel ka kasutatud.

1.1.3. Pere tüübid

Ettevõtteid omavate perede ainulaadsed omadused pakuvad teadlastele suurt huvi. Järjest enam on uuritud perekonna mõju ettevõttele, nähes pere mõjus ettevõtte konkurentsieelist (Chrisman *et al.* 2003; Nordqvist 2005). Pereettevõtete uuringutesse kaasatud distsipliinid on valdavalt olnud antropoloogia, majandus, ettevõtetus, organisatsiooni käitumine, sotsioloogia ja strateegiline

⁵ Autor pöördus terminite täpsustamiseks 03.08.2020.a Eesti Keele Instituudi poole ja sai vastuseks, et pole teada, kuidas neid pereettevõtete tüüpe eesti keeles nimetatakse. Magistritöös on kasutusel terminite otsetõlge ja parema arusaadavuse tagamiseks termini taga sulgudes selle ingliskeelne väljend.

juhtimine. Perekonnauuringutest tulenevad teooriad on pereettevõtetega seotud uuringutesse kaasatud viimase aastakümne jooksul. Näiteks käsitlesid Nava ja Lavee (2012) peresüsteemide mudeli *Circumplex* ja esimese põlvkonna pereettevõtete uuringute vahelist seost.

Ehkki kõiki peretüüpe ei saa alati konkreetsete tunnustega siduda, satuvad paljud teraapiat otsivad pered ühte äärmuslikku või tasakaalustamata tüüpi (Olson 2000). Jäigalt seotud perekond on erakordselt kõrge ühtekuuluvuse ja äärmiselt madala paindlikkusega. Kui ühtekuuluvus on liiga kõrge, valitseb perekonnas liiga palju üksmeelt ning selle liikmetel on vähene autonoomia ja sõltumatus. Perekonda iseloomustatakse kui suletud süsteemi, millel on jäigad välispiirid ja hägused sisepiirid liikmete vahel. Jäigalt seotud peredes on emotsionaalset lähedust äärmiselt palju ja inimesed reageerivad üksteisele tugevalt. Isikliku eraldatuse puudumine ja vähe privaatset ruumi on pigem norm. Pereliikmetelt nõutakse lojaalsust perekonna suhtes, üksikisikute energia on suunatud peamiselt perekonnale ja väliseid sõpru või huviseid on vähe. Perekonna süsteemi uurijad ja terapeudid on need omadused tunnistanud düsfunktsionaalseks. (Olson 2000; Olson, Gorall 2003; Nava, Lavee 2012)

Minuchin (1974) kirjeldas varjatud perekonda kui perekorralduse mustrit, milles piirid pereliikmete vahel on hajutatud ja isikud on nii tihedalt lukustatud, et autonoomia pole võimalik. Perekond toimib ideaalselt kui piirid on selged, võimaldades saavutada seotuse ja autonoomia tasakaalu (Olson 2000). Bowen (1978) kasutas terminit „diferentseerimata perekondlik egode mass“, et kirjeldada emotsionaalset ummikut või sulandumist perekonnas, mis põhjustab üksikute liikmete heaolu halvenemist või perekonna funktsioonihäireid, mis võivad muutuda põlvkondadeüleseks. Äärmiselt madal paindlikkus perekonnas viib jäikade suhete, rollide ja reeglite kehtestamiseni. Jäikades peresüsteemides vastutab üks inimene, kuid ta on pereliikmete suure kontrolli all. Läbirääkimisi peetakse tavaliselt vähe ja enamik otsuseid kehtestab juht. Rollid on rangelt määratletud ja reeglid muutuvad harva. (Olson 2011) Eelnevale tuginedes järeldasid Nava ja Lavee (2012), et jäigad peresüsteemid pole piisavalt kohandatud muutuvate keskkonnanõuete ja väljakutsetega toimetulemiseks ning võivad stressiolukorras muutuda talitlushäireteks.

Keskendudes pere- ja ettevõtlussüsteemide piirinäitajatele, rakendati peresüsteemide *Circumplex* mudelit pereettevõttes, et määratleda nii perekonna kui ka ettevõtte tüpoloogia piiride läbilaskvus. Perekonna ja ärisüsteemide seotust peeti süsteemidevaheliste äärmiselt läbistatavate piiride tulemuseks, samas kui eraldumine on erakordselt jäikade piiride tagajärg. (Nava, Lavee 2012)

Kasutades Bowen'i (1978) teooriat, pidasid Distelberg ja Sorenson (2009) pereettevõtte esimest põlvkonda pere- ja ettevõtlussüsteemide põimijaks. Võttes arvesse perekonna ja ettevõtte vahelist loomulikku kattuvust esimese põlvkonna jooksul (Tagiuri, Davis 1996), väitsid Nava ja Lavee (2012), et varajases staadiumis olev perekond on jäigalt seotud, võimaldades pere ja ettevõtte kui terviku jätkuvat põimumist.

1.2. Pereettevõtete juhtimise uurimine

Pereettevõtete uurimise algusaastatel juhtis Ward (1987) tähelepanu sellele, et igasugune käsitus pereettevõttest peab sisaldama tasakaalus vaadet kahe eraldi, kuid üksteisega kattuva pere- ja ettevõttesüsteemile. Samas on uuringud pidevalt kinnitanud, et pereettevõtete eesmärgid on keskendunud liialt peresüsteemi heaolule ning piiranud ettevõtlussüsteemi arengut (Distelberg 2009).

Aastate jooksul oli kujunenud arusaam, et pereettevõtted, kes ei täida majanduslikke eesmärke, on nõrgad (Distelberg 2009). Järeldati, et sellistel ettevõtetel puudub enesekontroll (Lubatkin *et al.* 2003) või eksisteerib lühinägelik altruism (Gomez-Mejia *et al.* 2002). Selle perspektiivi põhjal jõuti järeldusele, et terved pere- ja ärisüsteemid on üksteisega põhimõtteliselt vastuolus (Fleming 2000 viidatud Distelberg 2009; Levinson 1971 viidatud Distelberg 2009). Distelberg (2009) tõdes, et kuigi mõnele pereettevõttele võib vastuolulisus olla kohane, annab see ühtlasi võimaluse üle vaadata rolle hästi toimivates pereettevõttes. Edukateks süsteemideks peeti neid, mis saavutasid küll seatud eesmärgid, kuid ei sobinud tavapärase, ettevõtte majanduslike eesmärkidega seotud edu määratlustega. Tekkis küsimus, kuidas võtta arvesse pereettevõtete varieeruvust ja luua peresid kaasavam vaade laiendades edukate pereettevõtete tulemuslikkuse mõistmist väljaspool majanduslikke tulemusi. Tuge hakati otsima süsteemipõhistest uuringutest pereteraapias, pereettevõtlusest ja organisatsioonikirjandusest. Esile toodi perekondade ja pereettevõtete varieeruvust sisemiste väärtuste, eesmärkide, ressursside kasutamise ja kohanemisvõime osas. (Distelberg 2009)

1.2.1. Pereettevõtete heterogeensus ja inimeste juhtimise spetsiifika

Kui pereettevõtete uuringute algusaastatel keskenduti valdavalt näiliselt homogeense rühma eripärade tuvastamisele, siis akadeemilistes käsitlustes tunnistatakse alates 2000. aastatest pereettevõtete heterogeensus, mistõttu peetakse järjest enam oluliseks jätkata sisukate

taksonoomiate ja tüpoloogiate väljaselgitamist pereettevõtete uurimisel (Dyer 2006; Nava, Lavee 2012; Neubaum *et al.* 2019).

Inimressursside juhtimise uurimine keskendub peamiselt tavade erinevuste uurimisele pereettevõtete ja mitte-pereettevõtete või pere ja mitte-pereliikmetest töötajate vahel. Vähesed uuringud on püüdnud selgitada põhjust, miks need erinevused ilmnevad. Heterogeensete pereettevõtete inimressursi juhtimise tavade allikaks peetakse perekonnale iseloomulikke jooni. (Daspit *et al.* 2017)

Pereettevõtete struktuurilised erisused seavad asutajale piiranguid ettevõttes töötavate sugulaste tõhusaks juhtimiseks. Seega eksisteerivad pereettevõtted kahe kvalitatiivselt erineva sotsiaalse institutsiooni, pere ja ettevõtte piiridel. Kumbki institutsioon määratleb sotsiaalsed suhted ainulaadsete väärtuste, normide ja põhimõtete kogumi kaudu ning kummalgi on oma erinevad käitumisreeglid. Perekonna ja ettevõtte vahelised institutsionaalsed erinevused tulenevad peamiselt asjaolust, et mõlemad eksisteerivad ühiskonnas põhimõtteliselt erinevatel põhjustel. Perekonna esmane sotsiaalne ülesanne on tagada oma liikmete heaolu. Sotsiaalsed suhted peres on üles ehitatud nii, et need rahuldaksid pereliikmete vajadusi erinevatel arenguetappidel. Ettevõtte peamine eesmärk seevastu on kaupade ja teenuste pakkumine organiseeritud töökäitumise kaudu. Sotsiaalsed suhted ettevõttes juhivad normidest ja põhimõtetest, mis peavad hõlbustama tööprotsessi. (Lansberg 1983)

Pereettevõtetes on peresidemete hoidmine inimeste juhtimisviiside määratlemisel olulisel kohal. Vastuolu võrdsuse ja teenete põhimõtete vahel (Lansberg 1983) või kaalutlusel, et üksikisiku vajadused on tähtsamad kui ettevõtte vajadused võib olla ajendiks, miks pereettevõtted kasutavad professionaalseid inimeste juhtimise tavaid vähem kui mitte-pereettevõtted. Perekondlikud sidemed soodustavad inimressursside kasutamist, mis võib olla mitmeti tõlgendatav. Ühelt poolt on olemas äri, kus väärtustatakse inimeste teadmisi ja kogemusi, mõõdetavaid tulemusi ja vabadust otsuste tegemisel konkurentsi seisukohast. Teisest küljest on perekond, milles väärtustatakse töötaja pikaajalist püsimist, isiklike vajadusi ja nii isikupõhist suhet perekonnaga kui ka usalduslikku suhet ettevõttega. (Basco, Rodriguez 2009)

Kujunemisaastatel saavad pereettevõtted sageli kasu pere- ja äriprintsipiide kattumisest. Selles etapis on ettevõtte sotsiaalne dünaamika väga orgaaniline, sest kõik töötajad annavad aru otse asutajale. Perekondlike suhete mitteametlik olemus kandub sageli ettevõttesse, tugevdades

pühendumust ja samastudes asutaja tulevikuunistusega. Lisaks varustab pere ettevõtte algusaastatel firmat pidevalt usaldusväärse tööjõuga. Keerukamate organisatsiooniliste vormide tekkides hakkab perekonna ja ettevõtte institutsionaalne kattumine tekitama organisatsioonilisi konflikte. Tavaliselt ilmnevad need konfliktid normatiivsete vastuoludena, mille puhul see, mida üksikisikutelt oodatakse perekonnapõhimõtete osas, rikub sageli seda, mida neilt oodatakse vastavalt äriprintsipiidele. (Lansberg 1983)

1.2.2. Pereettevõtete innovaativsus

Pereettevõtete uuendusmeelsus on vastuoluline ja vaidlusi tekitav teema. Levinud eeldus, et perekonna kaasamise ja innovatsiooni vahel on negatiivne seos, tuleneb pereettevõtete traditsioonilisest kuvandist kui konservatiivsetest organisatsioonidest, mis on muutustele vastupidavad ja vähe riskivad. (Nieto 2015)

Akadeemilistele uuringutele tuginedes leiab kinnitust, et võrreldes mitte-pereettevõtetega on pereettevõtted vähem innovaativsed ning kaasavad harvem tehnoloogilisi uuendusi. Nähes välist kaasamist ohuna oma konkurentsieelise allikale, mitte aga kui riskide maandamise ja kulude vähendamise võimalust. Ohu tunnetus pärsib nende valikut teha uuenduste edendamisel parimaid valikuid. Lisaks on leitud, et pereettevõtete soovimatus jagada olulist teavet võib selgitada nende vähenenud valmisolekut väliseks koostööks. (Sharma *et al.* 2013) Pereettevõtete innovatsiooni-käitumise kohta on vähe uuringuid (Nieto 2015), kuid on leitud, et jätkusuutlikud pereettevõtted, kes elavad üle kolme põlvkonna, tegelevad mitmel tasandil innovatsiooniga (Hatun 2007 viidatud Sharma *et al.* 2013; Miller, LeBreton Miller 2005 viidatud Sharma *et al.* 2013).

Kuna uuendustegevus on kulukas ja riskantne, on seda peetud vastumeelseks tegevuseks konservatiivsetele ja piiratud ressursidega, eriti piiratud juhtimis- ja finantsressursidega ettevõtetele nagu pereettevõtted (Nieto 2015). Kuid vaatamata madalamale innovatsiooni-püüdlusele võib siiski eeldada, et vajaduse tekkimisel otsivad pereettevõtted väliseid innovatsiooniallikaid, kuna traditsiooniliselt peetakse peresid suuteliseks kiiresti kohanema ja lahendusi leidma (Llach, Nordqvist 2020 viidatud Nieto 2015; Sirmon, Hitt 2003 viidatud Nieto 2015).

2019. aastal USA pereettevõtete juhtide seas läbi viidud uuringu andmetel peavad pereettevõtted end digitaliseerivas ärikeskkonnas eesseisvate muudatuste suhtes kergesti haavatavaks. Globaalselt digitaliseerivas keskkonnas ettevõtte edasiviimiseks vajalik töötajate kompetentsus

ning vajalike oskustega töötajate kaasamine toodi juhtide poolt esile kui lähiaastate peamine väljakutse ja suurim teadaolev muudatus, mida on vaja planeerida. Selle eesmärgi saavutamiseks kavatsesid ligi pooled uuringus osalenud pereettevõtete juhtidest järgneva kahe aasta jooksul tuua ettevõtte juhtimisse asjatundlikkust väljastpoolt perekonda. Enamik juhte peab vajalikuks ligi meelitada parimaid talente ja seda peetakse pereettevõtte parima võimekuse säilitamisel olulisemaks eesmärgiks kui kasumlikkuse kasvatamist. Juhtide hinnangul muutuvad digitaalsed häired määravaks pereettevõtete väärtuste säilitamisel, mistõttu muutub ettevõtetes järjest olulisemaks strateegiline planeerimine. (PricewaterhouseCoopers 2019)

Nieto (2015) on juhtinud tähelepanu, et pereettevõtete madalam kalduvus teadus- ja arendustegevusele ei tähenda tingimata seda, et pereettevõtted pole uuendusmeelsed, vaid üksnes seda, et nad väldivad innovatsiooniviisi, mis ei sobi nende riskieelistuste ja ressursidega. Globaalselt digitaliseeruv ärikeskkond ei jäta pereettevõtete juhtidele palju võimalusi üleilmsete tehnoloogiliste arengutega mitte arvestada. Seega peaks innovatsiooni positiivne mõju kasvule, konkurentsivõimele ja jätkusuutlikkusele pakkuma pereettevõtetele piisavat motivatsiooni sobivaima lähenemisviisi valimiseks. (Nieto 2015) USA pereettevõtete juhid peavad digiinnovatsiooniga seonduvalt kriitiliseks eelkõige andmepõhiseid tehnoloogilisi uuendusi ja on investeerimistegevusega alustanud või kavatsesid seda teha lähiajal (PricewaterhouseCoopers 2019).

1.3. Personalipraktikad pereettevõtetes

Pereettevõtetes tuleb lisaks tavapärasele ärieesmärkidele hallata ka perekeskseid eesmärke, milleks on üldine heaolu, järelkasv ja omandiküsimused (Sharma *et al.* 2013). Vastuolud perekonnas ja ettevõttes kehtivate normide ja põhimõtete vahel segavad sageli pereettevõtetes inimressursside tõhusat juhtimist (Lansberg 1983; Astrachan, Kolenko 1994).

Pereliikmetest töötajad tajuvad pereettevõtte juhtidega kõrgemat väärtuste sobivust, usaldust ja pühendumust kui perekonda mittekuuluvad töötajad. Pereliikmeid eelistatakse mittepereliikmetest töötajate ees ning pereliikmetest töötajate arvu seostatakse negatiivselt ametliku töö kavandamise ja ametlike värbamismeetoditega. (Daspit *et al.* 2017) Inimeste juhtimise ühe peamise probleemina on pereettevõtete uuringute algusaastatest alates välja toodud töötajate valiku, tasude, hindamise, koolituse ning arendamisega seonduvat (Lansberg 1983). Aastakümnete

möödudes on pereettevõtetes jätkuvalt eristuv hüvitiste maksmise poliitika ja võrreldes mitte-pereettevõtetega makstakse neis madalamaid palku (Daspit *et al.* 2017).

Ka pereväliste juhtide palkamisel ja ettevõtte professionaalsemaks muutmisel (Chua *et al.* 2003) tehakse sageli selget vahet pere- ja mitte-pereliikmete vahel (Daspit *et al.* 2017). Kontseptuaalselt määratletakse seda kui bifurkatsioonihäire⁶ või asümmeetrilist kohtlemist, millele pereettevõtete juhtimispraktikaid analüüsid tihti tähelepanu pööratakse (Verbeke, Kano 2012; Daspit *et al.* 2017). Kahenenud personalijuhtimise (*bifurcated HR management*) tavadel võivad olla ettevõttele kahjulikud tagajärjed (Verbeke, Kano 2012; Daspit *et al.* 2017).

1.3.1. *Circumplex* teooria rakendamine pereettevõtetes

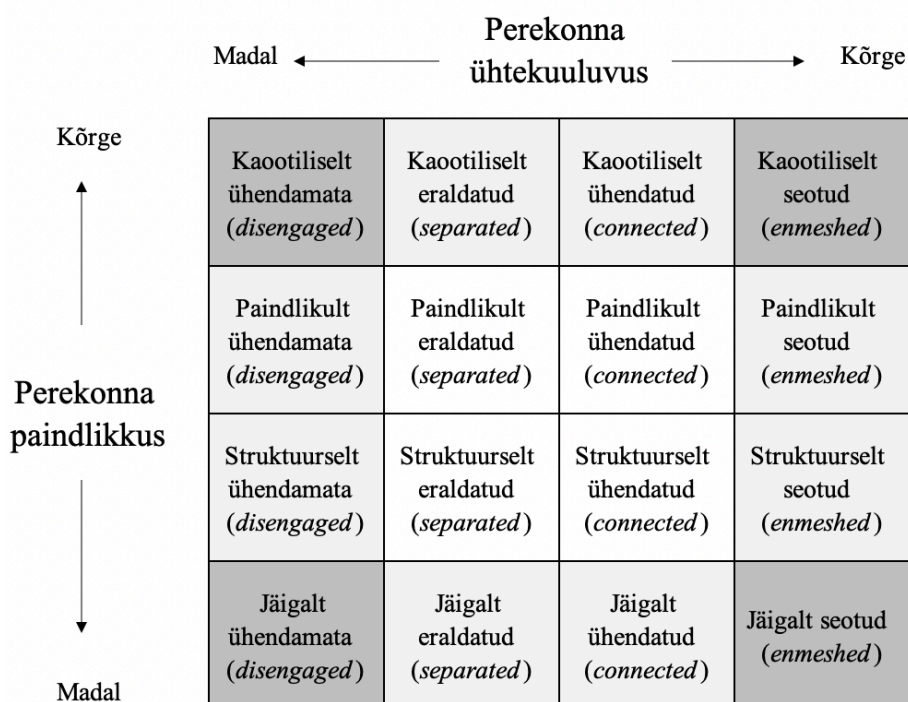
Ehkki pereettevõtted on olnud teadusliku tähelepanu all juba neli aastakümnet, on keskendunud uurimistööd peamiselt ettevõttele, mitte perele, kuigi perekond mõjutab ettevõtte protsesse ja tulemusi nii üksikisiku kui ka ettevõtte tasandil (Daspit *et al.* 2017). Daspit jt (2017) on pereettevõtteid uurides jõudnud järeldusele, et tasakaal peresüsteemis on seotud hästitoimivate pereettevõtetega ja tasakaalustamata peresüsteem tekitab pereettevõtte tegevuses häireid.

Pereettevõtetega seotud tasakaalustatud peresüsteemid mõjutavad organisatsioonides positiivselt pühendumust ja rahulolu, vähendavad suhtekonflikte ja suurendavad individuaalsel tasemel rahulolu ettevõttega (Nosé *et al.* 2015), samas kui tasakaalustamata peresüsteemid mõjutavad hoiakuid negatiivselt (Lee 2006b; Daspit *et al.* 2017).

Circumplex teooria (Olson *et al.* 1979) on üks laialdasemalt rakendatud ja viidatud peresüsteemide teooriaid (Laghi 2016), mis töötati algselt välja funktsioonihäiretega peresuhete diagnoosimise ja ravimise meetodina. Teooria käsitlus on kirjeldatud mudelis (vt Joonis 3), mis kujutab endast Olsoni (2000) kontseptuaalsuse (algupärase idee) kohandamist. *Circumplex* teooria tõstab esile perekonna käitumise kaks mõõdet, ühtekuuluvuse ja paindlikkuse, mis on perede tõhusa toimimise jaoks vajalikud (Olson *et al.* 1979; Olson 2000). Perekonna ühtekuuluvust määratletakse kui emotsionaalset sidet, mis pereliikmetel üksteise suhtes on ja perekonna paindlikkus viitab muutuste võimalikkusele perekonna juhtimises, suhetes ja reeglites (Olson 2000). Ehkki peresüsteemide uuringud on juba pikka aega tunnistanud ühtekuuluvuse ja paindlikkuse olulisust

⁶ bifurkatsioon - kahenemine, kaheks jagunemine <https://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=bifurkatsioon>

eraldi (Olson 2000), ühendab *Circumplex* mudel need kaks mõõdet, et hinnata peresüsteemi. Mudelist lähtuvalt tagaks nii ühtekuuluvuse kui ka paindlikkuse tasakaalustatud tase kõige funktsionaalsemad peresüsteemid, samas kui mõlema äärmuslik tase tekitab düsfunktsionaalsust. (Daspit *et al.* 2017)



Joonis 3. Olson'i peresüsteemide *Circumplex* mudel

Allikas: Olson (2000, 148) viidatud Daspit *et al.* (2017, 3)

Nava ja Lavee (2012) väitsid, et tasakaalustamata peretüübid ei ole tingimata düsfunktsionaalsed. Kui perekond kuulub kultuuri, kus normatiivsed ootused toetavad äärmuslikku käitumist ühtekuuluvuse ja paindlikkuse dimensioonides, võib seda tüüpi tasakaalustamata süsteem toimida seni, kuni pereliikmed on sellega rahul. Normatiivsed ootused hõlmavad tugevat pereväärtuste komplekti, mida antakse edasi põlvest põlve. (Nava, Lavee 2012) Pereettevõttes hõlmavad need väärtused usaldust ja lojaalsust perekonna vastu, mida antakse edasi perekonna kokkutulekutel räägitud lugude kaudu (Rothstein 1992). Perekonna tugevust kannab pereliikmetele ühine ajalugu ja identiteet ning iga pereettevõtte ainulaadne lugu (Denison *et al.* 2004).

Daspit jt (2017) laiendasid *Circumplex* teooria varasemaid rakendusi pereettevõtlusele, selgitades pereettevõtte süsteemi kahestumisega seotud eelarvamuste levimust peresüsteemi mõjuga. Keskenduti pereettevõtte personalipraktikale, viidates, et tasakaalustamata peresüsteemid viivad tasakaalustamata või kahestunud inimeste juhtimise praktikateni ettevõttes (Daspit *et al.* 2017).

Pereettevõtte kultuur erineb mitte-pereettevõtte kultuurist, kuna pereettevõtteid juhtivate perede käitumine ei ole välise surve tulemus, vaid sügavalt juurdunud, õhtusöögilaua taga õpitud ajaloo- ja kõlblusaisting (Denison *et al.* 2004). Kui perekonna äripere kultuur toetab äärmist ühtekuuluvuse taset ja rollijäikust, võib tasakaalustamata pere tüüp toimida hästi, kuni kõik on rahul. Tasakaalustamata pereettevõtte võib ärikultuuris hästi toimida (Dyer 2006; Villalonga, Amit 2006) ning jäigalt seotud pered võivad toimida, kui nad vastavad pere kultuuriväärtustele ja üksikute liikmete ootustele (Olson 2000). Pereettevõtte toimivusele võib tasakaalustamata peresüsteem avaldada mõju, kui pereliikmed muutuvad rahulolematuks äärmise ühtekuuluvuse ning paindlikkuse ja isikliku autonoomia puudumise tõttu. Kui perekonna toimimisel ilmnevad probleemid, mõjutab see ettevõtet negatiivselt. Perekonna või ettevõtte arengu muutustega mitte kohanemine nõuab ühtekuuluvuse ja kohanemisvõime muutmist ka perekonnas. (Nava, Lavee 2012)

Circumplex teooriast lähtuvalt tulevad tasakaalustatud perekonnad stressiga paremini toime kui äärmuslikud ja tasakaalustamata pere tüübid (Lavee, Olson 1991; Olson, Lavee 1989 viidatud Nava, Lavee 2012; Olson *et al.* 1988 viidatud Nava, Lavee 2012). Kriisiolukorras puudub jäigalt enesekindlatel peredel sageli vajalik paindlikkus oma süsteemi kohandamiseks või oskus stressi tõhusaks juhtimiseks. See võib olla põhjuseks, miks enamik esimese põlvkonna perefirmasid pärast asutaja surma tegevust ei jätkka. (Miller *et al.* 2003; Sharma *et al.* 1997; Nava, Lavee 2012)

Daspit jt (2017) uurimistöo toetab *Circumplex* teooria rakendamist organisatsiooni kontekstis. Uuringute andmetel saab tasakaalustamata peresüsteeme siduda tõhusate pereettevõtte süsteemidega. Sellest vaatenurgast käsitletakse konflikte, pühendumust, uuendusmeelsust ja jätkusuutlikkust. (Daspit *et al.* 2017)

1.3.2. Stewardship teooria ja ettevõtte juhtimiskliima

Stewardship teooria on veendumustel põhineva juhtimise käsitlus (Karns 2011) eeldades, et juht on ettevõtte korrapidaja ja vardja, kelle käitumine ja eesmärgid vastavad omanike ootustele (Larson 2013). Teooria viitab sellele, et ettevõtte eesmärk on panustada inimlikkusele, teenindades

kliente, töötajaid ja kogukonda (Karns 2011). Teooria keskmes on idee, et äri on pigem teenindamiseks kui kasumi teenimiseks ja teooria fookuses on ressursside tõhus kasutamine sidusrühmade kaasamise kaudu (Larson 2013).

Stewardship teenindusfilosoofia aluseks on arusaam, et juhtkond koosneb õigetest ja usaldusväärsetest isikutest, kes teevad koostööd kõigi töötajate ja sidusrühmadega, kellel on sarnased hoiakud (Davis *et al.* 1997). Otsuseid langetatakse lähtuvalt sellest, mis on parim grupile, mitte üksikisikule (Larson 2013). Mida suurem on sidusrühmade rahulolu, seda suurem on loodav majanduslik kasu. *Stewardship*-teoreetikud ehitavad ettevõtetes struktuure, mis võimaldavad ja hõlbustavad juhtimist, uskudes, et kontrolli- või seiremehhanisme pole vaja välja töötada, kuna juhtidel on omanikega samad sisemised väärtused (Davis *et al.* 1997; Larson 2013).

Valitsemiskliima tuleneb organisatsiooni juhtide isikliku motivatsiooni ja organisatsioonis loodud tingimuste kombinatsioonist. Juhid kujundavad organisatsioonikliima, kehtestades põhimõtted ja protseduurid, mis toetavad töötajate kaasamist ja avatud suhtlemist, järgides vastutustundlikkuse norme ning olles oma käitumisega töötajatele eeskujuks. (Davis *et al.* 1997)

Ühistele eesmärkidele keskendunud ettevõtte viib end vastavusse keskkonna vajadustega ning riskide võtmise ja uuenduste abil püütakse ettevõtluse kaudu parandada üldist heaolu (Karns 2011). Sellise ettevõtte juhte ei motiveeri isiklikud vajadused ja soovid, vaid nad näevad end samade motiivide ja eesmärkidega nagu firma omanikud (Davis *et al.* 1997). Ausus, õiglus ja austus on *Stewardship* teooriast lähtuvad ettevõtte põhiväärtused, mis on aluseks juhtkonna otsuste langetamisel (Larson 2013).

Juhid või organisatsioonis tegutsevad isikud, kelle käitumine põhineb veendumustel, seavad organisatsiooni huvid enda omadest kõrgemale ja tegutsevad oma tööandjate parimates huvides (Davis *et al.* 1997). Neubaum jt (2017) uuringus töötati välja ja valideeriti usaldusväärne *Stewardship* kliimaskaala mõõdik. Mõõtmistulemustel oli pereettevõtetes *Stewardship* kliima tugevam kui mitte-pereettevõtetes ning ilmnis juhtimiskliima ja tulemuslikkuse seos innovatsiooniga. Enesekontrolli ja enesejuhtimise soodustamine innustab töötajate uuendusmeelsust ja tahet töötada välja uusi ideid ja lähenemisviise organisatsiooniliste probleemide lahendamiseks, et parandada organisatsiooni tõhusust ja tulemuslikkust. (*Ibid.* 2017)

Stewardship kliimat saab iseloomustada kuue omavahel seotud mõõtmega, milleks on sisemine motivatsioon, organisatsiooniline identiteet, isikliku võimu kasutamine, kollektivism, vähene võimukaugus ja kaasatusele orienteeritus (Davis *et al.* 1997; Hernandez 2008, 2012; Vallejo 2009). Erinevalt agentuuriteooriast, mis rõhutab majanduslikku ratsionaalsust, hõlmab *Stewardship* teooria parajasti fookuses oleva, prosotsiaalse ja mitteratsionaalse käitumise (Neubaum *et al.* 2017). Neubaum jt (2017) olid esimesed, kes rakendasid kuue mõõtme kooskõpsust ja tõid välja, kuidas selline konstruktsioon võiks toimida pere ja mitte-pereettevõtetes.

Pereettevõtetes on soovitatud rakendada *Stewardship* teooriat, et parandada konkurentsivõimet (Eddleston *et al.* 2012; Zahra *et al.* 2008) ja tulemuslikkust (Eddleston *et al.* 2008; Eddleston, Kellermanns 2007; Hoffmann *et al.* 2016). Juhtimise seisukohast on oluline, et töötajate eesmärgid on ühildatud juhtkonna eesmärkidega (Neubaum *et al.* 2017). Neubaum jt (2017) on määratlenud *Stewardship* teooriast lähtuvat pühendumust kui uuendusmeelsust ja ettevõtte valmisolekut panna rõhku tehnoloogia arengule, uutele toodetele, teenustele ja täiustatud protsessidele (Dibrell *et al.* 2011).

1.4. Pereettevõtete juhtimismudelite alltüübid

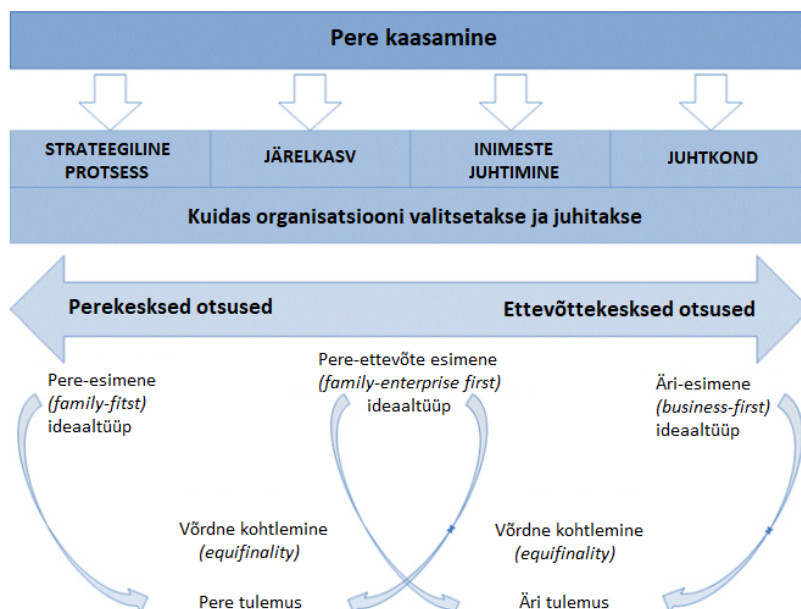
Juhtimist ja valitsemist pereettevõtetes korraldatakse mitmel viisil. Üldiselt juhivad pereettevõtteid nende asutajad või lähedased pereliikmed, harvem kaasatakse pereväliseid juhte. Pereettevõtete omanikud ja juhid on otsustajad, kes kujundavad eesmärkide saavutamiseks ettevõtte filosoofiat. (Basco, Rodriguez 2011)

Pereettevõtete asutaja ajastut iseloomustab töötajate suur ühtekuuluvus, mis väheneb hilisemates põlvkondades, kui kaasatakse rohkem pereliikmeid ja pereväliseid töötajaid ning peresidemed muutuvad kaugemaks (Nava, Lavee 2012). Ensley ja Pearson (2005), kes võrdlesid tippjuhtide meeskondade käitumisdünaamikat pereettevõtetes ja mitte-pereettevõtetes leidsid, et pereettevõtete esimese põlvkonna juhtide meeskondadel on suurem ühtekuuluvus kui järgmisel põlvkonnal või mitte-pereliikmetest juhtidel. Kets de Vries jt. (2007) märkisid, et suur ühtekuuluvus jätab mõnes pereettevõttes inimesed ummikusse. Fleming (2000) uuringus selgus, et individuaalsust pereettevõtetes nähakse reetmisena. Pereettevõtete äriperekondadele on seatud piiriküsimused, mille tõttu inimesed ei saa aru, kus nende identiteet lõpeb ja kellegi teise oma

algab (*Ibid.* 2000). Grupikäsitus ning ühtekuuluvus ei kehti mitte ainult pereliikmete, vaid ka pereettevõtte töötajate osas (Nava, Lavee 2012). Asutaja ametiaja jooksul kujuneb sageli töötajatel välja pikaajaline lojaalsus ja nad saavad perekonna osaks (Kets de Vries 1996; Ward 1987).

Basco ja Rodriguez'e (2009) eesmärk oli uurida pere- ja ettevõtlussüsteemi juhtimist. Leidmata käsitlust, mis võimaldaks mõlemat süsteemi koos hinnata, tegid nad varasematele uuringutele tuginedes kindlaks mitmemõõtmelised tunnused, mis kombineeritult võiksid esindada pere ja äri süsteeme pereettevõttes. Tuginedes kümne aasta jooksul tehtud uuringutele tõid nad välja, et pereettevõtete juhtimise uurimisel oli keskendunud peamiselt neljale valdkonnale, milleks on strateegia, juhtimine, inimressursid ja järelkasv. See, mil määral pereettevõtted rõhutavad äri- ja perefilosoofiat, otsustatakse peamiselt neis neljas valdkonnas. (Basco, Rodriguez 2009)

Pereettevõtte kontekstis ei nähta sobivuses konkreetset suunda pere- ja ettevõtluspõhiste otsuste tegemisel, vaid sobivuse kontseptsioon eeldab, et otsuste õige ja ühtne valik aitab pereettevõtetel saavutada seatud eesmärged. On vaja arvestada eesmärkidega, mida taotleb ettevõtte ja siduda need õigluse ja võrdse kohtlemise põhimõttega pere suhtes. (Basco, Rodriguez 2011)



Joonis 4. Ettevõtte otsuste ja peresuhete vahelise seose skeem

Allikas: Basco, Rodriguez (2011)

Pereettevõttes toimuvad ei saa mõista perest ega ettevõttest eraldatult. Pereettevõtluse teeb ainulaadseks, et erinevad perekonnale ja ettevõttele suunatud otsused hõlmavad nelja eelnimetatud valdkonda ning nendest otsustest tulenev mõju tervikule. Käitumise ja otsuste kujunemisest saab paremini aru pere ja ettevõttevaheliste seotud otsuste kombinatsioonis, mida Basco ja Rodriguez (2011) on kajastanud skeemina (vt Joonis 4). (Basco, Rodriguez 2011)

1.4.1. Pereettevõtete tüpoloogiad ja taksonoomiad

Heterogeenseid pereettevõtteid käsitlevad uurimistööd keskenduvad järjest rohkem pereettevõtete erinevuste allikate ja pereettevõtete tüüpide⁷ väljaselgitamisele. Arvestades kasvavat huvi erinevuste mõistmisel, on Neubaum jt (2019) pakkunud välja konfiguratsioonil⁸ põhineva lähenemisviisi, mis kajastub kontseptuaalselt välja töötatud tüpoloogiates⁹ või empiirilisel tuletatud taksonoomias¹⁰ ja on eriti kasulik vaatenurk rühmasisesteks uuringuteks. (Neubaum 2019, 106)

Neubaum jt (2019) on põhjalikult vaadelnud uuringuid, milles on erinevates kombinatsioonides käsitletud mõisteid pereäri (*family business*), perefirma (*family firm*), tüpologia (*typology*) ja taksonoomia (*taxonomy*). Kui tüpoloogiad (Dyer 2006; Li, Daspit 2016) kasutavad teoreetilist põhjendust rühmade loomiseks, kuhu paigutada pereettevõtted, millel näib olevat ühiseid jooni või omadusi, siis klassifitseerimisskeemides (Nordqvist *et al.* 2014; Scholes, Wilson 2014; Sharma 2002) kasutatakse pereettevõtete jagamiseks üksteist välistavatesse rühmadesse konkreetseid otsustusreegleid, mis põhinevad unikaalsetelt identifitseerivatel tunnustel (Doty, Glick 1994). Kirjanduses leiduvate tüpoloogiate või klassifikatsiooniskeemide lähem uurimine võimaldas Neubaumil (2019) luua mitu erinevat tüpologia- või klassifikatsiooniskeemi rühma, mis põhinevad kas nende loomiseks kasutatud muutujate tüüpidel või käsitletud teema tüpoloogial. (Neubaum *et al.* 2019)

Neubaumi jt (2019) poolt tuvastatud kaks tüpoloogiat (Daspit *et al.* 2018) tuginesid pere-süsteemide *Circumplex* mudelile, näidates, kuidas pereettevõtete tasakaal perekonna

⁷ Tüüp - ühiste tunnuste või omaduste järgi eristatav rühm; millelegi iseloomulikud tunnused või (üldine) laad

⁸ Konfiguratsioon – millegi asetuse (mingi kujundina), väliskuju; millegi piirjooned

⁹ Tüpologia - õpetus tüüpidest ja tüüpideks liigitamisest; liigitus tüüpide järgi

¹⁰ Taksonoomia - õpetus keerulise ehitusega objektide klassifitseerimisest ja süstematiseerimisest; vastav liigitus <https://www.eki.ee/dict/ekss/>

ühtekuuluvuse ja pere paindlikkuse vahel mõjutab pereettevõtete inimressursipraktikat ning perekonda kuuluvate ja mittekuuluvate töötajate võrdset kohtlemist. (Neubaum *et al.* 2019)

Nagu tüpoloogiad, lähtusid ka Neubaumi jt (2019) tuvastatud taksonoomiad sellest, mil määral ja kas perekonna või ettevõtte eesmärgid ja väärtused domineerivad juhtide lähenemises ettevõtlusele. Näiteks töid nad välja Basco ja Rodriguez'e (2009, 2011) uurimused, kuidas pere kaasatus neljas juhtimis- ja valitsemisruunas (strateegilise planeerimise protsess, juhtimine, inimressursside ja pärimise planeerimise tavad) eristab pereettevõtte tavasid ja tulemusi. Nende uuringute tulemused tuvastasid neli pereettevõtte tüüpi, milleks on „ebaküpsed“ (*an immature group*), „äri-esimene“ (*business-first*), „pere-esimene“ (*family-first*) ja „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) otsuste suunitlusega perekondadele kuuluvad ettevõtted. (Neubaum *et al.* 2019)

Ehkki teadlased on kirjeldanud, kuidas peresuhted mõjutavad organisatsiooni ülesehitust, juhtimist ja valitsemist (Hoffman *et al.* 2006), ei ole nad sõnastanud, kuidas ettevõttes tehtavad otsused tulenevad perekonna ja ettevõtte suhetest. Pereettevõtete juhtimisel ja valitsemisel tehtud valikud näitavad kavatsust integreerida peresüsteemi vajadusi ja perekonna ressursside kasutamist ettevõtlusesse. Sellistel juhtudel võib perekond ettevõtet mitte ainult omada vaid pakkuda ka strateegilist vara. Pereettevõtte klassifitseerimisel tuginetakse ikka jätkuvalt Wardi (1987) tüpoloogiale, et anda tähendus kahele äärmusele, perekond-esimene ja äri-esimene suunavalikule. (Basco, Rodriguez 2009)

Enne 2009. aastat ei olnud teadlased seadnud selget eesmärki keskenduda asjaolule, kuidas pereettevõttes tehtavad otsused tulenevad perekonna ja ettevõtte suhetest. Basco jt (2009) järgnevad uuringud on kinnitanud, et mõne pereettevõtte juhtimise ja valitsemise valikud näitavad kavatsust integreerida peresüsteemi vajadused ettevõttesse ja teadlikult ning eesmärgipäraselt planeerida pere ressursside kaasamist. Mõned pereettevõtted keskenduvad ärisüsteemile, teised võivad püüda tasakaalustada pere- ja ärisüsteeme ning see on ettevõttes erinev. Süsteemidevaheline tõhus lähenemisviis võimaldab pereettevõttel toimida meeskonnana, rõhutada koostööd ja rahuldada nii pere kui ettevõtte vajadusi (Sorenson 1999). Poza (2007) on väitnud, et süsteemiteoorias on vaikimisi võime ühiselt optimeerida omavahel seotud alaosüsteeme selliselt, et suurem süsteem saab oma eesmärkide saavutamisel olla tõhus ja edukas. Selline käsitlus sobib ideaalselt pereettevõtetele pere ja äri integreerimist silmas pidades, kuna pereettevõtte taotleb nii perekonna kui ka ettevõtte eesmäärke. (Basco, Rodriguez 2009)

1.4.2. Pereettevõtte ideaalsed tüübid

Basco jt (2009) iseloomustus pereettevõtetest erineb mõnevõrra Wardi (1987) arusaamast perekonnast, kuna mõtestatakse pere sotsiaalset süsteemi ja ettevõtlussüsteemi integreerituna. Seega käsitlevad valitsemine ja juhtimine tervet pereettevõtet kui integreeritud süsteemi ja laiendatud on Poza (2007) ideed, kes soovitas kahe süsteemi ühist optimeerimist. Selle asemel on integreeritud kogu süsteemi haldamine, pidades oluliseks perekonna ja ettevõtte selgeid ja integreeritud piire. (Basco, Rodriguez 2009)

Basco ja Rodriguez'e (2011) pereettevõtete juhtimis- ja valitsemistasandi uuringutes töötati välja pereettevõtete kolm ideaalset tüüpi, mis tagavad ettevõtte parima tulemuse, arvestades seda, kuidas pereettevõtted kohandavad otsustuste suuna. Pereettevõtted võivad saavutada edukaid äritulemusi, kui nad kasutavad oma otsuste tegemisel pere- ja ärisuundade tõhusaid kombinatsioone. (Basco, Rodriguez 2011)

Ideaalsete tüüpide kaudu on määratletud neli põhivaldkonda, mis keskenduvad pereettevõtte erinevatele aspektidele (Basco, Rodriguez 2011). Terviklikust vaatepunktist nõuab pereettevõtte mõistmine samasugust ja samaaegset tähelepanu nii perele kui ka ettevõttele (Dyer 2006; Habbershon *et al.* 2003; Lubatkin *et al.* 2007; Sirmon, Hitt 2003; Stafford *et al.* 1999; Basco, Rodriguez 2011).

Perekonnale ja ettevõtlusele suunatud otsuste ainulaadne kombinatsioon määrab ettevõtte edu. Omanikud, pereliikmed ja juhid peavad ettevõtet hindama, et teha kindlaks, millist tüüpi ettevõtet nad juhivad. See, kuidas tehakse erinevates valdkondades otsuseid, annab teavet, kuidas nad pere- ja ettevõttesüsteeme integreerivad. Enesehindamine võib aidata pereettevõtetel tuvastada oma otsuste järjepidevuse astme. Kui järjepidevuse aste on ideaalse profiiliga lähedane, saavutab pereettevõtte paremaid äritulemusi. Ettevõtte tüübi teadmine võib olla ka kasulik strateegilisel planeerimisel ja võimaldab võrrelda oma praegust pereettevõtet ideaalsete tüüpidega, et teada saada, milline ettevõtte neil praegu on ja millist äri võiksid nad soovida, et saavutada ideaalse tüübiga parema sobivuse saavutamiseks parem jõudlus. (Basco, Rodriguez 2011)

Basco ja Rodriguez (2011) on määratlenud neli otsustussuuniste horisontaalset sobivust: „pereettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*), „äri-esimene“ (*business-first*), „pere-esimene“ (*family-first*) ja ebaküps rühm (*an immature group*). Kolm esimest rühma hindasid nad ideaaltüüpideks,

kuna nende ettevõtete puhul ilmnes eduotsuste sidusus. Ebaküpsete rühmade puhul seotud edukate tulemuste tunnuseid ei nähtud ja need ettevõtted hinnati marginaalseks rühmaks. (Basco, Rodriguez 2011, 152)

Ebaküpsed pereettevõtted näitavad üles suhteliselt madalat küpsuse taset igas otsustusvaldkonnas (inimressursid, juhtimine, strateegiline protsess ja järelkasv). Nendes ettevõtetes ei ole äri- ega perekondlik orientatsioon otsuste tegemisel oluline ning ettevõtted on kaotanud oma suuna ja mõtte. Pere liikmed tegutsevad oma huvides ja see protsess jätkub, kuni midagi juhtub. Pere- ja ärisuhte kokkuvarisemise tõttu on ettevõtte ees seisvateks alternatiivideks ettevõtte pankrott või müük (Mickelson, Worley 2003) või omandab üks sugupuu haru valitseva jõu, et taastada pereettevõtte tähendus (Lambrecht, Lievens 2008). (Basco, Rodriguez 2011)

„Pere-esimene“ (*family-first*) ideaaltüüpi organisatsioonid teevad otsuseid selle põhjal, mida pere ellujäämiseks vajab. Ettevõtte roll on pakkuda perekonnale ressursse. Need on ettevõtted, millel on tugevad pereväärtused ja mis soodustavad nepotismi ja äriotsused on allutatud pere vajadustele. Leenders ja Waarts (2003) on kirjeldanud seda tüüpi ettevõtteid tugeva pereorientatsiooniga, kus ärielemendid ei domineeri. Inimressurssidega seotud otsuste tegemisel on ettevõttesse sisenemise, edutamise ja kompensatsioonipoliitika määramisel aluseks sugulussuhted ja töötamise aeg. Personalitegevusi viiakse läbi individuaalse kompetentsi tõstmiseks ja neid ei juhita lähtuvalt ettevõttes tegelikult vajaminevatest kompetentsidest. See orientatsioon tähendab, et inimesed on olulisemad kui äri. Pärimisotsused pole selged enne, kui midagi juhtub ja järjepidevus sõltub sellest, kuidas pere korraldab ettevõtte ümber, et konkurents püsida. (Basco, Rodriguez 2011)

„Äri-esimene“ (*business-first*) ideaaltüüpi pereettevõtetes tehakse otsuseid selle põhjal, mida ettevõtte vajab turul edukaks konkureerimiseks. Ettevõtte eesmärk on saavutada konkurentsivõime ja tagada jätkusuutlikkus. Distelberg ja Sorenson (2009) kirjeldasid neid kui ettevõtteid, mille ressursid kantakse peresüsteemi toimimise hinnaga. Perekond toob ettevõtlusse märkimisväärset vara, kuid nende ressursside hindamine ja kasutamine põhineb konkurentsivõimelisel tasemel. Dyer (2006) väitis, et perekonna vara saab arendada professionaalse juhtimise abil ning professionaalne juhtkond ühendab pere- ja mitte-pereliikmeid tugeva ettevõtlussuunaga. Neid ettevõtteid on Birley (2001) iseloomustanud kui „perekonnast väljas“ (*family out*) olevaid ettevõtteid. Arvestades pere- ja ettevõttesüsteemide keerukust (Gimeno *et al.* 2010), võib seda ettevõtte tüüpi seostada „ettevõtte mudeliga“ (*corporation model*). Inimressurssiga seotud otsuste tegemisel on sisenemise, edutamise ja kompensatsioonipoliitika kujundamisel olulised nii

pereliikmete kui ka mitte-pereliikmete oskused ja võimekus (Leenders, Waarts 2003). Teise olulise tunnuseks on inimressursi valdkonnas välja toodud juhtide vabadust otsuste tegemisel. Vaatamata ettevõtlusele suunatud otsuste olulisusele muudab pereettevõtte kontekst juhtkonna jaoks juhtimise oluliseks teemaks, mistõttu tähendavad pärimisotsused kaudset pärijate strateegilist arendamist nii, et pärijad peavad kandidaatideks tunnustamiseks näitama oma võimeid (Fiegener *et al.* 1996). Pärijate kaasamise protsess hõlmab koolitust juhtimisvaldkonnades, suhete suunamist ettevõtte sidusrühmadega, suurte projektide või allüksuste juhtimist ja strateegilises planeerimises osalemist. Juhtkonnal on oluline roll, kuna see on koht, kus pere- ja ettevõtlussüsteemid on vaja ühildada (Basco, Rodriguez 2009). Ärisuunitluse tõttu täidab juhtkond traditsioonilisi ärirolle (kontroll, teenindus ja ressursid) ning on seotud väiksemas matus perega seotud teemadega. Strateegilise protsessiga seotud otsused lähtuvad ärilistest eesmärkidest ning sellega sobiva strateegia valimisest ja rakendamisest. (Basco, Rodriguez 2011)

“Pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüüpi ettevõtetes tehakse otsuseid nii pere kui ka ettevõtte vajaduste põhjal ning pere- ja ärisüsteemid on võrdselt olulised. Süsteemide keerukuse järgi saab „pere-ettevõtte esimene“ tüüpi (*family-enterprise first*) pereettevõtet seostada perekonna meeskonnaga (*family team*). Distelberg ja Sorenson (2009) määratlevad need ettevõtted tasakaalus olevateks pereettevõteteks. Juhtidel on otsuseid tehes vaja teadvustada, mida pere ja ettevõtte üksteisele kaasa toovad ja mida nad kogukonna tervise hoidmiseks üksteiselt vajavad. Dyer (2006) on nimetanud seda tüüpi ettevõtteid klannideks, kus omanikud ja juhid ühiselt kohandavad pere- ja ärisüsteemi inimressursside, pärimise, juhtimise ja strateegilise protsessi valdkonnades. Inimressursi juhtimise otsused ühendatakse isikupõhiste nägemustega ja usaldus on kombineeritud tubliduse ja personaalsete võimetega ning on tasakaalus edutamise ja hüvitise maksmise põhimõtetega. Pärimisotsused hõlmavad otsese ja kaudse praktika kombinatsiooni tulevaste pärijate pereettevõttega sidumisel. Juhtkond on selle tasakaalustatud süsteemi looja, integreerides edukalt pere- ja ettevõtlussüsteemi. Olulised on nii perekonna kui ka ettevõtte juhtide rollid. Otsuste abil luuakse sidusus ettevõtte eesmärkide, vajaduste ja ressurside baasil sobiva strateegia väljatöötamiseks ja rakendamiseks. Perekonna- ja ettevõtlussuundumused, mis põhinevad pere- ja ettevõtluspõhiste otsuste kujunemisel näitavad, et “pere-ettevõtte esimene” ideaaltüüp keskendub korraga nii perekonna kui ka ettevõtte eesmärkidele ning seda samal olulisuse tasemel. Kumbki pole teisest olulisem ja seega on “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüüp, mis arvestab nii perekonna kui ka ettevõtte tulemustega. (Basco, Rodriguez 2011)

1.4.3. Mis tüüpi (pere)mudel mis tüüpi (pere)ettevõttele?

Mudelid on oluline osa uurimistöö kavandamisest, olles vahendajaks teooriate ja praktika vahel, suunates otsuseid meetodite ja statistika kohta (Payne *et al.* 2017). Ei saa eeldada, et kõigile pereettevõtetele sobib üks mudel, kuna neil on üks ühine tunnus, kuid on suur hulk tunnuseid, mille põhjal on need pereettevõtted teineteisest erinevad. Keskendudes mudelitele, mis suunavad metoodilisi ja empiirilisi otsuseid, on need vahendajaks teooriate ja andmete vahel, määrates sageli otsuseid meetodite ja empiiriliste lahenduste osas (Payne *et al.* 2017). Mudelid toimivad instrumentide või tööriistadena, mille kaudu uuritakse pereettevõtteid empiiriliselt ja saadakse neist rohkem teada (*Ibid.* 2017).

Pereettevõtte asutaja institutsionaalsed vastuolud on seotud pereettevõtte olemusega, mistõttu ei saa tekkinud probleeme kunagi täielikult lahendada kui ettevõtte jääb pereettevõtteks. Parim, mida asutajad saavad teha, on töötada välja protseduurid, mille abil konstruktiivsemalt juhtida rolliga kaasnevaid vastuolusid. Olulise sammuna toimetulekustrateegiate väljatöötamise suunas on vaja omandada teadlikkus, et põhiline osa probleemidest, mida kogetakse, on põhjustatud keskkonnast. Probleemi allika nihutamine loojalt süsteemile stimuleeriks pere- ja ettevõtlusprobleemide eraldamise korra sõnastamist ning paneks aluse probleemide ühiseks lahendamiseks kõigi asjaosaliste vahel. Võtmeks on juhtimise ja omandiõiguse lahusus. (Lansberg 1983)

Pereettevõtte kasvades ja keerukamaks muutudes areneb juhtkond koos sellega, kohandades ametlikemaid protsesse ja poliitikaid, et toetada ettevõtte pikaajalist tervist (Sharma *et al.* 2013). Arvatakse, et ettevõtte jaoks on perekond oluline, kuna see peegeldab perekonna ja ettevõtte kattuvate alaosüsteemide positiivseid külgi (Zahra *et al.* 2008). Pereettevõtetel, kes pööravad suuremat rõhku perele ja ettevõttele tervikuna, on paremini toimiv perekond ja head äritulemused, võrreldes nende ettevõtetega, mis piiravad juhtimist ainult äriaga. (Basco, Rodriguez 2009)

Pereettevõtte valdkond on piisavalt kaugemale arenenud ja vaja on keerukamat mudelit, mis hõlmaks pereettevõtte mitmemõõtmelist olemust. (Pieper, Klein 2007)

Eesti pereettevõtetes valitseb esimene või teine põlvkond. Ettevõtteid omavate peresüsteemide uurimise põhjus on otsida erinevate põlvkondade tasakaalus peretüüpe, et hinnata nende sobivust pereettevõtte ideaalsete tüüpide sobivusega ning selgitada ja leida seoseid väliskeskkonna muutustele reageerimise võimega.

2. EMPIIRILINE UURING

Avalikkuse arusaam pereettevõtluse spetsiifilistest tunnustest on piiratud (Lansberg 1983). Pereettevõtete juhtimises on palju eristuvat ja neis toimuvat ei osata alati seletada. Uurimistöös analüüsiti pereettevõtete jätkusuutlikkust uuenduste edendamisel ning valmidust arendada ja kaasata vajalikku asjatundlikkust. Basco jt (2011) pakkusid välja pereettevõtete tüpologia lähtuvalt pere kui äri kujundaja ja mõjutaja rollist ning see võimaldab pereettevõtteid paremini mõista ning luua pikaajalisi pereliikmeid ja töötajaid kaasavaid strateegiaid. (Basco, Rodriguez 2011)

Uuringu eesmärgiks oli tuvastada pereettevõtete jätkusuutlikkus, otsides seoseid pereettevõtte tüübi ja väliskeskkonna muutustele reageerimise võime vahel. Uurimistöök kontrollis nelja püstitatud hüpoteesi:

1. Tasakaalus pereettevõtted tulevad paremini toime digitaalsetest muutustest tulenevate väljakutsetega (pereettevõtte sarnasus “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübiga on positiivselt seotud toimetulekuga globaalselt digitaliseerivas maailmas).
2. Tasakaalus peretüüp on hästi toimiva pereettevõtte eeldus (tasakaalus peretüüp (*Circumplex, FACES IV*) on positiivselt seotud sarnasusega “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübile).
3. Pereettevõtte juhtimiskeskond (*Stewardship*) mõjutab valmidust arendada ja kaasata vajalikku asjatundlikkust.
4. Toimetulek digitaal tehnoloogia arenguga on positiivselt seotud strateegilise paindlikkusega pereettevõttes.

2.1. Uuringu meetodika

Püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu pereettevõtete juhtide ja töötajate seas. Pereettevõtete tuvastamisel on lähtutud pereettevõtte juhi poolsest ettevõtte määratlemisest pereettevõtteks (Zahra, Sharma 2004).

Töö teoreetilises osas käsitletud uuringute põhjal hinnati pereettevõtete jätkusuutlikkust ja väliskeskonna muutustele reageerimise võimet, määrates pereettevõtete tüübid (Basco, Rodriguez 2011), ettevõtteid omavate perede tüübid (Olson 2011) ja hinnati pereettevõtetes valitsevat juhtimiskliimat (Larson 2013; Neubaum *et al.* 2017). Teoreetilises ülevaates käsitletud uuringutest on kasutatud valideeritud küsimustikke, mille abil kontrolliti püstitatud hüpoteese ja analüüsiti erinevaid pereettevõtete tüüpe. Uuringu jaoks koostatud küsimustik tugines viiele uurimusele. (Tabel 1.)

Tabel 1. Küsimustiku aluseks olevate artiklite ülevaade

Jrk	Autorid	Artikli pealkiri	Uurimuse eesmärk	Küsimustiku aluseks olev artikli lisa
I	Basco, Rodriguez 2011	"Pereettevõtte juhtimise ideaalsed tüübid: horisontaalne sobivus pere ja äriotsuste vahel ning seos pereettevõtte toimimisega"	töötada välja ideaalsete peretüüpide taksonoomia, mis põhineb pere kaasamisel juhtimisse ja valitsemisse	lisa A, lk 162-163
II	Olson 2010	" <i>FACES IV</i> ja <i>Circumplex</i> mudel: valideerimise uuring"	töötada välja skaalad peresüsteemide sidususe ja paindlikkuse mõõtmiseks	FACES IV küsimustik (litsents)
III	Neubaum <i>et al.</i> 2017	" <i>Stewardship</i> kliimaskaala: usaldusvääruse ja kehtivuse hindamine"	<i>Stewardship</i> teooria põhjal valideeritud mõõdikute välja töötamine	lisa A, lk 54-55
IV	Zahra <i>et al.</i> 2008	"Perekondliku pühendumuse kultuur ja strateegiline paindlikkus: <i>Stewardship</i> teooriast lähtuv modereeriv mõju"	uurida pereettevõtete strateegilist paindlikkust	tabel 1, lk 1043
V	PricewaterhouseCoopers USA 2019	"USA pereettevõtte uuring 2019"	uurida pereettevõtete valmisolekut tulla toime digitaalselt globaliseeruva keskkonnaga	uuringu põhjal magistritöö autori poolt koostatud küsimustik

Allikas: autori koostatud

Uuringu küsimustik koosnes 182 väitest LISA 1, LISA 2, mis jagunesid viieks osaks (Tabel 2.) ja olid liigitatud kuni kaheks alarühmaks. LISA 3 (Tabel 3.) Nelja esimese küsimustiku osa alajaotused tulenesid teadusuuringutest. Viienda osa väidete jaotus on tehtud autori poolt ja lastud sõltumatult kodeerida ühel inimesel, millega kinnitus jaotuse kehtivus. Pere tüübi määramiseks kaasatud *Circumplex* teooriale tuginevas *FACES IV* küsimustikus oli kokku 62 väidet, mille kasutamine oli lubatud üksnes muutmata mahus ja kujul ning vastava litsentsi olemasolul. Autoril on olemas selle uuringusse kaasamiseks vajalik luba ja küsimustikku kasutati *FACES IV* algsel, muutmata kujul ja täismahus (Rivero *et al.* 2010).

Tabel 2. Küsimustiku väidete jaotus teema valdkondade järgi ja jagunemine valimi gruppide vahel

Teema valdkond	Juhi küsimustik			Töötaja küsimustik		
	Väite nr küsimustikus	Küsimustiku väidete arv (n)	Osakaal (%)	Väite nr küsimustikus	Küsimustiku väidete arv (n)	Osakaal (%)
Üldine teave ettevõtte kohta	1-5	5	3%	1,2	2	4%
I osa ettevõtte ideaaltüüp	6-54	49	27%	-	-	-
II osa pere tüüp	55-116	62	34%	-	-	-
III osa juhtimiskliima	117-134	18	10%	3-20	18	40%
IV osa strateegiline pайдlikkus	135-159	25	14%	21-45	25	56%
V osa innovatsioon	160-182	23	13%	-	-	-
Kokku		182	100%		45	100%

Allikas: autori koostatud

Uuringus kasutatud küsimustikke autorile teadaolevalt eesti keelde varem tõlgitud ei ole. *FACES IV* küsimustiku eestikeelse tõlke kontroll on tehtud Hispaania teadusuuringute eesmärgil toimetatud inglise-hispaaniakeelse tõlke täiendaval võrdlemisel (Rivero *et al.* 2010). Uurimisülesande jaoks kohandatud küsimustik läbis eeltestimise väidete arusaadavusest kahe inimesega valimil, mille tulemusel täpsustati sõnastust, et oleks tagatud eesmärk. Uuringus kasutatud küsimustikud on eelnevate teadusuuringutega valideeritud ja reliaablid.

Kogu küsimustiku väidetest oli juhtidele kohustuslikke väiteid kaks: väide nr 1 – „Kinnitan, et minu juhitud ettevõtte on pereettevõtte“ ja väide nr 54 – „Kuulun perekonda“ või „Ei kuulu perekonda, olen pereväline juht“. Töötajate küsimustikus oli kohustuslik väide nr 1 – „Kinnitan, et töötan pereettevõttes“ või „Ma ei ole kindel, et töötan pereettevõttes“. Üldandmed ettevõtete kohta kogunesid küsimustiku punktidest 1-5. LISA 1 Juhi ja töötaja küsimustiku erinevus seisnes küsitud üldandmetes ettevõtte kohta ning kaasatud küsimustike osades üldiselt.

Uuringus osalejad said elektroonilise küsimustiku kaudu hinnata väiteid Likerti 5-pallisel skaalal. Skaala väidete tähendused olid uuringu erinevates osades erinevad, täpsem info selle kohta kajastub LISA 1.

Kogutud andmeid kasutati anonümiseeritult ja üldistatult. Uuringu andmete kogumisel oli oluline juhi enesemääratlus pereettevõtte juhiks ja perekonda kuuluva või mittekuuluva juhi rolli avaldamine. Juhi ja töötaja küsimustiku ettevõttepõhine seostamine sai võimalikuks ettevõtte vanuse ja vastuste ajatempli järgi.

Struktureeritud küsimustikud LISA 1, LISA 2 koostati *Google Forms* keskkonnas ja saadeti pereettevõtete juhtidele e-kirja teel, palvega edastada töötaja küsimustik vastamiseks vähemalt ühele oma alluvale. Juhi küsimustikule vastamiseks arvestatud aeg oli 15-20 minutit, töötaja küsimustikule vastamine võttis aega kuni 5 minutit. Uuringus osalenud pereettevõtete juhtidelt on saadud informeeritud nõusolek, küsimustikku sissejuhatavas osas oli kirjeldatud töö eesmärk.

Kogutud andmed korrastati ja andmete analüüsimiseks koostati andmestik. Enne andmete analüüsi hinnati väidete vastuste samasuunalisust ja skaala pööramine osutus vajalikuks kokku seitsme väite puhul: väited nr 132, 133, 134 (küsimustiku III osa) ja väited nr 160, 162, 171, 172 (küsimustiku V osa). Pereettevõtete väliskeskkonna muutustele reageerimise võimet hinnanud väited on 12, 22, 34, 35 (I küsimustiku osa väited); väited 20-25 (IV küsimustiku osa väited) ja väited 165, 171, 172, 174, 175, 180 (küsimustiku V osa väited). LISA1 ja LISA 2 Tulemuste töötlemisel ja analüüsimisel kasutati tabelarvutusprogramme *IBM SPSS Statistics* ja *MS Excel for Mac*. Peretüübi määramiseks kasutusel olnud *FACES IV* litsenseeritud küsimustiku tulemuste analüüsimisel on kasutatud litsentsiga kaasnevat, tulemuste teadasaamiseks ette nähtud Exceli arvutustabelit, mille tulemus on autori poolt viidud võrreldavaks küsimustiku ülejäänud osadega. (Tabel 4.)

Tabel 4. *FACES IV* küsimustiku tulemuste vastavused Likerti skaalal

<i>FACES IV</i> tulemuste vahemik (%)	vastavus 5-pallisel Likerti skaalal
0-20	1
21-40	2
41-60	3
61-80	4
81-100	5

Allikas: autori koostatud

Esimese hüpoteesi kontrollimiseks määrati pereettevõtte sobivus ideaaltüübiga (väited 6-53) ja otsiti positiivset seost küsimustiku viienda osa digiinnovatsiooniga toimetulekut väljendavate väidetega. (digiinnovatsiooni väited on loetletud LISA 3)

Teise hüpoteesi kontrollimiseks määrati pereettevõtet omava pere tüüp (väited 55-116). Saadud tulemused kõrvutati perettevõtte tüübi tulemustega, et saada kinnitus pereettevõtte ideaaltüübi kirjelduses oleva pere tüübi sobivusega.

Kolmanda hüpoteesi kinnitamiseks kasutati vajaliku kompetentsi kaasamise valmiduse tuvastamiseks küsimustiku väiteid nr 32-34, 38, 165, 173, 180, 182 ja küsimustiku kolmandat osa (väited 117-134), millega saadi teada pereettevõttes valitsev juhtimiskliima.

Neljanda hüpoteesi kontrollimiseks olid kaasatud küsimustiku viienda osa digiinnovatsiooniga toimetulekut väljendavad väited (digiinnovatsiooni väited on loetletud LISA 3) ja ettevõtte strateegilist paindlikkust tuvastav küsimustiku neljas osa (väited 135-159).

Tulemuste hindamisel lähtuti valimi suurusest (n), aritmeetilisest keskmisest (\bar{x}) ja standardhälbest (SD). Seoste tuvastamiseks kasutati *Pearson* 'i korrelatsioonikordajat (r), mis väikese valimi korral iseseisvalt alati seose olemasolu ei tõesta (Sauga 2017, 398). Väikese valimi korral kasutatava kahe kogumi keskvaertuse t-testi abil võrreldi sõltuvate valimite tunnuste keskvaertusi (*Ibid.* 316), hinnati tulemuste üldistatavust ja statistilist olulisust (p).

2.2. Valim ja uuringu läbiviimine

Püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks viidi läbi küsitlus pereettevõtete omanikest juhtide või juhtimise eest vastutavate töötajate seas. Paralleelselt oli võimalik samade ettevõtete madalama astme töötajatel vastata spetsiaalselt neile koostatud küsimustikule, et võrrelda juhtide ja töötajate hinnangute kattuvust *Stewardship* teooriast lähtuva veendumuspõhise juhtimiskeskonna osas. Väidete jaotus valimi gruppide vahel on välja toodud. (Tabel 2.)

Uuringu valimi puhul on tegemist valikulise subjektiivse sobivusvalimiga. Avalikest allikatest kättesaadava ja autorile teadaoleva info põhjal on valitud ettevõtted, mis võisid kuuluda ühele perekonnale või olla ühe suguvõsa kontrolli all. Uuringus osalemise kutse saadeti kokku 31. ettevõttele, kes võisid olla pereettevõtted. Ühe ettevõtte juhilt sai autor tagasiside, et tegemist ei ole pereettevõttega, see ettevõtte valimisse kaasatud ettevõtete üldarvus ei kajastu.

Põhjusel, et Statistikaametil pereettevõtete kohta andmeid ei ole, pöördus autor Eesti Pereettevõtjate Liidu poole, sooviga saada võimalus liidu liikmete uuringusse kaasamiseks. Liidu liikmete arv ulatub 100 eraisikust liikmeni. Liidu presidendi kinnitusel edastati Eesti Pereettevõtjate Liidu üheksaliikmelisele eestseisusele ligipääs uuringule. Kuna liikmed on pereettevõtjad, mitte pereettevõtted, ei ole teada võimalike kaasatud ettevõtete lõplik arv.

Uuringusse kaasatud ettevõtete puhul oli tegemist valikulise valimiga, mille põhjal saaks teha järeldusi üldkogumi kohta. Üldise statistika puudumise tõttu ei ole teada potentsiaalne valimi koguarv ning objektide valimisse sattumise tõenäosuse määramine võimalikuks ei osutu.

Lõplik valim moodustus autoripoolsest pöördumisest pereettevõtete juhtide poole (n=30) ja Eesti Pereettevõtjate Liidu poolt kaasatud pereettevõtjatest (n~100). Andmete kogumiseks oli ligipääs vastajate jaoks avatud 2020. aasta juunikuus kaks nädalat. Kõigile isikuliselt kaasatud juhtidele saadeti mõni päev enne uuringuandmete kogumise lõppu korduv kiri kutsega uuringus osaleda kui juht seda veel teinud ei olnud. Uuringu valim ei suurenenud. Lõplikuks valimiks kujunes viis ettevõtet (n=5). (Tabel 5.)

Tabel 5. Valimi kujunemine¹¹

	Piirkond	Kutse saanud ettevõtete arv (n)	Vastajate arv (n)
Autori poolt uuringus osalemiseks kutse saanud ettevõtted	Harju maakond	20	3
	Hiiu maakond	2	-
	Ida-Virumaa	1	-
	Lääne-Virumaa	1	-
	Põlva maakond	1	-
	Saare maakond	3	-
	Tartu maakond	2	-
	Kokku		30
Eesti Pereettevõtjate Liit	Eesti	ei ole teada	ei ole teada
	ei ole teada	-	2
Kokku		ei ole teada	5

Allikas: autori koostatud

Valimi lõplikule suurusele võis avaldada olulist mõju pikk küsimustik. Juhid, kes uuringus osalesid, täitsid küsimustiku 100% ulatuses. Kaks töötajat jätsid vastamata neljale väitele.

Lähtuvalt ettevõtte vanusest ja kogunenud vastuste ajatemplist sai tuvastada ja siduda kolme pereettevõtte juhi ja töötaja vastused. Kahe juhi ettevõttega ei olnud võimalik kahe töötaja poolt antud vastuseid siduda ja ettevõtteid kokku viia, seetõttu uuringu andmete analüüsis neid ei

¹¹ Ettevõtete piirkonna info allikas on <https://www.e-krediidiinfo.ee>

kasutada. Kolmanda ja neljanda osa küsimustiku vastuste võrdlusesse sobis kolm ettevõtet. (Tabel 6.)

Tabel 6. Juhi ja töötaja ettevõttepõhine kattuvus

	Ettevõte						
	A	B	C	D	E	F	G
Perekonda kuuluv juht	-	x	x	-	x	-	-
Perekonda mittekuuluv juht	x	-	-	x	-	-	-
Töötaja	-	-	x	x	x	x	x

Allikas: autori koostatud

Hinnates valimi suuruse vajalikkust, mis sõltuks tunnuse varieerumisest üldkogumile, ei kujunenud valim representatiivseks ($n=5$). Võttes arvesse uuringus osalemiseks kutse saanud ettevõtete arvu ($n=30$ ja $n\sim 100$), ei saa kogunenud valimi baasil saadud andmete analüüsimise tulemust laiendada üldkogumile, olenemata pereettevõtete heterogeensusest. Väikese valimi tõttu ei saa uuringu mittetõenäosusliku valimi pealt teada variatsiooni suurust ja hindamisviga.

2.3. Tulemused

Uuringus osalenud ettevõtetest 60% olid keskmise suurusega ettevõtted¹² ($n=3$), pereettevõtete ($n=5$) vanus jäi vahemikku 20 - 27 aastat. Viiest ettevõttest neljas oli valitsevaks põlvkonnaks esimene põlvkond, ühes ettevõttes oli toimunud põlvkonna vahetus ja ettevõtet juhtis perekonda mitte kuuluv juht. Juhtidest 60% kuulusid perekonda ($n=3$). 2020. aasta kevadise eriolukorra järgselt oli töötajate arvu vähendanud üks perekonda mittekuuluva juhiga pereettevõtte ja töötajate arv oli suurenenud ühes perekonda kuuluva juhiga ettevõttes. LISA 4 (Tabel 7.) Eriolukorra mõju hindasid ettevõttele negatiivseks 60% juhtidest ($n=3$), kahe ettevõtte juhid eriolukorda ettevõtte jaoks negatiivseks ei hinnanud.

2.3.1. Pereettevõtete sarnasus ideaaltüübiga

Küsimustiku esimene osa oli kaasatud, et määrata pereettevõtte asetuse Basco jt (2011) poolt välja töötatud pereettevõtete ideaaltüüpide jaotuses. Asetusel on määravaks pere mõju, mis toob ettevõttes kaasa teatud konkreetsete tegutsemisviisid, millest sõltub väliskeskonna muudatustele

¹² Keskmise suurusega ettevõteteks loetakse 51-250 töötajaga ettevõtted (Euroopa Liidu infokeskus, 2020)

reageerimise võime ja mis mõjutab inimeste juhtimise tavasid pereettevõtetes. (Basco, Rodriguez 2011) Selle küsimustiku osaga kontrollitakse magistritöö esimest hüpoteesi.

Pereettevõtte tüübi määramiseks kasutati Basco jt (2011) uuringu skaalat. Skaala jagunes neljaks valdkonnaks, milles oli kaks otsuste suuna jaotust, et tuvastada otsustes perekonna ja ettevõtte orientatsioon. See, kuidas võetakse vastu otsuseid erinevates valdkondades, annab teavet, kuidas pereettevõtted pere- ja ettevõttesüsteeme integreerivad. Valdkondade kaupa on otsuste suuna tõlgendused näha (Tabel 8.). (Basco, Rodriguez 2011)

Tabel 8. Otsuste suundade tõlgendused

Valdkonna jaotus	Otsuse suund	Tõlgendus
Strateegiline protsess	pere suund	kajastab funktsioone, mis on seotud perekonna kaasamisega strateegilisse arendusse (eesmärkidest strateegia rakendamise ja kontrollimiseni)
	ettevõtte suund	kajastab perekonnast sõltumatu seisundi funktsioone strateegilises arenduses
Juhtimine	pere suund	kajastab pereteemadele keskendunud funktsioone, mis mõjutavad perekonna ja ettevõtte suhteid
	ettevõtte suund	kajastab juhtkonna üldisi funktsioone: kontroll, strateegiliste ressursside ja nõustamisteenuste hankimine
Inimressursid	pere suund	kajastab peresuhetes tekkivaltel usaldusväärsetel sidemetel põhinevate tavade kasutamist
	ettevõtte suund	kajastab tavade kasutamist ametlikes suhetes, kus on ülekaalus üldised ärinormid
Järelkasv	pere suund	kajastab ettevõttesisest järeltulijate arendamist ja koolitamist tulevase juhi oskuste ja võimete edendamiseks
	ettevõtte suund	kajastab järeltulijate vajaduspõhist arendamist kogemusest lähtuvalt ja järeltulijate võimekust näidata enda kui tulevase juhi oskusi

Allikas: (Basco, Rodriguez 2011, 157)

Analüüsi tulemusel ei ilmnunud otsuste suuna erinevuste võrdluses statistiliselt olulist erinevust mitte ühelgi uuringu valimis olnud ettevõttel ($n=5$). *Pearson*'i korrelatsioonikordaja väärtused otsuste suundade võrdluses olid kolmel ettevõttel keskmise või tugeva seosega (ettevõtte A $r=0,52$; ettevõtte B $r=0,59$; ettevõtte C $r=0,81$), kuid t-test seoseid ei kinnitanud. Pereettevõtte tüübi määramisel võttis autor aluseks otsuste langetamise suuna keskmiste väärtuste erinevused. Magistritöös läbi viidud uuringu valimisse kuulunud pereettevõtete sobivus ideaaltüübiga on välja toodud (Tabel 9.), täpsem numbriline info kajastub LISA 5 (Tabel 10).

Tabel 9. Uuringu valimi pereettevõtete ideaaltüübid

	Ettevõtte A*	Ettevõtte B	Ettevõtte C	Ettevõtte D*	Ettevõtte E
Pereettevõttele sobiv ideaaltüüp:	äri- esimene <i>(business-first)</i>	pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>	pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>	ebaküps <i>(an immature group)</i>	pere- esimene <i>(family-first)</i>

*pereväline juht

Allikas: autori koostatud

Lähtudes eelpool kirjeldatud tulemuste tõlgendamisest esindavad valimisse kuuluvad pereettevõtted Basco jt (2011) poolt loodud ideaaltüüpide kogu ulatust. „Pere-esimene“ (*family-first*) ja „äri-esimene“ (*business-first*) ideaaltüüpi määravate keskmiste suuna erinevused ei ole suured, kuid need on olemas ja sobivad ideaaltüübi kirjeldusega. Valimis domineerivad „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ideaaltüübile sarnanevad pereettevõtted (n=2), milles tehtavad otsused lähtuvad nii pere kui ka ettevõtte vajadustest. Ettevõtete ideaalsete tüüpide sobivuse võrdluses osutus ebaküpseks ettevõtteks üks ettevõtte, kelle tulemusi ideaaltüüpe hõlmavatesse uuringu osadesse edasises analüüsis ei kaasata. Pereettevõtete tüüpide võrdluses jäi valimi suuruseks neli ettevõtet. (LISA 5 Tabel 9)

„Pere-esimene“ (*family-first*) ideaaltüüpi ettevõtte (E) tulemustes kõige rohkem pere vajadustele allutatud otsused keskmiste tulemuste võrdluses olid juhtimisotsused (pere suund $\bar{x}=3,67$; SD=1,03 ja ettevõtte suund $\bar{x}=1,50$; SD=0,55), milles ärielemendid ei domineeri. Järgnes pere eelistus strateegilistes otsustes (pere suund $\bar{x}=2,33$; SD=1,37 ja ettevõtte suund $\bar{x}=1,75$; SD=1,04). Järelduskasvuga seotud otsustes olid pere näitajad kahest eelmisest veidi madalamad (pere suund $\bar{x}=3,25$; SD=1,67 ja ettevõtte suund $\bar{x}=3,0$; SD=1,41). Ettevõtetest lähtuvad otsused domineerisid neljast valdkonnast vaid inimressursi juhtimise osas (pere suund $\bar{x}=1,67$; SD=0,58 ja ettevõtte suund $\bar{x}=2,0$; SD=1,41).

„Ettevõtte-esimene“ (*business-first*) ideaaltüübiga sobiva ettevõtte (A) ainus peresuunaline kõrgem keskmine tulemus avaldus seoses järelkasvuga (pere suund $\bar{x}=3,75$; SD=0,46 ja ettevõtte suund $\bar{x}=3,29$; SD=0,49). Ettevõtetest lähtuvate otsuste keskmiste tulemuste võrdluses oli suurim pere ja äri eelistuse erinevus strateegilises otsustusvaldkonnas (pere suund $\bar{x}=3,50$; SD=1,05 ja ettevõtte suund $\bar{x}=4,13$; SD=0,64). Juhtimisotsustes (pere suund $\bar{x}=3,0$; SD=0 ja ettevõtte suund $\bar{x}=3,33$; SD=0,52) tehti perest lähtuvaid otsuseid mõnevõrra vähem kui inimeste juhtimisega seoses (pere suund $\bar{x}=4,0$; SD=0 ja ettevõtte suund $\bar{x}=4,25$; SD=0,50).

“Pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüüpi ettevõtetel (B, C), kus keskmiste erinevused otsustussuundade võrdlemisel olid väga madalad ($<0,08$), avaldus samasuunaline otsuste eelistus ainult juhtimise valdkonnas (ettevõtte B pere suund $\bar{x}=4,50$; $SD=1,22$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=4,17$; $SD=0,75$; ettevõtte C pere suund $\bar{x}=2,67$; $SD=1,03$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=2,33$; $SD=0,82$). Suurim vastassuunaline erinevus ilmnes inimeste juhtimise vallas (ettevõtte B pere suund $\bar{x}=4,33$; $SD=1,15$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=4,75$; $SD=0,50$; ettevõtte C pere suund $\bar{x}=3,33$; $SD=0,58$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=2,75$; $SD=0,50$). Võrdne vastassuunaline tulemus avaldus strateegilise juhtimise (ettevõtte B pere suund $\bar{x}=4,0$; $SD=0$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=3,88$; $SD=0,64$; ettevõtte C pere suund $\bar{x}=3,17$; $SD=0,75$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=3,50$; $SD=0,53$) ja järelkasvuga seotud teemades (ettevõtte B pere suund $\bar{x}=4,50$; $SD=0,53$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=4,57$; $SD=0,53$; ettevõtte C pere suund $\bar{x}=3,63$; $SD=1,19$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=4,0$; $SD=0,58$).

Ideaaltüüpideks sobinud pereettevõtete juhtide ($n=4$) poolt tehtavate otsuste valdkonnapõhistes tulemustes olid inimressursi juhtimise osas üldised otsuste suuna keskmised kõrged kaldudes ettevõtte poole (pere suund $\bar{x}=3,33$; $SD=1,19$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=3,44$; $SD=1,28$). Järeltuleva põlvkonna ettevõttesse kaasamisel olid keskmiste tulemuste väärtused üsna võrdsed (pere suund $\bar{x}=3,78$; $SD=0,54$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=3,71$; $SD=0,71$). Strateegilise protsessi jaotuses avaldus kõrge keskmine tulemus nii pere kui ettevõttesuunalistes otsustes (pere suund $\bar{x}=3,25$; $SD=0,70$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=3,31$; $SD=1,07$). Samuti oli keskmine tulemus kõrge peresuunaliste otsuste langetamisel juhtimisvaldkonnas (pere suund $\bar{x}=3,46$; $SD=0,81$ ja ettevõtte suund $\bar{x}=2,83$; $SD=1,20$).

2.3.2. Tasakaalustatud peretüüp

Küsimustiku teine osa oli vastamiseks ainult perekonda kuuluvatele juhtidele, et tuvastada pereettevõtete juhtimises valitseva põlvkonna pere tüüp. Magistritöö teooriaosas käsitletud pereteooriast tuntud *Circumplex* mudelit on rakendatud pereettevõtete teadusuuringutes, et võtta arvesse perekonna ja ettevõtte vahelist loomulikku kattuvust esimeste põlvkondade jooksul (Tagiuri, Davis 1996). Daspit jt (2017) rõhutasid peresüsteemi olulist mõju pereettevõtte süsteemi kahestumisega seotud eelarvamuste levimusel ja keskendusid pereettevõtete personalipraktikatele, viidates, et tasakaalustamata peresüsteemid viivad tasakaalustamata või kahestunud inimeste juhtimise praktikateni ettevõtetes (Daspit *et al.* 2018, 10). (Olson 2011) Perekonda kuuluvate juhtide hinnangu põhjal määrati ettevõtet omava pere tüüp, et tuvastada peresüsteemi tasakaal ja võrrelda seda pereettevõtete ideaaltüübi kirjelduses oleva pere tüübiga. Pere tüübi määramisega

kontrollitakse peresüsteemi tasakaalu (hüpotees 2), millest sõltuvad pereettevõtetes rakendatavad inimeste juhtimise tavad.

Magistritöö uuringus osalenud perekonda kuuluvate ettevõtete juhid (n=3) andsid hinnangu oma perekonnale. Tulemustes avaldusid mõnevõrra või väga ühendatud tasemel ja paindlikud perede tüübid. Kõik perejuhid hindasid oma pered hästi korrastatud peredeks ja pidasid peresid mõnevõrra või väga seotuks. Perekonna omavaheline suhtlus oli kahe ettevõtte (B, C) juhi peres kõrge, ühes (E) väga madal. Tulemused (vt Joonis 5.)

————— ÜHTEKUULUVUS —————

		TASAKAALUSTAMATA		TASAKAALUSTATUD TASE		TASAKAALUSTAMATA	
		ÜHENDAMATA	MÕNEVÕRRA ÜHENDATUD	ÜHENDATUD	VÄGA ÜHENDATUD	SEOTUD	
P A I N D L I K K U S	T A S A K A A L L U S T A M A T A	KAOOTILINE					SEOTUD
	P A I N D L I K	VÄGA PAINDLIK					
	T A S A K A A L L U S T A M A T A	PAINDLIK				°B °C	
	T A S A K A A L L U S T A M A T A	MÕNEVÕRRA PAINDLIK		°E			
	T A S A K A A L L U S T A M A T A	JÄIK					

Joonis 5. Pere tüübi tulemused

Allikas: Olson (2011); autori arvutused

2.3.3. Veendumustel põhinev juhtimine

Uuringu küsimustiku kolmanda ja neljanda osa väited olid töösse kaasatud juhtimispõhimõtete tuvastamiseks pereettevõtetes. Need kaks küsimustiku osa olid vastamiseks pereettevõtete juhtidele ja töötajatele. Töötajate uuringusse kaasamise eesmärk oli juhtide hinnangutele ettevõttesiseses võrdluses saada juhtimispõhimõtete, inimeste pühendumuse ja hoiakute

kokkulangevuse võrdlus ettevõtte juhi hinnanguga. Uuringu valimist osutus võrreldavaks kolm ettevõtet, kaks perekonda kuuluva juhiga (ettevõtted C ja E) ja üks perevälise juhiga (ettevõtte D). Juhtimiskeskonna ja strateegilise paindlikkuse kaudu kontrolliti magistritöö kolmandat ja neljandat hüpoteesi.

Kolmas osa küsimustikust hindas ettevõtete juhtimiskliimat (*Stewardship*). Keskmise seos, kuid suur keskmiste erinevus ilmneb perevälise juhiga ettevõttes (ettevõtte D, $r=0,36$) ja ühes perekonda kuuluva juhiga “pere-esimene” (*family-first*) tüüpi ettevõttes (ettevõtte E, $r=0,56$). (Tabel 11.) Ettevõtte D t-testi tulemus kinnitab väitesuundade erinevust ($p<0,05$) ja ei kinnita keskmise tugevusega seose kehtivust. “Pere-esimene” (*family-first*) ideaaltüüpi ettevõttes on juhi ja töötaja hinnangud t-testiga ($p>0,05$) kontrollides seotud, hinnangute ühtivus kinnitub. Tulemuste väidetepõhised keskmised väärtused on toodud LISA 6 (Tabel 12.)

Tabel 11. *Stewardship* juhtimiskliima ettevõttepõhine ülevaade juhi ja töötaja võrdluses

		Pearson' i	
		Keskmine (\bar{x})	korrelatsioon (r)
Ettevõtte C	juht	3,67	-0,31
	töötaja	3,28	
Ettevõtte D	juht	1,78	0,36
	töötaja	4,56	
Ettevõtte E	juht	3,67	0,56
	töötaja	2,41	

Allikas: autori koostatud

“Pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübiga sobinud ettevõtte (C) juhi ja töötaja hinnangute keskmised tulemused olid sarnaselt kõrged (juht $\bar{x}=3,67$; töötaja $\bar{x}=3,28$). Pereettevõtte juhi hinnangud olid ühesuunaliselt töötaja hinnangutest kõrgema keskmise väärtusega kõigis väitegruppides peale kollektivistliku identiteedi (juht $\bar{x}=3,00$; SD=0 ja töötaja $\bar{x}=4,33$; SD=0,58). Juhi hinnangute erinevuses oli suurim keskmise tulemuse erinevus sisemise motivatsiooni osas (juht $\bar{x}=4,67$; SD=0,58 ja töötaja $\bar{x}=3,33$; SD=0,58), järgnesid võrdse keskmise väärtuse erinevusega organisatsiooniline identiteet (juht $\bar{x}=4,0$; SD=0 ja töötaja $\bar{x}=3,0$; SD=1) ja kaasatusele orienteeritus (juht $\bar{x}=4,0$; SD=0 ja töötaja $\bar{x}=3,0$; SD=0). Isikliku võimu kasutamine (juht $\bar{x}=3,33$; SD=0,58 ja töötaja $\bar{x}=3,0$; SD=0) oli keskmiste tulemuste võrdluses sarnane hinnangutega võimukauguse kohta (juht $\bar{x}=3,0$; SD=0 ja töötaja $\bar{x}=3,0$; SD=1).

„Pere-esimene“ (*family-first*) ideaaltüübi ettevõtte (E) juhi ja töötaja hinnangute keskmised tulemused olid erinevad (juht $\bar{x}=3,67$; töötaja $\bar{x}=2,28$). Sarnaselt ettevõttega C eristus sisemist motivatsiooni avaldav osa keskmiste tulemuste võrdluses enim (juht $\bar{x}=5,0$; SD=0 ja töötaja $\bar{x}=2,33$; SD=0,58). Järgnevad kaasatusele orienteeritus (juht $\bar{x}=4,33$; SD=1,15 ja töötaja $\bar{x}=2,50$; SD=1,53) ja isikliku võimu kasutamine (juht $\bar{x}=3,67$; SD=1,53 ja töötaja $\bar{x}=2,0$; SD=0). Organisatsioonilise identiteedi kõrgem taju avaldub sarnaselt ettevõtte C juhiga (juht $\bar{x}=4,67$; SD=0,58 ja töötaja $\bar{x}=3,33$; SD=2,08), samas on vaja pöörata tähelepanu töötaja vastustes avalduvale suurele standardhälbele. Kollektivistlik identiteet (juht $\bar{x}=2,67$; SD=1,15 ja töötaja $\bar{x}=2,33$; SD=1,53) ja võimukauguse taju (juht $\bar{x}=1,68$; SD=0,58 ja töötaja $\bar{x}=2,0$; SD=1) on juhi ja töötaja tulemuste võrdluses samaväärse erinevusega kuid vastassuunalised.

Kolmas juhi ja töötaja grupi võrdluses olnud ettevõtte (D) ei sobinud pereettevõtete ideaaltüüpide määratluses ideaaltüüpide hulka ja ka *Stewardship* teooriapõhise ettevõtte juhtimiskliima hinnangute võrdluses olid juhi ja töötaja tulemused erisuunalised ning väga suure hajuvusega (juht $\bar{x}=1,78$; töötaja $\bar{x}=4,0$; t-stat=(6,22)). Selle ettevõtte juht perekonda ei kuulu. Juhi hinnang ettevõtte juhtimiskliimale on keskmiste tulemuste võrdluses töötaja hinnangutega võrreldes väga madal.

Väide “Ettevõtte edu on töötajate edu” korreleerub juhtide avaldatud tunnustusega alluvatele juhtide ja töötajate hinnangul erinevalt (juhid $r=0,78$; töötajad $r=0,36$) ning antavate hüvedega töötajate poolt antud vastustes seos puudub (juhid $r=0,84$; töötajad $r=0$).

Töötaja ettevõttega samastumisel saab välja tuua kaks äärmust. Ühel juhul ei tunneta töötajad kiitust ettevõtte suunal isikliku tunnustusena, ettevõtte edu ja ettevõtte kiitus väljendub juhtide tulemustes tugeva seosena ja töötajate osas negatiivse seosena (juhid $r=0,96$; töötajad $r=(0,29)$). Seosed on nõrgad või puuduvad, kui tunnustus on ettevõttepõhine ja puudutab töötaja personaalset tasu või hüve. Seosed on tugevad ja kattuvad juhtide hinnangutega, kui tunnustus on saadud ettevõttele ja juhid kiidavad töötajaid hea töötulemuse eest (juhid $r=0,91$; töötajad $r=0,92$). Sama tüüpi tugevad seosed ilmnevad ettevõtte tasandil tunnustuse saamisel, mis tekitab töötajates omanikutunde (juhid $r=0,87$; töötajad $r=0,93$). Samuti tekitab töötajates omanikutunde töö eest tasu saamine (juhid $r=0,99$; töötajad $r=0,91$). Kiitus juhtide poolt korreleerub tugevalt töötajate samastumisel juhtidega (juhid $r=0,75$; töötajad $r=0,95$).

Väitegruppide osas on tulemustes juhtide (n=3) antud hinnangute keskmised väärtused töötajate tulemustest kõrgemad sisemise motivatsiooni (juht $\bar{x}=3,67$; SD=1,80 ja töötaja $\bar{x}=3,22$; SD=0,97)

ja kaasatusele orienteerituse osas (juht $\bar{x}=3,44$; $SD=1,24$ ja töötaja $\bar{x}=3,39$; $SD=1,13$). Töötajate kõrgemad hinnangud ilmnevad kuuest väitegupi alajaotusest neljas, milleks on organisatsiooniline identiteet (juht $\bar{x}=3,33$; $SD=1,58$ ja töötaja $\bar{x}=3,56$; $SD=1,33$), isikliku võimu kasutamine (juht $\bar{x}=2,89$; $SD=1,36$ ja töötaja $\bar{x}=3,06$; $SD=1,25$), kollektivistlik identiteet (juht $\bar{x}=2,67$; $SD=0,71$ ja töötaja $\bar{x}=3,67$; $SD=1,32$) ja võimukaugus (juht $\bar{x}=2,22$; $SD=0,67$ ja töötaja $\bar{x}=3,22$; $SD=1,39$). Tulemuste keskmiste võrdlused on välja toodud LISA 7 (Tabel 13.)

Küsimustiku neljanda osaga võrreldi *Stewardship* teooriale tuginevalt juhi hinnangute kaudu ettevõtete strateegilist paindlikkust, mida kõrvutati ettevõttepõhiselt töötajate poolt antud hinnangutega. Tulemuste keskmised väärtused ja seosed on toodud LISA 8 (Tabel 14.) Neljas alajaotuses olid kõrgemad keskmised hinnangud juhtide poolt pere kultuuriga seotud väidete grupis (juhid $\bar{x}=3,67$; $SD=1,21$ ja töötajad $\bar{x}=3,44$; $SD=1,25$). *Stewardship* motivatsiooni (küsimustikus nimetatud „põhistus“) (juhid $\bar{x}=3,40$; $SD=1,59$ ja töötajad $\bar{x}=3,67$; $SD=0,62$), *Stewardship* kultuuri (juhid $\bar{x}=3,17$; $SD=1,26$ ja töötajad $\bar{x}=3,25$; $SD=1,34$) ning strateegilise paindlikkuse (juhid $\bar{x}=3,50$; $SD=1,30$ ja töötajad $\bar{x}=3,67$; $SD=1,05$) grupi keskmiste kõrgemad tulemused avaldusid töötajate poolt antud hinnangutes. Väitepõhises võrdluses ilmnis suurim keskmiste erinevus juhi ja töötaja hinnangutes pere mõjus ettevõttele (juhid $\bar{x}=3,67$; töötajad $\bar{x}=2,0$). (Tabel 15.)

Tabel 15. *Stewardship* strateegilise paindlikkuse seoste ettevõttepõhine ülevaade juhi ja töötaja võrdluses

		Pearson'i	
		Keskmine (\bar{x})	korrelatsioon (r)
Ettevõtte C	juht	3,75	0,23
	töötaja	3,75	
Ettevõtte D	juht	2,04	0,55
	töötaja	3,87	
Ettevõtte E	juht	4,66	0,14
	töötaja	2,79	

Allikas: autori koostatud

“Pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübiks sobinud ettevõtte (C) juhi ja töötaja hinnangud olid võrdsete keskmiste tulemustega (juht $\bar{x}=3,75$; töötaja $\bar{x}=3,75$). Pere kultuuri kõrgem keskmine avaldus juhi hinnangus (juht $\bar{x}=3,56$; $SD=1,01$ ja töötaja $\bar{x}=2,89$; $SD=1,05$). Ülejäänud alajaotuste osas olid töötaja hinnangud juhi hinnangute keskmistest tulemustest

kõrgemad. Suurim erinevus oli *Stewardship* kultuuri jaotises (juht $\bar{x}=3,25$; $SD=0,50$ ja töötaja $\bar{x}=4,25$; $SD=0,50$), järgnesid *Stewardship* põhistus (juht $\bar{x}=3,80$; $SD=0,45$ ja töötaja $\bar{x}=4,0$; $SD=0$) ja strateegiline paindlikkus (juht $\bar{x}=4,33$; $SD=0,82$ ja töötaja $\bar{x}=4,50$; $SD=0,55$). LISA 9 (Tabel 16.)

„Pere-esimene“ (*family-first*) ideaaltüübi ettevõtte (E) juhi ja töötaja hinnangute keskmised tulemused olid võrreldes „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ideaaltüüpi kuulunud ettevõttega (C) suurel (juht $\bar{x}=4,67$; töötaja $\bar{x}=2,79$). Kõigi alajaotuste kõrgemad keskmised tulemused avaldusid juhi hinnangutes, nendest suurim keskmiste erinevus oli *Stewardship* kultuuri osas (juht $\bar{x}=4,50$; $SD=1,0$ ja töötaja $\bar{x}=1,5$; $SD=0,58$). Keskmiste väärtuste erinevused avaldusid ka kolmes ülejäänud osas. *Stewardship* põhistus (juht $\bar{x}=5,0$; $SD=0$ ja töötaja $\bar{x}=3,20$; $SD=0,84$), pere kultuur (juht $\bar{x}=4,89$; $SD=0,33$ ja töötaja $\bar{x}=3,22$; $SD=1,48$) ja strateegiline paindlikkus (juht $\bar{x}=4,17$; $SD=0,75$ ja töötaja $\bar{x}=2,67$; $SD=0,52$) olid juhi hinnangutes kõrgemate keskmiste tulemustega.

Kolmas juhi ja töötaja võrdluses olnud ideaaltüübiga mitte sobinud ettevõtte (D) tulemused kinnitasid ettevõtte eristumist ülejäänud kahest ettevõttest, näidates juhi ja töötaja hinnangutes suundade olulist erinevust (juht $\bar{x}=2,04$; $SD=0,76$ ja töötaja $\bar{x}=3,88$; $SD=0,72$). Juhid hinnangud olid töötaja hinnangutest madalamate keskmiste väärtustega, olles ideaaltüüpidega sobivate ettevõtetega võrreldes vastupidised.

Juhtide ja töötajate ($n=3$) võrdluses avaldus tugev seos veendumuspõhise motivatsiooni ja *Stewardship* kultuuri osas (juhid $r=0,76$; töötajad $r=0,97$). Töötajate ja juhtide hinnangute võrdlus *Stewardship* kultuuri ja pere kultuuri puhul avaldus seoste erineva tugevusena ja on statistiliselt oluline (juhid $r=0,97$; töötajad $r=0,23$).

2.3.4. Digiinnovatsiooniks vajaliku kompetentsi arendamise ja kaasamise valmidus

Viies küsimustiku osa oli pereettevõtete uuendusmeelsuse hindamiseks ja globaalselt digitaliseeruva väliskeskkonna muutustele reageerimise valmiduse tuvastamiseks sõltuvalt pereettevõtte tüübist. Küsimustiku viies osa oli kaasatud uurimistöö esimese ja neljanda hüpoteesi kontrollimiseks.

Innovatsiooni ja digiinnovatsiooni jaotuses ilmnis kõrgem keskmine tulemus innovatsiooni osas ($n=5$; innovatsioon $\bar{x}=3,95$; $SD=0,99$ ja digiinnovatsioon $\bar{x}=3,71$; $SD=1,39$). Juhid ($n=5$), kellele

globaalne digiareng valmistab muret, olid viimastel aastatel investeerinud tehnoloogiasse ($r=0,56$) ning pidasid oma ettevõtet digitaalsete väljakutsete ees kergesti haavatavaks ($r=0,88$). Nende juhtide poolt oli alustatud investeeringutega tehnoloogiasse ($r=0,78$) ja teadvustatud innovatsiooni hoogustamiseks perevälistesse töötajatesse investeerimise vajadust ($r=0,61$). Tajuti konkurentsi talentide pärast tööjõuturul ($r=0,76$). Ettevõtetesse olid kaasatud perevälised keskastmejuhid ($r=0,67$). Perevälised juhid olid ettevõtetesse kaasatud kui peeti oluliseks perekonna järeltulijate ettevõttesse kaasamist digitaalse oskusteabe arendamisel ($r=0,54$).

Väide “Ettevõtte tulevikku ei määra üksnes tehnoloogia olemasolu, vaid on vaja usaldada tehnoloogia üle otsustavate inimeste kompetentsi” korreleerus tööprotsesside automatiseerimise oluliseks pidamisega ($r=0,61$) ja sooviga pereettevõtte põlvkondadeüleseks püsimiseks ($r=0,41$). Pereettevõtete juhid, kelle ettevõtted konkureerisid tööjõuturul talentide pärast, pidasid oluliseks õigete inimeste ettevõttesse kaasamist ja on juba kaasanud ettevõttesse perevälised juhid ($r=0,64$) ning plaanivad seda lähiaastatel veel teha ($r=0,47$).

Globaalse digiarengu pärast muret tundvad juhid pidasid uuenduste edendamist oluliseks ($r=0,41$). Nende juhtide poolt ei peetud uuenduste edendamisel oluliseks mitte kiirust, vaid kvaliteeti ($r=0,41$). Uuenduste edendamisel oli kiirus oluline juhtide jaoks, kes olid üle elanud mõne varasemate aastate häiretsükli ($r=0,67$), neis ettevõtetes oldi ka viimastel aastatel investeeritud tehnoloogiasse ($r=0,56$) ja peeti oluliseks tööprotsesside automatiseerimist ($r=0,41$). Investeeringute tasuvuse tõttu on ettevõttes kavas lähiaastatel töö ümberkujundamine ($r=0,76$).

Pereettevõtte juhtimisse plaanivad lähiaastatel kaasata täiendavalt pereväliseid juhte ettevõttes, kes olid viimastel aastatel investeerinud ($r=0,49$) ja kus on ette näha töö ümberkujundamist ($r=0,87$).

Uuendusmeelsuse uuringuosa kõrgeim tulemus keskmiste väärtuste võrdlemisel avaldus “äri-esimene” (*business-first*) ideaaltüüpi ettevõtte (A) juhi hinnangutes ($\bar{x}=4,42$; $SD=0,95$), milles innovatsiooni ($\bar{x}=4,46$; $SD=0,52$) osa keskmised väärtused olid kõrgemad digiinnovatsiooni ($\bar{x}=4,11$; $SD=1,36$) tulemustest.

„Pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ideaaltüüpi sobinud ettevõtete (B, C) keskmised tulemused olid võrreldes “äri-esimene” (*business-first*) tüüpi tulemustega madalamad, kuid siiski kõrged (ettevõtte B $\bar{x}=3,73$; $SD=0,77$ ja ettevõtte C $\bar{x}=4,05$; $SD=0,95$). Mõlemal ettevõttel olid

innovatsiooni osa tulemused kõrgemad (ettevõtte B $\bar{x}=3,92$; $SD=0,28$ ja ettevõtte C $\bar{x}=4,08$; $SD=0,95$) kui digiinnovatsioonis (ettevõtte B $\bar{x}=3,44$; $SD=1,13$ ja ettevõtte C $\bar{x}=4,0$; $SD=1,0$).

„Pere-esimene“ (*family-first*) ideaaltüüpi esindava ettevõtte (E) tulemus keskmiste osas oli kahe teise ideaaltüübiga võrreldes kõige madalam ($\bar{x}=3,86$; $SD=1,49$). Samas oli selles ettevõttes digiinnovatsiooni hinnangute keskmine tulemus kõrgem ($\bar{x}=3,89$; $SD=1,54$) kui innovatsiooni osas ($\bar{x}=3,85$; $SD=1,52$).

Digitaalsete väljakutsete suhtes pidas ettevõtet kergesti haavatavaks üks kahest „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ideaaltüübi ettevõtte juhtidest (B), kelle arvates oli ettevõtte digitaalsete arenduste poolest maas ka oma konkurentidest. Teise „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ideaaltüübiga sarnaneva ettevõtte (C) juht hindas digitaalset haavatavust ja mahajäämist konkurentidest madalaks. „Äri-esimene“ (*business-first*) tüüpi ettevõtte (A) oli juhi digitaalsete väljakutsete suhtes haavatav, küll aga ei oldud digitaalsete arengute poolest oma konkurentidest maas. „Pere-esimene“ (*family-first*) ideaaltüübi ettevõtet (E) esindav juht pidas ettevõtet nii kergesti haavatavaks kui ka konkurentidest mahajäänuks.

Ettevõttel (D), mis ideaaltüüpide kirjeldustega ei sobinud, olid innovatsiooni jaotuse keskmiste tulemused ($\bar{x}=3,46$; $SD=1,05$) digiinnovatsiooni võimekust hindavatest väidetest kõrgemad ($\bar{x}=3,11$; $SD=1,83$). Selle ettevõtte juht hindas ettevõtte digitaalset haavatavust ja digitaalsete arenduste poolest konkurentidest mahajäämist väga suureks. LISA 10 (Tabel 17.)

2.3.5. Hüpoteeside kontroll

Magistritöö esimese hüpoteesi väide oli, et tasakaalus pereettevõtted tulevad paremini toime digitaalsetest muutustest tulenevate väljakutsetega. Otsiti positiivset seost globaalselt digitaliseerivas maailmas toimetulekul „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) tüüpi pereettevõtetes. Positiivne seos pereettevõtte tüübi „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) toimetulekuga globaalselt digitaliseerivas keskkonnas uuringu tulemusel kinnitust ei saanud. Ilmnes nõrk negatiivne seos ($r=(0,23)$).

Töö teise hüpoteesi väide, et tasakaalus peretüüp on hästi toimiva pereettevõtte eeldus, leidis valimi tulemustes kinnitust. Teooriast teada tasakaalus peretüübi (*Circumplex, FACES IV*) seos pereettevõttega, mis sarnaneb „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ideaaltüübiga (Basco, Rodriguez 2011), pidi kinnitama tasakaalus pere mõju ja paremaid eeldusi tasakaalus

personalijuhtimise praktikate rakendamiseks pereettevõttes. “Pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) tüüpi ettevõtete juhid kuulusid perekonda, mistõttu sai võimalikuks ettevõtet omava pere tüüpi määramine. Ideaaltüübiga “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) sobivate ettevõtete pered olid tasakaalus peresüsteemiga ja hüpotees leidis kinnituse läbi tugeva statistiliselt olulise positiivse seose ($r=0,87$).

Kolmanda hüpoteesiga otsiti kinnitust pereettevõtte juhtimiskeskonnast (*Stewardship*) sõltuvale valmidusele arendada ja kaasata ettevõtete jaoks vajalikku asjatundlikkust. Kolmanda hüpoteesi kontrollimisel olid kaasatud ideaaltüüpidega sobinud ettevõtted ($n=4$). Seos juhtimiskeskonna ja valmiduse vahel arendada ja kaasata vajalikku asjatundlikkust oli keskmiselt tugev ($r=0,88$) ja statistiliselt oluline. Keskmiste väärtuste võrdlemisel olid juhtimiskliima küsimustiku tulemused hüpoteesi kontrollimiseks kaasatud väidete keskmiste tulemustega sarnasemad „äri-esimene“ (*business-first*) ja “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) tüüpidega sarnanevatel ettevõtetel. „Pere-esimene“ (*family-first*) ettevõtte keskmiste väärtuse tulemuste vahe oli suurem, näidates väiksemat kaasamise valmidust (küsimustiku kolmas osa: A $\bar{x}=4,22$; B $\bar{x}=4,28$; C $\bar{x}=3,68$; E $\bar{x}=3,57$ ja väited: A $\bar{x}=4,13$; B $\bar{x}=4,13$; C $\bar{x}=3,38$; E $\bar{x}=2,5$)

Magistritöö neljandat hüpoteesi kontrollides hinnati ettevõtete toimetulekut digitaaltehnoloogia arenguga ja otsiti positiivset seost strateegilise paindlikkusega pereettevõttes. Neljanda hüpoteesi kontrollimisel ilmses tugev negatiivne seos ($r=(0,75)$). Strateegiline paindlikkus toimetulekut digitehnoloogia arenguga samasuunaliselt ei mõjuta.

2.3.6. Korrelatsioon pereettevõtte tüübi ja väliskeskonna muutustele reageerimise võime vahel

Magistritöö eesmärk oli tuvastada, kas ja milline on korrelatsioon pereettevõtte tüübi ja väliskeskonna muutustele reageerimise võime vahel. Valimisse kuulunud ettevõtted esindasid Basco jt (2011) loodud pereettevõtte tüüpide kogu ulatust, mis võimaldas teha ettevõtete tüübipõhiseid analüüse erinevate uuringusse kaasatud küsimustike osadega ja tuvastada väliskeskonnast tulenevad ettevõtteid mõjutada võivad muutused ja nende seosed lähtuvalt ettevõtte tüübist.

Suurimaks väliskeskonna mõjuteguriks pereettevõtte jaoks on perekond. Perekonna mõjus ettevõttele nähakse nii konkurentsieelist (Chrisman *et al.* 2003; Nordqvist 2005) kui ka ohtu.

Perekonna toimimisest sõltub pereettevõtte heaolu, tasakaalustamata peresüsteemid võivad muutuvates keskkonnatingimustes saada pereettevõtte jaoks probleemiks. Perekonna poolt seatud pereettevõtte eesmärkidest sõltub ettevõtte edu konkurentsikeskkonnas. (Nava, Lavee 2012)

Globaalselt digitaliseeruva keskkonna muutustega toimetulek on pereettevõtete juhtide üks peamisi väljakutseid, et tagada ettevõtte edu ja jätkusuutlikkus. Muutustega kohanemiseks vajab ettevõtte õigeid töötajaid ning pereettevõtete valmidus vajaliku kompetentsi arendamiseks ja kaasamiseks on üks peamistest õnnestumise kriteeriumitest. (PricewaterhouseCoopers, 2019) Pereettevõtete inimeste juhtimise tavad tulenevad ettevõtet omava peresüsteemi valmisolekust ettevõtte vajadustega arvestada ning pere- ja ettevõttesüsteemi integreerimise õnnestumisest.

Pereettevõtte tüübist lähtuvalt on hinnatud väliskeskkonna muutustele reageerimise võimet valitud väidete põhjal. Tulemused on toodud (Tabel 15.).

Tabel 15. Väliskeskkonna muutustele reageerimise võime tulemused ettevõtete lõikes

Pereettevõtte ideaaltüüp:	Ettevõtte A*		Ettevõtte B		Ettevõtte C		Ettevõtte D*		Ettevõtte E	
	äri- esimene <i>(business-first)</i>		pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>		pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>		ebaküps <i>(an immature group)</i>		pere- esimene <i>(family-first)</i>	
	keskmine (\bar{x}) SD		keskmine (\bar{x}) SD		keskmine (\bar{x}) SD		keskmine (\bar{x}) SD		keskmine (\bar{x}) SD	
Väited**	4,06	0,68	4,25	1,00	3,88	0,89	2,31	1,2	3,5	1,32

*pereväline juht

**12, 22, 34, 35 (I küsimustiku osa); 20-25 (IV küsimustiku osa); 165, 171, 172, 174, 175, 180 (küsimustiku V osa)

Allikas: autori koostatud

Võttes arvesse keskmiste tulemusi ja standardhälvet saab väita, et pereettevõtte tüübi ja väliskeskkonna muutustele reageerimise võime vahel on seos. Väikesest valimist tingitult viidi läbi t-test, et kontrollida seoste kehtivust. T-testiga ei saanud kinnitust ettevõtete B ja E korrelatsiooni kehtivust. Ettevõtetevahelised seosed on välja toodud (Tabel 18.)

Tabel 18. Pereettevõtte tüübi väliskeskkonna muutuste seosed (r)

	Ettevõtte A*	Ettevõtte B	Ettevõtte C	Ettevõtte E
	äri- esimene <i>(business-first)</i>	pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>	pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>	pere- esimene <i>(family-first)</i>
<i>Prarson'i korrelatsioon (r)</i>				
Ettevõtte A*	1			
Ettevõtte B	-0,12	1		
Ettevõtte C	-0,21	0,04	1	
Ettevõtte E	0,18	0,41	0,40	1

**pereväline juht*

Allikas: autori koostatud

Ettevõtete “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) (B, C $r=0,04$) seos puudub. Nende kahe ettevõtte vastassuunaliste, kuid üsna võrdsete keskmiste tulemustega hinnangute olemasolu kinnitasid ka hüpoteeside ja väidete varasemad tulemused. T-test kinnitab valimi sarnasust, ettevõtted ei reageeri väliskeskkonna muutustele samamoodi, kuid nende omavahelises võrdluses on hinnangute muster sama.

2.4. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Heterogeensete pereettevõtete inimeste juhtimise tavad on mõjutatud ettevõtet omavast perest (Daspit *et al.* 2018). Pereettevõtted toimetavad kahe erineva sotsiaalse keskkonna, pere ja ettevõtte piiridel, mille omavahelised suhted määravad ettevõtetes valitsevad väärtused, normid ja käitumisreeglid. Pereettevõtetes on ettevõtte ja pere suhetel inimressursside juhtimistavade kujunemisele oluline mõju. Algusaastatel saavad pereettevõtted kasu pere- ja äriprintsipi katumisest ja selles etapis on ettevõtte sotsiaalne dünaamika väga orgaaniline, sest kõik töötajad annavad aru otse asutajast pereliikmele (Lansberg 1983). Perekondlike suhete mitteametlik olemus kandub ettevõttesse, tugevdades pühendumust, lisaks varustab perekond ettevõtte algusaastatel ettevõtet pidevalt usaldusväärse tööjõuga (*Ibid.* 1983).

Keerukamate organisatsiooniliste vormide tekkides hakkab perekonna ja ettevõtte institutsionaalne kattumine tekitama organisatsioonis konflikte, mis ilmnevad normatiivsete

vastuoludena ja see, mida oodatakse üksikisikutelt perekonnapõhimõtete osas, on sageli vastuolus sellega, mida neilt oodatakse vastavalt äripõhimõtetele (*Ibid.* 1983). Tulenevalt pere ja äri seotusest on pereettevõtetes sotsiaalne ja majanduslik pool omavahel tihedalt seotud. Ettevõtet omav pere on ettevõtte jaoks üks suurimaid väliseid mõjutajaid, kelle vajadustega on vaja arvestada ning muutuste ja arenguga peresüsteemis on vaja tulla toime. Magistritöös vaadeldi pereettevõtteid, hinnates peresüsteemi mõju juhtimisele ning sellest tulenevaid pereettevõtete võimalusi muutuvast ja digitaliseeruvast ärikeskkonnas jätkusuutlikult tegutseda.

Uurimistöö hüpoteeside püstitamisel lähtus autor akadeemilistes allikates käsitletud pereettevõtteid omavate heterogeensete peresüsteemide eripäradest ja nende mõjust pereettevõtetele, otsides kinnitust tasakaalustatud peretüüpide positiivsest seosest jätkusuutlikkusele. Pereettevõtete tulemuslikkus ja jätkusuutlikkus sõltuvad tasakaalust peresüsteemist ja see mõjutab oluliselt pereettevõtte väliskeskonna muutustele reageerimise võimet.

USA pereettevõtjate seas läbi viidud uuringust selgus, et ettevõtete innovatsiooni ja vajalike oskuste puudujäägid digitaliseeruvast ärikeskkonnas jätkusuutlikult tegutseda olid pereettevõtete juhtide jaoks kaks suurimat väljakutset ja peamise prioriteedina nimetati õigete töötajate töölevõtmist, hoidmist ja nende rahulolu (PricewaterhouseCoopers 2019). Selleks, et hinnata kuidas Eesti pereettevõtted digiinnovatsiooniga seotud ohte tajuvad, oli magistritöös püstitatud esimene hüpotees.

Pereettevõtete paremaks mõistmiseks on uurimistöös kasutatud Basco ja Rodriguez'e (2011) uuringul põhinevat pereettevõtete ideaaltüüpide määratlust. Digitaliseeruva ärikeskkonnaga kohanemise võimekuse hindamiseks otsiti kinnitust tasakaalus pereettevõtte ideaaltüübi toimetulekule väliskeskonna muutustega. Uuringu tulemusel esimene hüpotees kinnitust ei saanud ja digitaalsetest muutustest tulenevate väljakutsetega "pere-ettevõtte esimene" (*family-enterprise first*) tüüpi ettevõtete parem toimetulek ei avaldu. Kuigi valimisse kuulunud pereettevõtted (n=5) esindasid ideaaltüüpide kogu ulatust, osutus valim sedavõrd väikeseks, et valimis domineerivate "pere-ettevõtte esimene" (*family-enterprise first*) ideaaltüübiga sarnanevate ettevõtete (n=2) tulemustest järeldusi tüübi kohta teha ei saa. Innovatsiooni käsitleva küsimustiku osa üldise uuendusmeelsuse osas avaldus "pere-ettevõtte esimene" (*family-enterprise first*) ettevõtetel nõrk positiivne seos ($r=0,34$). "Pere-ettevõtte esimene" (*family-enterprise first*) tüüpi ettevõtte digiinnovatsiooni vastassuunalise seose põhjus võib tuleneda ettevõtte tegevus-

valdkonnast või muust tegurist, mida käesolevas töös ei uuritud. Ideaaltüübi digiinnovatsiooniga toimetuleku kohta järeldusi teha ei õnnestunud.

Võrreldes ideaaltüüpidesse kuuluvate ettevõtete (n=4) üldisi digiinnovatsiooniga seotud hinnanguid, olid väidete “Teie hinnangul on teie ettevõtte digitaalsete väljakutsete suhtes kergesti haavatav” ja “Tunnetate, et olete digitaalsete arenduste poolest oma konkurentidest maas” tulemused erisuunalised ainult “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ettevõtetel (n=2). “Äri-esimene” (*business-first*) ettevõtte juht hindas ettevõtet mitte eriti haavatavaks ja konkurentidega võrdseks, “pere-esimene” (*family-first*) ettevõtte juht pidas ettevõtet üsna haavatavaks ja konkurentidest mahajäänud ettevõtteks. Selles tulemuses sai vastassuunaliste hinnangute kinnituse “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) tüüpi ettevõtete juhtide hinnang, millest järeldub, et tasakaalus ideaaltüübiga sarnanevates ettevõtetes ei ole valmisolek väliste muutustega toimetulekuks sarnane ja põhjuseid selleks on vaja otsida ideaaltüübist sõltumatult. Innovatsiooni osas kinnitus “äri-esimene” (*business-first*) ja “pere-esimene” (*family-first*) vastassuunaline tulemus, mis sobib Basco jt (2011) poolt kirjeldatud suunaerinevusega ettevõtete ideaaltüüpidega.

Pereettevõtte tüüpe määrava küsimustiku osa alajaotuste väitegruppe hinnates leidis kinnitust “äri-esimene” (*business-first*) ideaaltüübi ettevõtte puhul teooriaosas käsitletud väide, et professionaalne juhtkond ühendab pere- ja perevälised liikmed tugeva ettevõtlussuunaga, rakendades võrdsuse põhimõtteid lähtudes järeltulijate oskustest ja võimekusest (Basco, Rodriguez 2011). “Äri-esimene” (*business-first*) tüüpi ettevõtte juhi hinnagu ainus peresuunaline kõrgem keskmine tulemus avaldus järelkasvu valdkonnas.

Kinnituse sai teorias käsitletud pere- ja ettevõttevahelisi suhteid mõjutav pereteemade olulisus “pere-ettevõtte esimene” (*family-first*) tüüpi ettevõttes. Kuigi juhtimise valdkonna keskmine väärtus tulemustes ei ole madal, kinnitab see strateegiliste ressursside hankimise ja üldise kontrolli teisejärgulisust (Basco, Rodriguez 2011). Seda tõendab ka keskmise tugevusega seose olemasolu peresuunaliste juhtimisotsuste ja strateegiliste otsuste ($r=0,32$) ning pere- ja ettevõttesuunaliste strateegiliste otsuste ($r=0,45$) vahel.

Uuringu tulemustest selgus, et uuringus osalenud pereettevõtetes (n=5) võetakse inimressursi juhtimisel rohkem arvesse ettevõttepõhiseid vajadusi ja integreeritakse neid peresuhetest tulenevate ootustega pigem ettevõtetest lähtuvalt. Peresuhetest lähtuvaid usaldusväärseid suhteid

peeti tähtsaks ja need avaldasid inimressursi juhtimisele ettevõttes olulist mõju, kuid keskväärtuse kõrge ettevõtte suuna tulemus kinnitas ametlike tavade olemasolu ja rakendamist ärisuhetes. Tugevad seosed ($r>0,84$) inimeste juhtimise valdkonnaga tulevad pereettevõtetes esile nii strateegilise juhtimise ja juhtimise ettevõtte suunal kui ka strateegilise juhtimise pere suuna otsustes. Mõnevõrra nõrgemalt korreleerub juhtimise pere suund inimressursi ettevõtte suunaga ($r=0,40$), mis tõendab valimis domineeriva „pere-ettevõtte“ (*family-enterprise first*) tüübist lähtuvat tasakaalu ja ettevõtte eesmärkide järgimist juhtimisotsuste tegemisel.

Pereettevõtete juhtide motivatsiooni järeltuleva põlvkonna kaasamisest huvitumisel tulemused kinnitavad, kuid järeltulijatele seatakse kõrged nõudmised ettevõttesse sisenemiseks võimaluste saamisel. Keskmiste kõrge tulemus pere suuna otsuste puhul näitab perejuhi huvi järeltulijate ettevõttesiseses arendamise ja koolitamise vastu tulevaste juhimisoskuste ja võimete edendamiseks. Ettevõtte otsuste suuna võrdset kõrge tulemus kinnitab järeltuleva põlvkonna vajaduspõhise kaasamist ja võrdset kohtlemist ettevõttes. Tugevad seosed ($r>0,88$) kinnitavad pärijatega seotud peresuunalistes otsustes.

Uurimistöö teise hüpoteesiga kontrolliti tasakaalus peretüübi ja hästi toimiva pereettevõtte seost tuginedes pereteooriast tuntud *Circumplex* teooriale. „Pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) juhid kuulusid perekonda, mistõttu sai võimalikuks ettevõtet omava pere tüübi määramine. Kinnitust vajab positiivne seos tasakaalus peretüübi ja tasakaalus „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ideaaltüüpi ettevõtte vahel ning hüpotees leidis kinnitust läbi tugeva statistiliselt olulise positiivse seose ($r=0,87$).

Teooriast on teada, et perekonna ühtekuuluvuse ja paindlikkuse tase mõjutab pereettevõtte protsesse ja tulemusi ning tasakaal peresüsteemis on seotud hästi toimivate pereettevõtetega (Daspit *et al.* 2018). Basco jt (2011) peretüüpide kirjelduses on „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise*) ettevõttega sarnanevate ettevõtete peresüsteemid tasakaalus ja võimaldavad pere ja ettevõtte edukat koostööd. Sama tulemus kinnitus ka käesolevas magistratöös, kus pereettevõtete perekonda kuuluvad juhid hindasid *FACES IV* eneseraporti skaalal oma perekonda, eesmärgiga tuvastada perede seotuse ja paindlikkuse tase, millest sõltub peresüsteemi tasakaal (Olson 2011).

Uuringu tulemuste järgi on ettevõtteid B ja C omavad perede tüübid väga ühendatud, kuid paindlikud. See on varasematele akadeemilistele uuringutele tuginedes hea kombinatsioon „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) tüüpi tasakaalus pereettevõttele. Ettevõtte E pere tüüp

on juhi hinnangul mõnevõrra ühendatud kuid paindlik, mis kinnitab „pere-esimene“ (*family-first*) ideaaltüüpi määratud ettevõtte perejuhi domineerimist peres. Perede tüübid kinnitavad küsimustiku esimese osa tulemustel määratud ideaaltüüpide sobivust pereettevõtetele, mida oli töö teise hüpoteesi tõestamiseks vaja teada. (vt Joonis 5.)

Ettevõtetes, kus pered olid juhi hinnangul ühtekuuluvad, kuid vähe või mõõdukalt seotud, avaldus pereettevõtete ideaaltüüpide valdkondades tugev seos nii strateegiliste kui ka juhtimisotsuseid ettevõtte suunal langetavate juhtide ettevõtetega ($r=0,99$). Võrdselt tugev seos avaldus neis ettevõtetes ka inimressursi juhtimist puudutavates peresuunalistes otsustes ($r=0,93$).

“Pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübile sarnanevate ettevõtete ($n=2$) omavaheline tugev korrelatsioon ($r=0,87$) kinnitab tasakaalustatud ühetekuuluvuse ja paindlikkuse tasemega peredele kuuluvate ettevõtete sobivust ideaaltüübiga. „Pere-esimene“ (*family-first*) ideaaltüübiga sarnaneva ja kahe “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübi ettevõtte vahel avaldus vastassuunaline negatiivne korrelatsioon ($r=(0,19)$; $r=(0,18)$). Pere tüübi tulemuste korrelatsioon kinnitab pereettevõtete ideaaltüüpidega sobivust.

Perede tüübi määramise tulemustes avaldunud ühendatud pered sobivad teoorias käsitletud esimeste põlvkondade perede kirjeldusega. Valimis olnud ettevõtteid valitsesid kas esimese või teise põlvkonna esindajad. Ettevõtetes, mida uuringu küsitlusele vastates ei esindanud perekonda kuuluvad juhid, perede tüüpe tuvastada ei olnud võimalik (A, E). Küsitlus toimus elektroonilises keskkonnas ja autoril puudus ligipääs ettevõtet omavale perele.

Ettevõtete juhtimiskliima ja strateegilise paindlikkuse teadasaamiseks rakendatud *Stewardship* teooria üks peamine arusaam on, et juht on usaldusväärne isik, kes on ise eeskujuks ja teeb koostööd kõigi töötajatega. Teooria järgi peetakse sarnast käitumist ühiseks jõupingutuseks ning juhtkond langetab otsused lähtuvalt sellest, mis on parim pigem grupile kui üksikisikule. On teada, et mida suurem on rahulolu, seda paremaid tulemusi luuakse. *Stewardship*-teoreetikud loovad ettevõtetes struktuure, mis hõlbustavad juhtimist, uskudes, et kontrolli- või seiremehhanismide väljatöötamine pole vajalik põhjusel, et juhtidel on omanikega samad väärtuspõhimõtted. (Davis *et al.* 1997; Larson 2013) Uuringu valimis olnud juhtide hinnangutes avaldus madalam kollektivistlikku identiteeti väärtustav hinnang, küll aga tajusid ettevõtte juhtimiskliimat kollektivistlikku identiteeti soodustavana tegurina alluvad, mis võibki olla juhtide poolt seatud eesmärk, mida juhid ise töötajatega samaväärselt alati ei taju (juhid $\bar{x}=2,67$; töötajad $\bar{x}=3,67$)

Kolmanda küsimustiku osaga hinnati ettevõtete juhtimiskliimat (*Stewardship*). Juhtimiskliima kuue mõõdiku kaasamise eesmärk oli võrrelda ettevõtte juhi ja töötaja hinnangute kattuvusi. Uuringu valimist osutus võrreldavaks kokku kolm ettevõtet, neist kaks perekonda kuuluva juhiga (ettevõtted C ja E) ja üks perevälise juhiga (ettevõte D). Keskmise seos, kuid suur keskmiste erinevus ilmnes perevälise juhiga ettevõttes (ettevõte D, $r=0,36$). Juhid ja töötaja hinnangud ei ühtinud, mis kinnitab ettevõtte suunapuudust ja seda, et ettevõtte hinnati ebaküpseks põhjusega.

Juhid ja töötajate hinnangutes avaldus ettevõttepõhiselt hinnangute kokkulagevus, mis kinnitab “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) tasakaalus tulemust ka ettevõttes valitseva juhtimiskliima kaudu. Juhid tulemuse kõrgem keskmise kinnitab *Stewardship* teooriast lähtuvat juhi eeskujuks olemist ja perekonnaga seotust. Ettevõtet juhib perekonda kuuluv juht.

Väide, et ettevõtte edu on töötajate edu korreleerub juhtide avaldatud tunnustusega alluvatele juhtide ja töötajate hinnangul erinevalt (juhid $r=0,78$; töötajad $r=0,36$) ning antavate hüvedega töötajate poolt antud vastustes seos puudub (juhid $r=0,84$; töötajad $r=0$). See kinnitab teooriast teada tulemust, et pereettevõtetes tehakse sageli tööd selle eest tegelikku tasu saamata.

Stewardship’i järgiv ettevõtte viib end vastavusse ühiskonna vajadustega ning püüab riskide võtmise ja uuenduste kaudu ettevõtluse abil parandada teiste elu (Karns 2011). Sellise ettevõtte juhte ei motiveeri isiklikud vajadused ja soovid, vaid nad näevad end korrapidajatena samade motiivide ja eesmärkidega nagu firma omanikud (Davis *et al.* 1997). Ausus, õiglus ja austus on ettevõtte põhiväärtused, mis on aluseks juhtkonna tegevusele kõigi otsuste tegemisel (Larson 2013). Jõukuse suurendamine on ühiskonna hüvanguks teenimine, alates jätkusuutlikest äriefunktsioonidest, mis keskenduvad inimeste ja planeedi parendamisele (*Ibid.* 2013). *Stewardship* teooriast tulenev ettevõtte varda mentaliteet avaldub otseselt organisatsioonilise identiteedi küsimustike jaotuses ja on uuringu tulemusel kõrgema keskmise tulemusega töötaja kui juhi hinnangutes (juhid $\bar{x}=3,33$; töötajad $\bar{x}=3,56$).

Juhtide ja töötajate hinnangud ettevõtte juhtimiskliimale erinevad suuremal määral kollektivistliku identiteedi tunnetuses, kus töötajad tajuvad meeskonnapõhise töö parimat tulemuslikkust juhtidest enam (juhid $\bar{x}=2,33$; töötajad $\bar{x}=3,67$). Töötajate panust juhtide otsuste mõjutajana tajuvad töötajad juhtidest vähem (juhid $\bar{x}=3,67$; töötajad $\bar{x}=2,5$). Seda, et juhid alluvatega suheldes kasutavad sageli autoriteeti ja võimu ning et töötajate arvates olulised ülesanded jäetakse töötajatele delegeerimata,

hindavad töötajad juhtidest sagedasemaks (juhid $\bar{x}=2,0$; töötajad $\bar{x}=3,33$ ja juhid $\bar{x}=2,33$; töötajad $\bar{x}=3,67$). Seega on võimukauguse jaotuses juhtide ja töötajate juhtimiskliima taju kõige erinevam.

Ettevõttepõhiste tulemuste võrdluses on juhi ja töötaja väidete keskmise tugevusega seosed ettevõttes (D), mida juhib perekonda mittekuuluv juht ($r=0,40$) ja perekonda kuuluva juhiga ettevõttes (E) ($r=0,3$), mis näitab juhi ja töötaja sarnasemat tööle pühendumust ja ettevõtte valitsemiskliima tajumist. Vaadeldava kahe pereettevõtte perekonda kuuluva juhiga ettevõtetes (C ja E) korreleeruvad hinnangud valitsevale juhtimiskliimale tugevalt ($r=0,71$), kinnitades sarnaste juhtimispõhimõtete rakendamist perekonda kuuluvate juhtide poolt. *Stewardship* teooriast tulenev vardja mentaliteet avaldub otseselt organisatsioonilise identiteedi küsimustiku jaotuses ja on uuringu tulemusel kõrgema keskmise tulemusega töötaja kui juhi hinnangutes (juhid $\bar{x}=3,33$; töötajad $\bar{x}=3,56$).

Kolmanda ja neljanda küsimustiku osa väited kontrollisid *Stewardship* teooriapõhist juhtimiskliimat ja strateegilist paindlikkust. Juhtide ja töötajate hinnangute võrdluses on tulemused erinevad. “Pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüüpi ettevõtte (C) juhi ja töötaja vastused t-testi tulemusel juhtimiskliima ja strateegilise paindlikkuse osas ei erine või ei ole erinevus statistiliselt oluline. “Pere-esimene” (*family-first*) ettevõtte (E) ja ideaaltüübiks mitesobiva ettevõtte (D) juhi ja töötaja võrdluses erinevad vastused statistiliselt olulisel määral ja hinnangud ei ühti.

Uuenduste vajaduse teadvustamine ja muudatustega toimetulek hõlmab kaasaegses ettevõtluskeskkonnas olulisel määral digitaalsete muutustega kohanemist, mistõttu olid viienda küsimustiku osa väited koostatud ja grupeeritud innovatsiooni ehk üldist uuendusmeelsust ja digiinnovatsiooni kontrollivateks. Küsimustiku kaasamise eesmärk oli tuvastada globaalselt digitaliseeruva väliskeskkonna muutustele reageerimise valmidus sõltuvalt pereettevõtte tüübist. Küsimustiku viies osa oli kaasatud uurimistöö esimese ja viienda hüpoteesi kontrollimiseks.

Innovatsiooni ja digiinnovatsiooni jaotuses avaldus ettevõtete võrdluses kõrgem keskmine tulemus innovatsiooni osas, mis kinnitas USA-s läbiviidud uuringust pereettevõtete juhtide digiinnovatsiooni osas tajutavat mahajäämust. Teooriaosa väide, et pere kaasamise ja innovatsiooni vahel on negatiivne seos, leidis uuringus kinnitust. Lisaks sai kinnituse pereettevõtete heterogeensus perekonda kuuluvate ja mittekuuluvate juhtide osas, pereväliste juhtidega pereettevõtted olid innovaatilisemad.

Digitaalsete väljakutsete suhtes pidas ettevõtet kergesti haavatavaks üks kahest „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ideaaltüübi ettevõtte juhtidest (B), kelle arvates oli ettevõtte digitaalsete arenduste poolest maas ka oma konkurentidest. Teise „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ideaaltüübiga sarnaneva ettevõtte (C) juht hindas digitaalset haavatavust ja mahajäämist konkurentidest madalaks. „Äri-esimene“ (*business-first*) ideaaltüübi ettevõtte (A) juhi hinnangul oldi digitaalsete väljakutsete suhtes haavatav, küll aga ei oldud digitaalse arengu poolest oma konkurentidest maas. „Pere-esimene“ (*family-first*) ideaaltüübi ettevõtet (E) esindav juht pidas ettevõtet nii kergesti haavatavaks kui ka konkurentidest mahajäänuks. Selgub erinevate ideaaltüübi ettevõtete (B, E) sama tulemus, millest väikese valimi tõttu järeldusi teha ei saa.

Pereettevõtete juhtide jagunemine perekonda kuuluvateks ja perevälisteks juhtideks võimaldas võrrelda uuendustele orienteeritust kahte tüüpi juhtide seas. Perekonda kuuluvate ja pereväliste juhtide väidete osas avaldub keskmine seos ($r=0,62$; $p=0,69$) ja juhtide antud hinnangud oluliselt ei erine. Väikese valimi tõttu magistr töö uuringu tulemusel selle jaotuse põhjal üldistavat järeldust teha ei saa, lisaks olid perekonda kuuluvad juhid arvulises ülekaalus ($n=3$). Innovatsiooni ja digiinnovatsiooni jaotuses avaldus kõrgem keskmine tulemus innovatsiooni osas, kinnitades teooria osa uuringus pereettevõtete juhtide digiinnovatsiooni osas tajutavat mahajäämist (PricewaterhouseCoopers 2019).

Magistr töö peamine uurimishuvi oli saada infot pereettevõtete toimetulekust väliskeskkonna muutustega lähtuvalt pereettevõtte tüübist. Pereettevõtte jaoks on suurimaks väliskeskkonnast tulenevaks mõjuteguriks perekond ise, mille ettevõttega seotusest lähtuvad ettevõttes langetatavad otsused ja tehtud otsustest sõltub pereettevõtte tulemuslikkus.

Uuringus tuvastati nelja pereettevõtte sobivus ideaaltüübiga, millest tulenevalt võrreldi ettevõtete väliskeskkonnaga toimetulekut küsimustiku valitud väidete kaudu (Tabel 15.). Tulemustes ilmnes pereettevõtte tüübi ja väliskeskkonna muutustele reageerimise võime seos. Keskmise tugevusega seos avaldus ettevõtete B ja E ning C ja E vahel, seose kehtivust kontrolliti t-testiga, mille tulemused ettevõtete B ja E seose kehtivust ei kinnitanud. Ettevõtete C ja E vaheline seos sai kehtivuse ($r=0,40$), mis kinnitab uuringu varasemate tulemuste kehtivust ideaaltüübi ettevõtete „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) teatavat omavahelisest erinevust.

Hinnates väliskeskkonna muutustega toimetulekut keskmiste tulemuste võrdluses, kinnitub ettevõtete C ja E sarnasus. Keskmiste tulemuste võrdluses avalduvad kõrged keskmised väärtused

ettevõtetel A ja B, mis kontrollitud korrelatsioonianalüüsi tulemustes kinnitub nõrga positiivse seosena ($r=0,18$).

Väliskeskkonna muutustega toimetuleku hindamise tulemuste põhjal saab väita, et Basco ja Rodriguez'e (2011) uuringul põhineva pereettevõtete ideaaltüüpide määratlus siinses osas kinnitust ei saa. Tasakaalus pereettevõtte tüüpi ettevõtetest „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) ($n=2$) sarnaneb üks rohkem „äri-esimene“ (*business-first*) tüüpi ettevõttega (A $\bar{x}=4,06$; $SD=0,68$ ja B $\bar{x}=4,25$; $SD=1,0$) ja teine „pere-esimene“ (*family-first*) tüüpi ettevõttega (C $\bar{x}=3,88$; $SD=0,89$ ja E $\bar{x}=3,50$; $SD=1,32$). Ehk tulemus kinnitab teooria osas välja toodud vajadust jätkata pereettevõtete süsteemset uurimist, sest ei saa eeldada, et kõigile pereettevõtetele sobib üks mudel, kuna neil on üks ühine tunnus, kuid on ka suur hulk tunnuseid, mille põhjal on need pereettevõtted teineteisest erinevad.

Magistritöö kavandamisel lähtus autor pereettevõtete keerukusest ning vajadusest pereettevõtteid tõhusamalt ja tulemuslikumalt juhtida, et arendada personalitöö alaseid teadmisi ja oskusi pereettevõtetes. Personalijuhtimine pereettevõtetes hõlmab nii ettevõttega otseselt kui ka kaudselt seotud pereliikmete vajadustega arvestamist ja nende oskuslikku kaasamist, võttes arvesse mõlemapoolseid huve. Strateegiline juhtimine on tõhusa strateegilise personalijuhtimise eeldus ja pereettevõtetes toimuva parem tundmine eeldab personalivaldkonna uurimist ka pereettevõtetes. Kuna on teada, et pereettevõtete juhtimisel rakendatakse vähem formaalseid tavasid ja seda tüüpi ettevõtete suletuse tõttu on ligipääs neile raskendatud (Pieper, Klein 2007), on pereettevõtete uurimine eelkõige pere ja juhtkonna tasandil parim võimalik viis seal toimuva mõistmiseks. Pereettevõtte tüübi teadmine võimaldab neid ettevõtteid paremini mõista, et tagada tulemuslikumat ja tõhusamat kommunikatsiooni pere ja ettevõtte vahel.

Algne plaan oli magistritööga läbi viia kombineeritud uuring, et valimisse koondatavate pereettevõtete juhtidega tekiks vahetu kontakt ning selgem arusaam uuringu sisust ja eesmärgist uuringus osaleja jaoks. Magistritöö koostamise ajal aset leidnud globaalse pandeemiapuhangu tõttu asendas autor uuringu läbiviimiseks esialgselt kavandatud kvalitatiivse ja kvantitatiivse kombineeritud uurimismeetodi kvantitatiivse uurimismeetodiga, mis sobis paremini piirangutest tingitud muutunud töö- ja elukeskkonnaga.

Võttes arvesse uuringusse kaasatud pereettevõtete ($n=30$) ja pereettevõtjate ($n\sim 100$) arvu ning hinnates tulemusi, sai kinnituse raskendatud ligipääs pereettevõtete juhtide kaudu pereettevõtete

juhtmispõhimõtete teadasaamiseks. Olenemata autori personaalsest pöördumisest pereettevõtete juhtide poole ja Eesti Pereettevõtjate Liidu (EPL) kaasamisest pereettevõtteid esindava valimi saamiseks (n~30+), osutus uuringu valim väikeseks (n=5). Kuigi EPL'i huvi valdkonna uurimise vastu oli olemas, uuringu valimisse piisavalt ettevõtteid kaasata ei õnnestunud. Saadud valim ei vastanud ootustele ja uuringu tulemusel järeldusi üldkogumi kohta teha ei saa.

Olenemata vajaliku valimi puudumisest sai uuringuga selgeks, et koostatud küsimustiku ülesehitus täitis seatud eesmärgi. Teoreetilises ülevaates käsitletud uuringutest kaasatud valideeritud küsimustikud (Tabel 1.), mille abil kontrolliti püstitatud hüpoteese ja analüüsiti erinevaid pereettevõtete tüüpe, osutusid koondküsimustikuna terviklikuks, võimaldades uuringu valimi abil edukalt läbida kõik küsimustiku alajaotusesse kaasatud üksikud uurimuste osad ja siduda need tervikuks.

Autori poolt koostatud uurimusse olid kaasatud pere ja pereettevõtte tüübi määramine, pere- ja ettevõtlussüsteemi tasakaalusuuna tuvastamine ning pereettevõtte juhtimispõhimõtete ja sellest lähtuvalt strateegilise paindlikkuse hindamine. Eelnevalt loetletud uurimisosad olid ulatusliku digiinnovatsiooni arenguga toimetuleku hindamisel olulise tähtsusega, et saaks hinnata pereettevõtete põlvkondadeülest jätkusuutlikkust.

Vaatamata sellele, et küsimustik oli pikk, täideti see pereettevõtete juhtide poolt lõpuni, millest võib järeldada, et juhtidel tekkinud eneserefleksioon oli asjakohane ja juhte kaasav. Töötajate poolt jäeti küsimustikus vastamata kokku neljale väitele, millest kolm hindasid ettevõtte juhtimiskliimat „Juhid on isikud, kellega töötajad saavad samastuda.“, „Juhtide otsuseid mõjutab töötajate panus.“ ja „Juhid püüavad töötajate seas olulistest otsustes konsensusele jõuda.“ ning üks väide strateegilist paindlikkust „Mil määral edendatakse teie ettevõttes professionaalsete töökohtade kujundamist?“. Kuna töötajate poolt hindamata jäetud väited erinesid omavahel täielikult, ei saa teha kinnitavaid järeldusi juhtide ja töötajate erinevale pühendumusele ja väärtushinnangutele, samas ei saa seda ka välistada.

Kogutud andmete tulemusel osutus tulemusliku ja potentsiaalselt suuremahulise analüüsi läbiviimise peamiseks piiranguks väike valim, mis ei võimaldanud läbi viia korrelatsioonianalüüsi planeeriud ulatuses ja mahus. Kuigi analüüs andis kinnitusi valimis esindatud ettevõtete tüüpide sobivuse kohta tüübi kirjelduses tooduga, ei saa uuringu ülejäänud küsimustike osade tulemusi tõlgendada tüübipõhiselt ja väike valim ei võimaldanud teha järeldusi pereettevõtete kohta üldiselt.

Mudelid on oluline osa uurimistöö kavandamisest, olles vahendajaks teooriate ja praktika vahel, suunates otsuseid meetodite ja statistika kohta (Payne *et al.* 2017). Uuringu tulemused kinnitasid, teooriaosa arutelu, et ei saa eeldada, et kõigile pereettevõtetele sobib üks mudel, kuna neil on üks ühine tunnus, kuid on suur hulk tunnuseid, mille põhjal on need pereettevõtted teineteisest erinevad. Seda tulemust pereettevõtte ideaaltüüpide määramine kinnitas, luues võimalusi tulevikus pereettevõtteid eristavate tunnuste kaudu seostada ideaaltüübiga.

Magistritöö tulemusel tekkis võimalus pereettevõtte uurimisvaldkonda paremini mõista, et selgitada pereettevõtte mitmemõõtmelist olemust (Pieper, Klein 2007).

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli analüüsida pereettevõtete jätkusuutlikkust uuenduste edendamisel ning valmidust arendada ja kaasata selleks vajalikku asjatundlikkust. Töö teoreetilises osas anti ülevaade pereettevõtete uurimise peamistest suundadest, keskendudes juhtimise eripäradele, mis tulenevad pere kaasamisest. Tuginedes USA-s läbi viidud uuringule (PricewaterhouseCoopers 2019) hinnati, kuidas kohanevad pereettevõtted globaalselt digitaliseeruva keskkonnaga ning otsiti seoseid pereettevõtte tüübi ja ettevõtte uuendusmeelse käitumise vahel. Pereettevõtteid vaadeldi *Circumplex* pereteooria mudelist lähtuva heterogeensuse kontekstis ja Eesti pereettevõtete näitel.

Heterogeensete pereettevõtete inimeste juhtimise tavad on mõjutatud ettevõtet omavast perest (Daspit *et al.* 2017). Magistritöö uuring keskendus pereettevõtteid omavate perede mõjule pereettevõtetes. Pereettevõtteid juhivad nende asutajad või lähedased pereliikmed ja pereväliseid juhte kaasatakse harva (Basco, Rodriguez 2011). Omanikud ja juhid on otsustajad, kes kujundavad eesmärkide saavutamiseks ettevõtte sisekliima ja juhtimistavad (*Ibid.* 2011). Pereettevõtete tulemuslikkus ja jätkusuutlikkus sõltuvad tasakaalust peresüsteemis (Daspit *et al.* 2017) ja see mõjutab oluliselt pereettevõtte väliskeskkonna muutustele reageerimise võimet. Järjest enam on hakatud tähelepanu pöörama peresid kaasavamale pereettevõtete käsitlusele.

Uurimistöo hüpoteeside püstitamisel lähtus autor akadeemilistes käsitlustes kirjeldatud peresuhetest mõjutatud pereettevõtete juhtimisest ning sellest, kuidas ja mil määral ettevõttes tehtavad otsused tulenevad perekonna ja ettevõtte suhetest ning otsuste mõjust ettevõttele. Uuringud on kinnitanud, et pereettevõtete juhtimise ja valitsemise valikud näitavad kavatsust integreerida peresüsteemi vajadused ettevõtte vajadustega, et teadlikult ning eesmärgipäraselt planeerida pere ressursside ettevõttesse kaasamist (Basco, Rodriguez 2009). Pereettevõtete klassifitseerimisel on läbi aastate valdavalt tuginetud Wardi (1987) tüpoloogiale, et anda tähendus kahele pereettevõtte tüübi äärmusele, milleks on perekond ja äri (Basco, Rodriguez 2009).

Uurimistöö koosnes kahest osast. Esimeses osas anti ülevaade pereettevõtete uurimise peamistest suundadest pereettevõtete tüüpide, perede heterogeensuse ja perede mõjuulatuse põhjal. Pereettevõtte tüübi teadmine võimaldas anda ettevõtte hetkeolukorrale hinnangu, võrreldes seda ideaalseisundiga ning seeläbi teha soovitusi tuleviku osas, et jõuda ettevõtte jaoks paremate tulemusteni (Basco, Rodriguez 2011).

Magistritöö uuringuga kontrolliti nelja püstitatud hüpoteesi:

1. Tasakaalus pereettevõtted tulevad paremini toime digitaalsetest muutustest tulenevate väljakutsetega (pereettevõtte sarnasus “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübiga on positiivselt seotud toimetulekuga globaalselt digitaliseerivas maailmas).
2. Tasakaalus peretüüp on hästi toimiva pereettevõtte eeldus (tasakaalus peretüüp (*Circumplex, FACES IV*) on positiivselt seotud sarnasusega “pere-ettevõtte esimene” (*family-enterprise first*) ideaaltüübile).
3. Pereettevõtte juhtimiskeskond (*Stewardship*) mõjutab valmidust arendada ja kaasata vajalikku asjatundlikkust.
4. Toimetulek digitaaltehnoloogia arenguga on positiivselt seotud strateegilise paindlikkusega pereettevõttes.

Püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks viidi uurimistöö teises osas läbi kaks küsitlust. Uuringu valimisse olid kaasatud pereettevõtete juhid ja samade ettevõtete töötajad, et võrrelda juhtidelt saadud tulemuste ettevõttepõhist kattuvust valitseva juhtimiskliima ja strateegilise paindlikkuse osas.

Pereettevõtete uurimisel on pööratud tähelepanu asjaolule, mil määral ja kas perekonna või ettevõtte eesmärgid ja väärtused juhtimisotsustes domineerivad (Neubaum *et al.* 2019). Magistritöös lähtuti Basco ja Rodriguez’*e* (2009, 2011) käsitlusest, kuidas pere kaasatus neljas juhtimis- ja valitsemisruumis, milleks on strateegilise planeerimise protsess, juhtimine, inimeste juhtimine ja järelkasvuga seotud teemad, mõjutab otsuseid ja eristab pereettevõtte tavasid ja tulemusi. Otsuste suunitlusest lähtuvalt tuvastati neli pereettevõtte tüüpi, milleks on „ebaküpsed“ (*an immature group*), “äri-esimene” (*business-first*), „pere-esimene“ (*family-first*) ja „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*). Kolm viimast hinnati ideaaltüüpideks, kuna nende ettevõtete puhul ilmnis eduotsuste sidusus (Basco, Rodriguez 2011). Tasakaalus ideaaltüübiks peeti „pere-ettevõtte esimene“ (*family-enterprise first*) tüüpi ettevõtteid, milles pere- ja ärisüsteemid on võrdselt olulised (Distelberg, Sorenson 2009; Basco, Rodriguez 2011).

Uurimistöös püstitatud hüpoteesidest leidsid kinnitust neljast kaks. Magistritöö esimene hüpotees, milles väideti, et tasakaalus pereettevõtted tulevad paremini toime digitaalsetest muutustest tulenevate väljakutsetega, uuringu tulemustes kinnitust ei leidnud. Uuringu tulemused kinnitasid uurimistöös püstitatud teist hüpoteesi, et tasakaalus peredel on tasakaalus ettevõtted. Kolmanda hüpoteesi kontrollimiseks olid kaasatud pereettevõtete ideaaltüüpidega sobivad ettevõtted ja kinnitust leidis juhtimiskeskonnast tulenev valmidus arendada ja kaasata ettevõtte jaoks vajalikku asjatundlikkust. Töö neljas hüpotees lähtus globaalse digitaaltehnoloogia arengust tingitud muudatustest, mis lähiaastatel ettevõtluskeskkonda oluliselt mõjutavad ning seoseid otsiti pereettevõtete digiinnovatsiooniga toimetuleku ja strateegilise paindlikkuse vahel. Uuringu tulemusel strateegiline paindlikkus toimetulekut digitaaltehnoloogia arenguga postitiivselt ei mõjuta ja hüpotees kinnitust ei leidnud.

Perekonnale ja ettevõtlusele suunatud otsuste ainulaadsest kombinatsioonist sõltub ettevõtte tulevik (Basco, Rodriguez 2011). Uurimistöös loodud küsimustik võiks tulevikus leida kasutust pereettevõtete juhtide seas, et perejuhi poolse enesemääratluse kaudu hinnata pereettevõtte sobivust ideaaltüübiga. Pereettevõtte tüübi määramine ei ole keeruline, aga annab juurde palju olulist infot ja kindlust, et tuvastada mõni hetke kitsaskoht ja väikeste suunamuutuse kaudu kujundada selgemaid eesmärke. Ettevõtte tüübi teadmine on kasulik strateegiliseks mõtlemiseks ja pereettevõtte jätkusuutlikuse tagamiseks.

Pereettevõtted on ajas püsivad hästi toimiva peresüsteemi tõttu (Daspit *et al.* 2017). Peresüsteemis võib esineda erinevatel ajaperioodidel häireid, kuid need ei pruugi olla püsivad (Litz 2008; Nava, Lavee 2012). Oskus pere ja äri ühendada on konfliktide ja erimeelsuste vältimiseks oluline (Nosé *et al.* 2015). Meeskonnatöö põhimõtted vajavad rakendamist nii perekonnas kui ka pere kontrolli all olevas ettevõttes ning võrdne kohtlemine (Basco, Rodriguez 2011) ja õige tööjaotus on tasakaalu saavutamiseks olulised.

Basco ja Rodriguez'e (2011) pereettevõtete ideaalsed tüübid olid välja töötatud ettevõtte majandustulemusi arvesse võttes. Ideaalsete tüüpide otsuste suuna jaotuse abil pereettevõtete juhtimise analüüsimisel teadusuuringutes rakendatud meetodeid kaasates (*Stewardship, Circumplex*), saab ideaalsete tüüpidega korreleeruvaid mittemajanduslikke aspekte hõlmavaid juhtimis põhimõtteid edasi arendada, tuues välja inimeste juhtimisega seonduva, mis tänapäevases keskkonnas seostub ettevõtte digitaaltehnoloogilise arenguga.

Autori poolt koostatud uurimusse olid kaasatud nii pere ja pereettevõtte tüübi määramine ning pere- ja ettevõtlussüsteemi tasakaalusuuna tuvastamine kui ka pereettevõtte juhtimispõhimõtete ja sellest lähtuvalt strateegilise paindlikkuse olemasolu hindamine, mis on ulatusliku digiinnovatsiooni arenguga kaasaskäimisel olulise tähtsusega ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks ja pereettevõtete põlvkonnaüleseks püsimiseks.

SUMMARY

SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES: THE CORRELATION BETWEEN THE TYPE OF FAMILY BUSINESS AND THE ABILITY TO RESPOND TO CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Kristi Sügis

Family businesses dominate the global economy (LaPorta *et al.* 1999), but despite the large share of family enterprises in business, the public perception of the specific characteristics of family business is limited (Lansberg 1983). The field of research in Family Businesses is developing rapidly and is constantly gaining importance in the field of Business Research (Pieper, Klein 2007). These companies are distinguished from other organizational forms by the overlap of family and business systems, since controlling family members have a significant influence on the goals and strategic direction of the family business, and this in turn, on performance and survival (Sharma *et al.* 2013).

The purpose of the Master's Thesis was to analyze the sustainability of family businesses in promoting innovation and the readiness to develop and involve the necessary expertise. In the theoretical part of the dissertation, an overview of the main directions of family business research was given, focusing on the peculiarities of management arising from family involvement. Based on a study conducted in the USA (PricewaterhouseCoopers 2019), it was assessed how family businesses adapt to the global digital environment and links were found between the type of family business and the innovative behavior of the company. Family businesses were examined in the context of heterogeneity based on the *Circumplex* family theory model and on the example of Estonian family businesses.

While the focus of business management research has traditionally been on the business performance side, in family businesses the emphasis lies more on people and the social aspect of business management. This Master's Thesis on sustainable family businesses draws attention to

the heterogeneity of family businesses and the peculiarities of people management in family businesses.

In establishing the research hypotheses, the author proceeded from the management of family businesses affected by family relationships described in academic approaches and from how and to what extent the decisions made in the company result from family and company relations and the impact of decisions on the company. The research has confirmed that family business management and governance choices indicate an intention to integrate the needs of the family system with the needs of the business in order to consciously and purposefully plan the integration of family resources into the business (Basco, Rodriguez 2009). Over the years, the classification of family businesses has largely relied on the Ward's (1987) typology to give meaning to the two extremes of the family type of business – the family and the business. (Basco, Rodriguez 2009).

The research consisted of two parts. The first part provided an overview of the main directions of family business research on the basis of family business types, family heterogeneity and family impact. Knowing the type of family business made it possible to assess the current situation of the company compared to its ideal state and thus make recommendations for the future in order to achieve better results for the company (Basco, Rodriguez 2011).

The research within the Master's Thesis tested the following four hypotheses:

1. Balanced family businesses are better able to cope with the challenges of digital changes (the resemblance of a family business to the 'family-enterprise first' ideal type is positively related to coping in a globally digitalizing world).
2. A balanced family type is a prerequisite for a well-functioning family business (the balanced family type (*Circumplex, FACES IV*) positively correlates with the similarity to the 'family-enterprise first' ideal type).
3. The family business management environment (*Stewardship*) shapes the willingness to develop and engage the necessary expertise.
4. Coping with the development of digital technology positively correlates with strategic flexibility in the family business.

Due to the global pandemic outbreak during the preparation of the Master's Thesis, the author replaced the combined qualitative and quantitative research method originally planned for the

study with a quantitative research method that better suited to the changed working and living environment due to constraints.

In order to test the hypotheses, two surveys were conducted in the second part of the research. Managers of family businesses and employees of the same companies were included in the sampling of the study in order to compare the company-specific overlap of the results obtained from the managers in terms of the prevailing management climate and strategic flexibility.

In the study of family businesses, attention was paid to the extent to which and whether the goals and values of the family or the company dominate in management decisions (Neubaum *et al.* 2019). The Master's Thesis was based on Basco and Rodriguez's (2009, 2011) approach to how family involvement in the four areas of leadership and management, i.e. strategic planning, leadership, people management and offspring issues, influence decisions and differentiates family business practices and outcomes. Based on the focus of the decisions, four types of family business were identified: 'an immature group', 'business-first', 'family-first' and 'family-enterprise first'. The last three were considered ideal types because of the coherence of success decisions in these companies (Basco, Rodriguez 2011). The ideal balanced type was considered to be 'family-enterprise first' type enterprises, in which family and business systems are equally relevant. (Distelberg, Sorenson 2009; Basco, Rodriguez 2011).

Two of the four hypotheses raised in the research were confirmed. The first hypothesis of the Master's Thesis, which argued that balanced family businesses better cope with the challenges arising from digital change, was not confirmed by the results of the study. The results of the study affirmed the second hypothesis made in the research that balanced families have balanced companies. The testing of the third hypothesis involved companies matching the ideal types of family businesses, and the readiness of the management environment to develop and involve the necessary expertise for the company was substantiated. The fourth hypothesis of the research was based on the changes caused by the development of global digital technology, which will significantly affect the business environment in the coming years, and connections were sought between coping with digital innovation and strategic flexibility of family businesses. Resulting from the study, strategic flexibility does not have a positive effect on coping with the development of digital technology and the hypothesis was not confirmed.

The future of a company depends on a unique combination of family and business decisions (Basco, Rodriguez 2011). The questionnaire created in the research could be used among family business leaders in the future in order to assess the fitting of a family business with an ideal type through self-definition by the family leader. Determining the type of family business is not difficult, but it does provide a lot of important information and certainty to identify some bottlenecks and set clearer goals through small changes of direction. Knowing the type of company is useful for strategic thinking and ensuring the sustainability of a family business.

Family businesses are sustainable over time due to a well-functioning family system (Daspit *et al.* 2017). Disorders in the family system may occur at different times, but they may not be permanent (Nava, Lavee 2012). The ability to reconcile family and business is important to avoid conflicts and disagreements (Nosé *et al.* 2015). The principles of teamwork need to be implemented both in the family and in the family-controlled enterprise, and equal treatment (Basco, Rodriguez 2011) and a proper division of labour are essential for achieving balance.

The ideal types of family businesses by Basco and Rodriguez (2011) were developed with the financial performance of the company in mind. Through dividing the direction of ideal types of decisions by analysing family business management methods applied in research (*Stewardship, Circumplex*), management principles covering non-economic aspects correlated with ideal types can be further elaborated by highlighting people management-related topics to digital development in today's environment.

The study compiled by the author included determining the type of family and family business and identifying the balance between the family and business system as well as assessing the family business management principles and, consequently, the existence of strategic flexibility, which is essential for the sustainability of the company and the intergenerational survival of family businesses in keeping pace with the development of large-scale digital innovation.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Astrachan, J. H., Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Basco, R., Rodríguez, M. J. (2009). Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 82-95.
- Basco, R., Rodriguez, M. J. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 151-165.
- Birley, S. (2001). Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), 63–76
- Boss, P. (1987). *Family stress*. In M. B. Sussman and S. K. Steinmetz. New York: Plenum.
- Bowen, M. (1978). *Family therapy in clinical practice*. New York, NY: Jason Aronson.
- Chang, S. S. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 1297–1316.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. Coleman Foundation White Paper Series. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/https://www.researchgate.net/profile/Pramodita_Sharma/publication/228642396_Current_trends_and_future_directions_in_family_business_management_studies_Toward_a_theory_of_the_family_firm/links/5423f64a0cf238c6ea6e8008.pdf
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 331–338.
- Craig, J., Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 275-287.
- Daspit, J. J., Madison, K., Barnett, T., Long, R. G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, 28, 18-32.
- Davis, J. A. (1982). *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies*. Doctoral dissertation, Harvard University.

- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 20-47.
- Denison, D., Leif, C., Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 61–70.
- Dibrell, C., Craig, J. B., Hansen, E. (2011). Natural environment, market orientation and firm innovativeness: An organization life cycle perspective. *Journal of Small Business Management*, 467-489.
- Distelberg, B. S. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses. *Family Business Review*, 22, 65-81.
- Doty, D. H., Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 230-251.
- Dunn, B. (1995). *Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practice through the generations*. 17-28.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco and London: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 401-416.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on firm performance. *Family Business Review*, 253–273.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 545-565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and environmental dynamism to performance. *Journal of Management Studies*, 26-50.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 347-367.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284.
- Euroopa Komisjon. (04. 02. 2020. a). Ettevõtlus ning väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted; Allikas: Euroopa Liidu ametlik veebisait: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en
- Euroopa Liidu infokeskus. (31. 07 2020. a.). Euroopa Liidu infokeskus. Allikas: <https://elik.nlib.ee/et>

- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., File, K. M. (1996). Passing on strategic vision. Favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Management*, 15-26.
- Fleming, Q. J. (2000). *Keep the family baggage out of the family business: Avoid the seven deadly sins that destroy the family business*. New York: Simon Schuster.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. (2010). *Family business models. Practical solutions for the family business*. London: Palgrave Macmillan.
- Gomez-Betancourt, G. (2002). *Typologies of family business: A conceptual framework based on trust and strategic management*. Paper presented at the F.B.N. Annual World Conference.
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., Gutierrez, I. (2002). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 81-95.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 451-465.
- Hatum, A. (2007). *Adaptation or Expiration in Family Firms: Organizational Flexibility in Emerging Economies*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 121-128.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 172-193.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 135-145.
- Hoffmann, C., Wulf, T., Stubner, S. (2016). Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation. *International Small Business Journal*, 345-368.
- Karns, G. L. (2011). *Stewardship: a new vision for the purpose of business*. *Corporate Governance*, 11, 337-347.
- Kertzer, D. I. (1991). Household history and sociological theory. *Annual Review of Sociology*, 155-179.
- Kets de Vries, M. F. (1996). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*. Family business sourcebook, 312-323.
- Kets de Vries, M. F., Carlock, R. S., Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. England: The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England: John Wiley and Sons.

- Laghi, F., McPhie, M. L., Baumgartner, E., Rawana, J. S., Pompili, S., Baiocco, R. (2016). Family functioning and dysfunctional eating among Italian adolescents: The moderating role of gender. *Child Psychiatry and Human Development*, 43-52.
- Lambrecht, J., Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 295–313.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I., Perrow, E., Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1-8.
- Lansberg, S. I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 39-47.
- LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal Of Finance*, 471-517.
- Larson, S. L. (2013). Stewardship Theory, Stakeholder Theory and Convergence. Kättesaadav: <https://stephenlarsonessays.files.wordpress.com/2014/04/stewardship-theory-stakeholder-theory-and-convergence.pdf> 10. oktoober 2019.
- Lavee, Y., Olson, D. (1991). Family types and response to stress. *Journal of Marriage and the Family*, 786–798.
- Lee, J. (2006a). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 103–114.
- Lee, J. (2006b). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, 175–191.
- Leenders, M., Waarts, E. (2003). Competitiveness and evolution of family businesses: The role of family and business orientation. *European Management Journal*, 686–697.
- Levinson, H. (1971). *Conflicts that plague family business*. Harvard Review, 90-98.
- Li, Z., Daspit, J. J. (2016). Understanding family firm innovation heterogeneity: A typology of family governance and socioemotional wealth intentions. *Journal of Family Business Management*, 103-121.
- Litz, R. A. (2008). Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. *Family Business Review*, 217-236.
- Llach, J., Nordqvist, M. (2020). Innovation in Family and Non-Family Businesses: A Resource Perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* , 381–399.
- Lubatkin, M. H., Durand, R., Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 1022-1029.

- Lubatkin, M. H., Ling, Y., Schulze, W. S. (2003). Explaining agency problems in family firms using behavioral economics and justice theories. *Paper presented at the Academy of Management annual meeting*, Seattle, WA.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of familymanaged firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- Mickelson, R. E., Worley, C. (2003). Acquiring a family firm: A case study. *Family Business Review*, 16(4), 252–268.
- Miller, D., LeBreton Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D., Steier, L. P., Le-Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 513-531.
- Minuchin, S. (1974). *Families and family therapy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nava, M.-T., Lavee, Y. (2012). Too close and too rigid: applying the Circumplex Model of family systems to first-generation family firms. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38, 105-116.
- Neubaum, D. O., Kammerlander, N., Brigham, K. H. (2019). Capturing Family Firm Heterogeneity: How Taxonomies and Typologies Can Help the Field Move Forward. *Family Business Review*, 32, 106-130.
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., Craig, J. B. (2017). Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity. *Family Business Review* 30 (1), 37–60.
- Nieto, M. J. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382–399.
- Nordqvist, M. (2005). Familiness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson’s “An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency and consensus”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 285-291.
- Nordqvist, M., Sharma, P., Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 192-209.
- Nosé, L., Korunka, C., Frank, H., Danes, S. M. (2015). Decreasing the effects of relationship conflict on family businesses: The moderating role of family climate. *Journal of Family Issues*, 25-51.
- Olson, D. H. (1988). Family assessment and intervention: The circumplex model of family systems. *Journal of Psychotherapy the Family*, 7–49.
- Olson, D. H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. . *Journal of Family Therapy*, 144–167.

- Olson, D. H. (2011). FACES IV and the Circumplex model: validation study. *Journal of Marital and Family Therapy*, 37, 64-80.
- Olson, D. H., Gorall, D. M. (2003). *Circumplex model of marital and family systems*. New York: NY: Guilford.
- Olson, D. H., Gorall, D. (2006). FACES IV the Circumplex Model. *Family Social Science*, 1-20.
- Olson, D. H., Sprenkle, D. H., Russell, C. S. (1979). Circumplex model of marital and family system: I. Cohesion and adaptability dimensions, family types and clinical applications. *Family Process*, 3-28.
- Olson, D., Lavee, Y. (1989). Family systems and family stress: A family life cycle perspective. *Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates*, 165-195.
- Payne, G. T., Pearson, A. W., Carr, J. C. (2017). Process and Variance Modeling: Linking Research Questions to Methods in Family Business Research. *Family Business Review*, 30(1), 11–18.
- Pieper, T. M., Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 301-319.
- Poza, E. (2007). *Family business (2nd ed.)*. Mason, OH: Thomson Southwestern.
- PricewaterhouseCoopers. (2019). US Family Business Survey 2019. United States. Kättesaadav: <https://www.pwc.com/us/en/industries/private-company-services/library/family-business-survey.html> 02. detsember 2019.
- Rivero, N., Martínez-Pampliega, A., Olson, D. H. (2010). Spanish Adaptation of the FACES IV Questionnaire: Psychometric Characteristics. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 288-296.
- Rothausen, T. J. (1999). “Family” in organizational research: A review and comparison of definitions and measures. 817-836.
- Rothstein, J. (1992). Don’t judge a book by its cover: A reconsideration of eight assumptions about Jewish family businesses. *Family Business Review*, 397–411.
- Sauga, A. (2017). *Statistika*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Scholes, L., Wilson, N. (2014). The importance of family firm trusts in family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1285-1293.
- Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. *Paper presented at the Academy of Management conference*. Denver: CO.
- Sharma, P., Blunden, P., Labaki, R., Michael-Tsabari, N., Rivera Algarin, J. O. (2013). Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques. *Case Research Journal*, 33(2), 1-20.

- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 1-35.
- Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T., Pearson, A. W. (2016). Oh, the Places We'll Go! Reviewing Past, Present and Future Possibilities in Family Business Research. *Family Business Review*, 29(1), 11-16.
- Sirmon, D. G., A., H. M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 339–358.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 325-339.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 197-208.
- Stewart, A. (2003). Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. *Entrepreneurship: Theory Practice*, 383–396.
- Tagiuri, R., Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 199–208.
- Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 379-390.
- Verbeke, A., Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory Practice*, 1183-1205.
- Villalonga, B., Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385–417.
- Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership.
- Westhead, P., Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship Regional Development*, 405–431.
- Zahra, S. A., Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331–346.
- Zahra, S. A., Hayton, J., Neubaum, D. O., Dibrell, C. C. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1035-1054.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik ettevõtte juhile

Küsimustik pereettevõtte juhile

** Kohustuslik*

Lugupeetud ettevõtte juht

Olen Kristi Sügis, Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala tudeng. Oma magistritöös käsitlen pereettevõtete jätkusuutlikkust. Töö eesmärk on hinnata pereettevõtete võimekust kohaneda muutustega globaalselt digitaliseerivas maailmas.

Küsimustiku täitmine võtab aega kuni 20 minutit.

Andmed kogutakse analüüsimise eesmärgil ning tulemusi kasutatakse anonümiseeritult ja üldistatult. Kui soovite uuringu tulemustega tutvuda, palun teavitada mind sellest meili teel.

Aitäh!

Kontakt: Kristi Sügis, kristi.sgs@gmail.com

Juhendaja: Aive Pevkur, aive.pevkur@taltech.ee

1. Kinnitan, et minu juhitud ettevõtte on pereettevõtte.
2. Ettevõtte juhtimises valitsev põlvkond:
esimene põlvkond; teine põlvkond; kolmas põlvkond; neljas põlvkond
3. Pereettevõtte vanus või asutamisaasta *
4. Töötajate arv praegu (seisuga 06.2020)
kuni 50; 51-100; 101-150; 151-200; üle 200
5. Töötajate arv enne eriolukorda (seisuga 02.2020)
eriolukorra tõttu ei ole töötajate arv ettevõttes muutunud; kuni 50; 51-100; 101-150; 151-200; üle 200

Lisa 1 järg

Palun hinnake, mil määral kirjeldavad järgmised väited teie ettevõttes otsuste tegemist.

Väiteid hinnake skaalal, kus 1 tähendab 'ei kasutata' ja 5 tähendab 'laialt kasutatav'

6. Otsuste tegemisel lähtutakse strateegilistest eesmärkidest.
7. Otsuste tegemisel lähtutakse ettevõttes olemasolevatest materiaalistest, rahalistest ja inimressurssidest, mis on vajalikud ettevõtte strateegiliste eesmärkide elluviimisel.
8. Otsuste tegemisel lähtutakse täiendavate kompetentside vajadusest, mis on olulised ettevõtte konkurentsieelise saavutamiseks.
9. Otsuste tegemisel lähtutakse finantseelarvetest, mis on välja töötatud tulevaste tegevuste elluviimiseks.
10. Otsuste tegemisel lähtutakse ettevõttes sõnastatud eesmärkidest ja sihtidest.
11. Otsuste tegemisel lähtutakse strateegia täitmise jälgimisest.
12. Otsuste tegemisel lähtutakse konkurentsikeskkonna võimalustest ja ohtudest.
13. Otsuste tegemisel lähtutakse võimu ja vastutuse seostest erinevate rollide vahel.
14. Otsuste tegemisel lähtutakse perekonna sõnastatud eesmärkidest ja sihtidest.
15. Otsuste tegemisel lähtutakse ettevõttele sobivatest pereliikmete kompetentsidest.
16. Otsuste tegemisel lähtutakse ettevõttelt nõutavate perekonna eesmärkide edukast elluviimisest.
17. Otsuste tegemisel lähtutakse finantseelarvetest perekonna-ettevõtte sidemete arendamisel ja säilitamisel.
18. Otsuste tegemisel lähtutakse perekonna ja ettevõtte vahelise suhete mõjust.
19. Otsuste tegemisel lähtutakse perekonna ressursside (inimressurss, materiaalne resurss) kasutamisest ettevõtte strateegia elluviimisel.
20. Otsuste tegemisel lähtutakse kinnitatud eelarvetest.
21. Otsuste tegemisel lähtutakse pikaajalisest strateegiast.
22. Otsuste tegemisel lähtutakse ettevõtte tulemuste hindamisest.
23. Otsuste tegemisel lähtutakse juhtide töösoorituse hindamisest.
24. Otsuste tegemisel lähtutakse pereettevõtte juhtimiseks kindlaks määratud väärtustest ja filosoofiast.
25. Otsuste tegemisel lähtutakse perekonna kirjalikust kokkuleppest (pere protokoll).
26. Otsuste tegemisel lähtutakse kokkulepetest perekonnas.
27. Otsuste tegemisel lähtutakse uute pereliikmete kaasamisest otsustusprotsessi.
28. Otsuste tegemisel lähtutakse ettevõtet mõjutavate pereotsuste tegemisel välistest soovitustest ja nõuannetest.

Lisa 1 järg

29. Otsuste tegemisel lähtutakse määratletud pärimisplaanist.
30. Otsuste tegemisel lähtutakse perekonna huvide kontrollimisest ettevõttes.
31. Otsuste tegemisel lähtutakse väliste sõltumatute suhete ja kontaktide olemasolust kriitiliste ressursside hankimisel.
32. Ettevõttes on kasutusel mõõdetavate tulemustega seotud hindamised ja tulemuslikkuse mõõtmine.
33. Ettevõttes on kasutusel edutamise kriteeriumid, mis olenevad teadmistest, kogemustest ja oskustest.
34. Ettevõttes on kasutusel käitumisega seotud hindamised ja tulemuslikkuse mõõtmine.
35. Ettevõttes on kasutusel otsuste tegemisel piisav vabadus.
36. Ettevõttes on kasutusel tööstaažiga seotud edutamised.
37. Ettevõttes on kasutusel ettevõtte ja perekonna vaheliste sidemete tugevdamiseks läbiviidavad tegevused.
38. Ettevõttes on kasutusel inimestega seotud pädevuste suurendamiseks läbiviidavad tegevused (loodud on töötajate arenguprogrammid).

Palun hinnake, mil määral kirjeldavad järgmised väited teie ettevõttes otsuste tegemist.

Väiteid hinnake skaalal, kus 1 tähendab 'ei kasutata' ja 5 tähendab 'laialt kasutatav'

Otsuste tegemisel ettevõttes on järgmine põlvkond kaasatud...

39. ...eesmärkide ja sihtide määratlemisse.
40. ...strateegilisse planeerimisse.
41. ...suurte projektide juhtimisse.
42. ...suhete juhtimisse ettevõtte väliste gruppidega (kliendid, tarnijad jt).
43. ...ärijuhtimise valdkonna tasemeväljaõppesse ja meistrikursustel osalemisse.
44. ...pere ja ärisisese väljaõppe koolitustesse ja arendamisse.
45. ...ettevõtte allüksuse juhtimisse.
46. Otsuste tegemisel ettevõttes on järgmine põlvkond kaasatud asjakohasuse omistamisse tegevustele ja tööülesannetele, mida viib läbi pereettevõtte järglane.
47. Otsuste tegemisel ettevõttes on järgmine põlvkond kaasatud mitteametlike oskuste ja teadmiste edasiandmisesse.
48. Kas toimub järelevalve ettevõttesse kaasatud järeltuleva põlvkonna tööülesannete üle?
49. Kas on kombeks järeltuleva põlvkonna avalik kiitmine?

Lisa 1 järg

50. Kas toimub ettevõttesse kaasatud järeltuleva põlvkonna tulemuslikkuse hindamine?
51. Kas toimub ideede ja ettepanekute sundimatu/mitteametlik jagamine ettevõttesse kaasatud järeltuleva põlvkonnaga?
52. Kas pereettevõttesse kaasatud järeltuleva põlvkonna esindajatele antakse võimalusi väljakutseid pakkuvates ülesannetes?
53. Kas pereettevõtte järeltulijatele on antud konkreetseid ülesandeid oma võimete demonstreerimiseks?
54. Palun tehke järgmine valik: * Märkige ainult üks ovaal.
kuulun perekonda *Liikuge küsimuse 55 juurde*
ei kuulu perekonda, olen pereväline juht *Liikuge küsimuse 117 juurde*

Palun hinnake järgnevaid väiteid skaalal, kus 1 tähendab 'ei nõustu üldse' ja 5 tähendab 'nõustun täielikult'

55. Pereliikmed osalevad üksteise elus.
56. Meie pere otsib vajadusel erinevaid lahendusi pereprobleemidega toimetulemiseks.
57. Meie pereliikmed saavad paremini läbi inimestega, kes on väljaspool meie peret.
58. Veedame perega koos liiga palju aega.
59. Meie peres on reeglite rikkumisel ranged tagajärjed.
60. Tundub, et meie pere ei organiseeru eriti hästi (ei jõuta kokkuleppele).
61. Pereliikmed tunnevad end üksteisega väga lähedaselt.
62. Vanemad jagavad juhtimist võrdselt (on võrdselt perepead).
63. Tundub, et pereliikmed väldivad kodus olles üksteisega kontakti.
64. Pereliikmed tunnevad survet veeta enamik vaba aega koos.
65. Kui pereliige teeb midagi valesti, on sellel tõsised tagajärjed.
66. Meie peres on raske aru saada, kes on juht.
67. Pereliikmed toetavad üksteist rasketel aegadel.
68. Meie peres on õiglane distsipliin (õiglaselt range kord).
69. Pereliikmed teavad teiste pereliikmete sõpradest väga vähe.
70. Pereliikmed on üksteisest liiga sõltuvad.
71. Meie peres on reegel peaaegu igas olukorras.
72. Meie peres ei saa asjad tehtud (asjad jäävad sageli tegemata, lõpuni viimata).

73. Pereliikmed konsulteerivad oluliste otsuste tegemisel teiste pereliikmetega.
74. Meie perekond on võimeline vajadusel muutustega kohanema.
75. Kui on mõni lahendamist vajav probleem, on pereliikmed oma probleemidega sageli üksi.
76. Meie pereliikmed ei tunne vajadust sõprade järele väljaspool perekonda.
77. Meie pere on väga hästi ja kõrgelt organiseeritud.
78. On ebaselge, kes meie peres asjade eest vastutab (majapidamistööd jms tegevused).
79. Pereliikmetele meeldib veeta osa oma vabast ajast üksteisega (koos teiste pereliikmetega).
80. Me nihutame vastutust kodutööde eest inimeselt inimesele.
81. Meie pere teeb harva asju koos.
82. Me tunneme end üksteisega liiga seotud olevat.
83. Meie perekond on pettunud, kui meie plaanides või rutiinsetes toimingutes on midagi muutunud.
84. Meie peres pole juhtimist.

Palun hinnake järgnevaid väiteid skaalal, kus 1 tähendab '*ei nõustu üldse*' ja 5 tähendab '*nõustun täielikult*'

85. Ehkki pereliikmetel on individuaalsed huvid, osalevad nad siiski ka perekondlikes tegevustes
86. Meie peres on selged reeglid ja rollid.
87. Pereliikmed sõltuvad üksteisest vähe.
88. Ei kiida heaks (taunime) pereliikmeid, kes teevad asju koos teistega väljaspoolt perekonda.
89. Meie peres on oluline järgida reegleid.
90. Meie peres on raske kontrollida, kes teeb erinevaid majapidamistöid. 91. Meie peres on hea eraldatuse ja läheduse tasakaal.
92. Kui probleemid tekivad, teeme kompromisse (kui on probleeme, teame, kuidas kokkuleppele jõuda).
93. Pereliikmed tegutsevad peamiselt iseseisvalt.
94. Pereliikmed tunnevad end süüdi, kui tahavad olla perekonnast eemal.
95. Kui otsus on tehtud, on seda väga raske muuta.
96. Meie perekond tunneb end heitlikult ja segaselt (halvasti organiseeritud).
97. Pereliikmed on rahul sellega, kuidas nad omavahel suhelda saavad.
98. Pereliikmed on väga head kuulajad.
99. Pereliikmed väljendavad üksteise vastu kiindumust.
100. Pereliikmed saavad üksteiselt küsida, mida nad tahavad.
101. Pereliikmed saavad rahulikult omavahel probleeme arutada.

Lisa 1 järg

102. Pereliikmed arutavad omavahel oma ideid ja uskumusi.
103. Kui pereliikmed küsivad üksteiselt küsimusi, saavad nad ausad vastused.
104. Pereliikmed proovivad üksteise tundeid mõista.
105. Vihastades ütlevad pereliikmed harva üksteise suhtes negatiivseid asju.
106. Pereliikmed väljendavad üksteisele oma tõelisi tundeid.

Kui rahul olete järgnevaga:

1 tähendab *'väga rahulolematu'* ja 5 tähendab *'äärmiselt rahul'*

107. Pereliikmete läheduse aste.
108. Teie pere võime stressiga toime tulla.
109. Teie pere võime olla paindlik.
110. Teie pere võime jagada positiivseid kogemusi.
111. Pereliikmete vahelise suhtluse kvaliteet.
112. Teie pere võime lahendada konflikte.
113. Perekonna koos veedetud aeg.
114. Probleemide arutamise viis.
115. Kriitika õiglusega oma peres.
116. Pereliikmed muretsevad üksteise pärast.

Palun tehke järgnev valik pereettevõttes valitsevate tavade põhjal.

Väiteid hinnake skaalal, kus 1 tähendab *'ei ole üldse nõus; ei toimu üldse'* ja 5 tähendab *'olen täiesti nõus; toimub suurel määral'*

117. Juhid avaldavad alluvatele tunnustust.
118. Juhid annavad alluvatele nende töö eest tunnustust (tasu jm hüved).
119. Juhid kiidavad töötajaid hea töötulemuse eest.
120. Ettevõtte edu on töötajate edu.
121. Kui keegi kiidab ettevõtet, tundub see isikliku komplimendina.
122. Töötajad tunnevad selles organisatsioonis omanikutunnet, mitte ei ole lihtsalt töötajad.
123. Juhid on isikud, kellega töötajad saavad samastuda.
124. Juhid esitavad mõjuvad põhjused töötajate töökorralduse muutmiseks.
125. Juhtidel on rohkem tehnilisi teadmisi.
126. Meie ettevõttes aitab meeskonnaliikmete koostöö tavaliselt probleeme lahendada.

Lisa 1 järg

127. Meie ettevõttes tagab meeskonnapõhine töö parima töötulemuse.
128. Meie ettevõttes on meeskonnatöö tõhusa organisatsiooni keskmeks.
129. Juhtide otsuseid mõjutab töötajate panus.
130. Juhid püüavad töötajate seas olulistest otsustes konsensusele jõuda.
131. Juhid panevad töötajad tundma, nagu nad töötaksid koos nendega, mitte nende heaks.
132. Juhid teevad enamuse otsuseid ilma alluvatega nõu pidamata.
133. Juhid kasutavad alluvatega suheldes sageli autoriteeti ja võimu.
134. Juhid ei delegeeri töötajatele olulisi ülesandeid.

Palun hinnake, mil määral olete nõus järgnevaga.

Väiteid hinnake skaalal, kus 1 tähendab '*ei ole üldse nõus; ei toimu üldse*' ja 5 tähendab '*olen täiesti nõus; toimub suurel määral*'

135. Tunnen lojaalsust pereettevõtte suhtes, kus praegu töötan.
136. Olen uhke, et saan teistele öelda, et olen osa pereettevõttest.
137. Nõustun pereettevõtte eesmärkide, plaanide ja poliitikaga.
138. Ma hoolin pereettevõtte käekäigust.
139. Pereettevõttes pikaajaliselt osaledes on väga palju võita.
140. Toetan pereettevõtlust vestluses sõprade, töötajate ja oma pereliikmetega.
141. Minu perel ja meie pereettevõttel on sarnased väärtused.
142. Minu pereliikmetel on ettevõtte väärtustega sarnased väärtused.
143. Minu pereliikmed on valmis ettevõtte nimel tegema palju suuremaid pingutusi, kui tavaliselt eeldatakse, et toetada pereettevõtte õnnestumisi.
144. Minu perekond mõjutab seda ettevõtet.
145. Mil määral rahuldab teie ettevõtte teie saavutusvajadust?
146. Mil määral rahuldab teie ettevõtte teie isiklike vajadusi?
147. Mil määral rahuldab teie ettevõtte teie kasvuvõimalusi?
148. Mil määral panustab teie ettevõtte teie minapilti?
149. Mil määral võimaldab teie ettevõtte teil ennast teostada? piisavalt hästi
150. Mil määral võimaldab teie ettevõtte töötajatel oma potentsiaali täielikult ära kasutada?
151. Mil määral edendatakse teie ettevõttes professionaalsete töökohtade kujundamist?
152. Mil määral inspireerib teie ettevõtte töötajate hoolivust ja lojaalsust?
153. Mil määral julgustab teie ettevõtte pigem kollektivistlikku kui individualistlikku kultuuri?

Lisa 1 järg

Palun andke oma hinnang sellele, kui paindlikult võiks teie ettevõtte strateegilise planeerimise protsess reageerida järgmiste sündmuste korral.

Väiteid hinnake skaalal, kus 1 tähendab *'pigem halvasti'* ja 5 tähendab *'piisavalt hästi'*

154. Muutused majandustingimustes.

155. Ootamatute turuvõimaluste tekkimine.

156. Uue tehnoloogia tekkimine, mis mõjutab teie pereettevõtet kahjulikult. Ettevõtte reageerib sellises olukorras (võtab kasutusele vajalikud kasu toovad meetmed).

157. Võimalikele kliendi vajaduste ja eelistuste muutustele reageeritakse ettevõttes.

158. Uue konkurendi turule sisenemisele suudetakse ettevõttes reageerida.

159. Ebasoodsatele muudatustele seadusandluses suudetakse reageerida.

Mil määral kehtivad Teie jaoks järgmised väited, kui mõtlete oma pereettevõtte peale?

Väiteid hinnake skaalal, kus 1 tähendab *'ei, üldse mitte'* ja 5 tähendab *'jah, väga suurel määral'*

160. Globaalne digiareng valmistab teile muret.

161. Teie ettevõtte on elanud üle mõne varasemate aastate häiretsükli.

162. 2020. aasta eriolukord mõjutas teie ettevõtet negatiivselt.

163. Olete viimastel aastatel investeerinud tehnoloogiasse.

164. Investeeringud tehnoloogiasse tingivad lähiaastatel ettevõttes töö ümberkujundamist.

165. Innovatsiooni hoogustamiseks tasub investeerida palgalistesse perevälistesse töötajatesse.

166. Te tajute usaldust partnerite poolt.

167. Olete kindel, et teie pereettevõtte väärtused loovad teile konkurentsieelise.

168. Te tajute usaldust töötajate poolt.

169. Te konkureerite tööjõuturul talentide pärast.

170. Peate oluliseks perekonna järeltulija(te) ettevõttesse kaasamise motivaatoriks nende digitaalse oskusteabe rakendamist ja selle arendamist.

171. Teie hinnangul on teie ettevõtte digitaalsete väljakutsete suhtes kergesti haavatav.

172. Tunnetate, et olete digitaalsete arenduste poolest oma konkurentidest maas.

173. Õigete inimeste kaasamine on pereettevõtte jaoks oluline ja te plaanite seda lähiaastatel kindlasti teha.

174. Uuenduste edendamine on oluline.

175. Uuenduste edendamisel on oluline kiirus.

176. Uuenduste edendamisel on oluline kvaliteet.

177. Peate oluliseks ettevõtte tööprotsesside automatiseerimist.
178. Teie pereettevõtte juhtimisse on kaasatud perevälised juhid.
179. Teie pereettevõttesse on kaasatud perevälised keskastme juhid.
180. Plaanite lähiaastatel kaasata pereettevõtte juhtimisse täiendavalt pereväliseid juhte.
181. Tehnoloogilised muudatused ettevõttes võivad aidata kaasa pereettevõtte arendamisele ja püsimisele põlvkondade vahel.
182. Nõustute väitega, et ettevõtte tulevikku ei määra üksnes tehnoloogia olemasolu, vaid tuleb usaldada tehnoloogia üle otsustavate inimeste kompetentsi.

Aitäh!

Olete andnud olulise panuse pereettevõtete uuringute valdkonda. Pereettevõtete juhtimises on palju eristuvat, aga neis toimuvat ei osata alati seletada. Pereettevõtlus kui uurimissuund on viimase mitmekümne aasta jooksul läbi teinud märkimisväärse kasvu. Kasvu võib näha avaldatud uuringute koguarvus, nende uuringute mõjus akadeemilisele ringkonnale ning pereettevõtlusele pühendatud konverentsides ja avaldatud artiklite arvus. Kasvuga kaasneb evolutsioon keerukamate uurimisküsimuste ja -teooriate poole, mis eeldab uute ja paremate uurimismeetodite ning analüütika väljatöötamist ja kasutamist. Teades rohkem pereettevõtetest, mille peamine kujundaja ja mõjutaja on pere, saab pereettevõtete juhtimises eristuvat paremini mõista ja aktsepteerida, pidades silmas pikaajalist peret kaasavat strateegiat.

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Küsimustik ettevõtte töötajale

Küsitlusuuring pereettevõtte töötajale

* Kohustuslik

Lugupeetud pereettevõtte töötaja

Olen Kristi Sügis, Tallinna Tehnikaülikooli magistrant. Oma magistritöös käsitlen pereettevõtete jätkusuutlikkust. Töö eesmärk on hinnata pereettevõtete võimekust kohaneda muutustega globaalselt digitaliseerivas maailmas.

Küsimustiku täitmine võtab aega kuni 5 minutit.

Andmed kogutakse analüüsimise eesmärgil ning tulemusi kasutatakse anonümiseeritult ja üldistatult. Kui soovite uuringu tulemustega tutvuda, palun teavitada mind sellest meili teel.

Aitäh!

Kontakt: Kristi Sügis, kristi.sgs@gmail.com

Juhendaja: Aive Pevkur, aive.pevkur@taltech.ee

1. Kinnitan, et töötan pereettevõttes; Ma ei ole kindel, et ettevõtte, kus töötan, on pereettevõtte.
2. Palun kirjutage siia ettevõtte vanus või asutamisaasta (kui täpselt ei tea, siis orienteeruv vanus või asutamisaasta kümnendi täpsusega) *

Palun tehke järgnev valik pereettevõttes valitsevate tavade põhjal.

1 tähendab *'ei ole üldse nõus; ei toimu üldse'* ja 5 tähendab *'olen täiesti nõus; toimub suurel määral'*

1. Juhid avaldavad alluvatele tunnustust.

...

45. Ebasoodsatele muudatustele seadusandluses suudetakse reageerida.

Aitäh!

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Küsimustiku väidete jaotus teema valdkondade alarühmadeks

Tabel 3.

Teema valdkond	Esimene rühm	Teine rühm	Väite nr küsimustikus
Üldine	teave ettevõtte kohta		1-5
I osa	ettevõtte ideaaltüüp		6-53
	strateegiline protsess	ettevõtte suund	6-13
	strateegiline protsess	pere suund	14-19
	juhtimine	ettevõtte suund	20-25
	juhtimine	pere suund	26-31
	inimressursid	ettevõtte suund	32-35
	inimressursid	pere suund	36-38
	pärimine	ettevõtte suund	39-45
	pärimine	pere suund	46-53
Juhi kuuluvust selgitav väide			54
II osa	pere tüüp	FACES IV	55-116
III osa	juhtimiskliima		117-134
	sisemine motivatsioon		117-119
	organisatsiooniline identiteet		120-122
	isikliku võimu kasutamine		123-125
	kollektivistlik identiteet		126-128
	kaasatusele orienteeritus		129-131
	võimukaugus		132-134
IV osa	strateegiline paindlikkus		135-159
	pere kultuur		135-144
	<i>Stewardship</i> põhistus		145-149
	<i>Stewardship</i> kultuur		150-153
	strateegiline paindlikkus		154-159
V osa	innovatsioon		160-182
	faktikontroll		162
	digiinnovatsioon		160,163,164,170-172,177,181,182
	innovatsioon		161,165-169,173-176,178-180

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Üldine teave uuringus osalenud ettevõtete kohta

Tabel 7.

	Perekonda kuuluv juht (n)	Perekonda mittekuuluv juht (n)	Kokku (n) (%)	
1. Kinnitan, et minu juhitud ettevõtte on pereettevõtte. *	3	2	5	100%
2. Ettevõtte juhtimises valitsev põlvkond				
esimene põlvkond	3	1	4	80%
teine põlvkond	-	1	1	20%
Kokku	3	2	5	100%
3. Pereettevõtte vanus (a)				
20	1	-	1	20%
23	1	1	2	40%
24	1	-	1	20%
27	-	1	1	20%
Kokku	3	2	5	100%
4. Töötajate arv praegu (seisuga 06.2020)				
kuni 50	1	1	2	40%
51-100	2	1	3	60%
Kokku	3	2	5	100%
5. Töötajate arv enne eriolukorda (seisuga 02.2020)				
eriolukorra tõttu ei ole töötajate arv ettevõttes muutunud	-	-	-	-
kuni 50	2	-	2	40%
51-100	1	1	2	40%
101-150	-	1	1	20%
Kokku	3	2	5	100%

* kohustuslik

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Pereettevõtete sarnasus ideaaltüübile

Tabel 10.

		Ettevõtte A*		Ettevõtte B		Ettevõtte C		Ettevõtte D*		Ettevõtte E	
		keskmine (\bar{x})	SD	keskmine (\bar{x})	SD	keskmine (\bar{x})	SD	keskmine (\bar{x})	SD	keskmine (\bar{x})	SD
Valdkonna jaotus	Otsuse suund	3,50	1,05	4,00	0,00	3,17	0,75	2,50	1,05	2,33	1,37
	ettevõtte suund	4,13	0,64	3,88	0,64	3,50	0,53	1,50	0,93	1,75	1,04
Juhtimine	pere suund	3,00	0,00	4,50	1,22	2,67	1,03	2,00	1,10	3,67	1,03
	ettevõtte suund	3,33	0,52	4,17	0,75	2,33	0,82	1,00	0,00	1,50	0,55
Inimressursid	pere suund	4,00	0,00	4,33	1,15	3,33	0,58	1,00	0,00	1,67	0,58
	ettevõtte suund	4,25	0,50	4,75	0,50	2,75	0,50	1,75	0,50	2,00	1,41
Järelkasv	pere suund	3,75	0,46	4,50	0,53	3,63	1,19	1,25	0,71	3,25	1,67
	ettevõtte suund	3,29	0,49	4,57	0,53	4,00	0,58	1,00	0,00	3,00	1,41
Kokku (\bar{x})	pere suund	3,52	0,67	4,35	0,8	3,22	1,00	1,74	1,01	2,91	1,4
	ettevõtte suund	3,72	0,68	4,28	0,7	3,24	0,9	1,28	0,61	2,08	1,2
Keskmete erinevus	pere suund	-		0,07		-		0,46		0,83	
	ettevõtte suund	0,20		-		0,02		-		-	
Pereettevõtetele sobiv ideaaltüüp:		äri- esimene <i>(business-first)</i>		pere-ettevõtte esimene <i>(family- enterprise first)</i>		pere-ettevõtte esimene <i>(family- enterprise first)</i>		ebaküps <i>(an immature group)</i>		pere- esimene <i>(family-first)</i>	

*pereväline juht

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Küsimustiku kolmanda osa juhi ja töötaja hinnangute võrdlus (n=3)

Tabel 12.

	Sisemine		Organisat-		Isikliku		Kollektivistlik		Kaasatusele		Võimukaugus	
	motivatsioon	juht töötaja	identiteet	juht töötaja	kasutamine	juht töötaja	identiteet	juht töötaja	juht töötaja	juht töötaja	juht töötaja	juht töötaja
	keskmine (\bar{x})											
1 Juhid avaldavad alluvatele tunnustust.	4,00	3,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Juhid annavad alluvatele nende töö eest tunnustust (tasu jm hüved).	3,67	3,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Juhid kiidavad töötajaid hea töötulemuse eest.	3,33	3,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Ettevõtte edu on töötajate edu.	-	-	3,67	2,67	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Kui keegi kiidab ettevõtet, tundub see isikliku komplimendina.	-	-	3,33	4,33	-	-	-	-	-	-	-	-
6 Töötajad tunnevad selles organisatsioonis omanikutunnet, mitte ei ole lihtsalt töötajad.	-	-	3,00	3,67	-	-	-	-	-	-	-	-
7 Juhid on isikud, kellega töötajad saavad samastuda.	-	-	-	-	2,00	2,50	-	-	-	-	-	-
8 Juhid esitavad mõjuvad põhjused töötajate töökorralduse muutmiseks.	-	-	-	-	3,00	3,33	-	-	-	-	-	-
9 Juhtidel on rohkem tehnilisi teadmisi.	-	-	-	-	3,67	3,33	-	-	-	-	-	-
10 Meie ettevõttes aitab meeskonnaliikmete koostöö tavaliselt probleeme lahendada.	-	-	-	-	-	-	3,33	4,33	-	-	-	-
11 Meie ettevõttes tagab meeskonnapõhine töö parima töötulemuse.	-	-	-	-	-	-	2,33	3,67	-	-	-	-
12 Meie ettevõttes on meeskonnatöö tõhusa organisatsiooni keskmeks.	-	-	-	-	-	-	2,33	3,00	-	-	-	-
13 Juhtide otsuseid mõjutab töötajate panus.	-	-	-	-	-	-	-	-	3,67	2,50	-	-
14 Juhid püüavad töötajate seas olulistest otsustest konsensusele jõuda.	-	-	-	-	-	-	-	-	3,67	4,00	-	-
15 Juhid panevad töötajad tundma, nagu nad töötaksid koos nendega, mitte nende heaks.	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	3,67	-	-
16 Juhid teevad enamuse otsuseid ilma alluvatega nõu pidamata.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,33	2,67
17 Juhid kasutavad alluvatega suheldes sageli autoriteeti ja võimu.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	3,33
18 Juhid ei delegeeri töötajatele olulisi ülesandeid.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,33	3,67
Kokku keskmine	3,67	3,22	3,33	3,56	2,89	3,06	2,67	3,67	3,44	3,39	2,22	3,22

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Küsimustiku kolmanda osa juhi ja töötaja hinnangute ettevõttepõhine võrdlus (n=3)

Tabel 13.

Mõõdik	Ettevõtte C pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>				Ettevõtte D* ebaküps <i>(an immature group)</i>				Ettevõtte E pere-esimene <i>(family-first)</i>			
	juht		töötaja		juht		töötaja		juht		töötaja	
	keskmine (\bar{x})	SD	keskmine (\bar{x})	SD	keskmine (\bar{x})	SD	keskmine (\bar{x})	SD	keskmine (\bar{x})	SD	keskmine (\bar{x})	SD
Sisemine motivatsioon	4,67	0,58	3,33	0,58	1,33	0,58	4,00	1,00	5,00	0,00	2,33	0,58
Organisatsiooniline identiteet	4,00	0,00	3,00	1,00	1,33	0,58	4,33	0,58	4,67	0,58	3,33	2,08
Isikliku võimu kasutamine	3,33	0,58	3,00	0,00	1,67	1,15	5,00	2,89	3,67	1,53	2,00	0,00
Kollektivistlik identiteet	3,00	0,00	4,33	0,58	2,33	0,58	4,33	0,58	2,67	1,15	2,33	1,53
Kaasatusele orienteeritud	4,00	0,00	3,00	0,00	2,00	0,00	5,00	2,89	4,33	1,15	2,50	1,53
Võimukaugus	3,00	0,00	3,00	1,00	2,00	0,00	4,67	0,58	1,67	0,58	2,00	1,00
Kokku keskmine	3,67	-	3,28	-	1,78	-	4,00	-	3,67	-	2,28	-

*pereväline juht

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Küsimustiku neljanda osa juhi ja töötaja hinnangute võrdlus (n=3)

Tabel 14.

	Pere kultuur		Stewardship põhistus		Stewardship kultuur		Strateegiline paindlikkus	
	juht töötaja		juht töötaja		juht töötaja		juht töötaja	
	keskmine (x)							
1 Olen uhke, et saan teistele öelda, et olen osa pereettevõttest.	3,67	3,67	-	-	-	-	-	-
2 Nõustun pereettevõtte eesmärkide, plaanide ja poliitikaga.	3,33	3,33	-	-	-	-	-	-
3 Ma hoolin pereettevõtte käekäigust.	4,67	5,00	-	-	-	-	-	-
4 Pereettevõttes pikaajaliselt osaledes on väga palju võita.	4,00	4,00	-	-	-	-	-	-
5 Toetan pereettevõtlust vestluses sõprade, töötajate ja oma pere liikmetega.	3,00	3,67	-	-	-	-	-	-
6 Minu perel ja meie pereettevõttel on sarnased väärtused.	3,67	3,33	-	-	-	-	-	-
7 Minu pere liikmetel on ettevõtte väärtustega sarnased väärtused.	3,33	3,00	-	-	-	-	-	-
8 Minu pere liikmed on valmis ettevõtte nimel tegema palju suuremaid pingutusi, kui tavaliselt eeldatakse, et toetada pereettevõtte õnnestumisi.	3,67	3,00	-	-	-	-	-	-
9 Minu perekond mõjutab seda ettevõtet.	3,67	2,00	-	-	-	-	-	-
10 Mil määral rahuldab teie ettevõtte teie saavutusvajadust?	-	-	3,33	3,67	-	-	-	-
11 Mil määral rahuldab teie ettevõtte teie isiklike vajadusi?	-	-	3,33	3,33	-	-	-	-
12 Mil määral rahuldab teie ettevõtte teie kasvuvõimalusi?	-	-	3,33	4,00	-	-	-	-
13 Mil määral panustab teie ettevõtte teie minapilti?	-	-	3,33	3,33	-	-	-	-
14 Mil määral võimaldab teie ettevõtte teil ennast teostada?	-	-	3,67	4,00	-	-	-	-
15 Mil määral võimaldab teie ettevõtte töötajatel oma potentsiaali täielikult ära kasutada?	-	-	-	-	3,33	3,00	-	-
16 Mil määral edendatakse teie ettevõttes professionaalsete töökohtade kujundamist?	-	-	-	-	3,00	3,00	-	-
17 Mil määral inspireerib teie ettevõtte töötajate hoolivust ja lojaalsust?	-	-	-	-	3,33	3,67	-	-
18 Mil määral julgustab teie ettevõtte pigem kollektivistlikku kui individualistlikku kultuuri?	-	-	-	-	3,00	3,33	-	-
19 Muutused majandustingimustes.	-	-	-	-	-	-	3,33	3,67
20 Ootamatute turuvõimaluste tekkimine.	-	-	-	-	-	-	3,67	3,33
21 Uue tehnoloogia tekkimine, mis mõjutab teie pereettevõtet kahjulikult. Ettevõtte reageerib sellises olukorras (võtab kasutusele vajalikud kasu toovad meetmed)...	-	-	-	-	-	-	3,33	3,33
22 Võimalikele kliendi vajaduste ja eelistuste muutustele reageeritakse ettevõttes...	-	-	-	-	-	-	3,67	4,33
23 Uue konkurenti turule sisenemisele suudetakse ettevõttes reageerida...	-	-	-	-	-	-	3,00	3,67
24 Ebasoodsatele muudatustele seadusandluses suudetakse reageerida...	-	-	-	-	-	-	4,00	3,67
Kokku keskmine	3,67	3,44	3,40	3,67	3,17	3,25	3,50	3,67

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Küsimustiku neljanda osa juhi ja töötaja hinnangute ettevõttepõhine võrdlus (n=3)

Tabel 16.

Mõõdik	Ettevõtte C pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>				Ettevõtte D* ebaküps <i>(an immature group)</i>				Ettevõtte E pere-esimene <i>(family-first)</i>			
	juht		töötaja		juht		töötaja		juht		töötaja	
	keskmise (\bar{x})	SD	keskmise (\bar{x})	SD	keskmise (\bar{x})	SD	keskmise (\bar{x})	SD	keskmise (\bar{x})	SD	keskmise (\bar{x})	SD
Pere kultuur	3,56	1,01	2,89	1,05	2,56	0,88	4,22	0,83	4,89	0,33	3,22	1,48
<i>Stewardship</i> põhistus	3,80	0,45	4,00	0,00	1,40	0,55	3,80	0,45	5,00	0,00	3,20	0,84
<i>Stewardship</i> kultuur	3,25	0,50	4,25	0,50	1,75	0,50	3,25	2,22	4,50	1,00	1,50	0,58
Strateegiline pändlikkus	4,33	0,82	4,50	0,55	2,00	0,00	3,83	0,75	4,17	0,75	2,67	0,52
Kokku keskmine	3,75	-	3,75	-	2,04	-	3,88	-	4,67	-	2,79	-

*pereväline juht

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Küsimustiku viienda osa tulemused

Tabel 17.

Pereettevõtte ideaaltüüp:	Ettevõtte A*		Ettevõtte B		Ettevõtte C		Ettevõtte D*		Ettevõtte E	
	äri- esimene <i>(business-first)</i>		pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>		pere-ettevõtte esimene <i>(family-enterprise first)</i>		ebaküps <i>(an immature group)</i>		pere- esimene <i>(family-first)</i>	
Valdkonna jaotus	keskmine		keskmine		keskmine		keskmine		keskmine	
	(\bar{x})	SD	(\bar{x})	SD	(\bar{x})	SD	(\bar{x})	SD	(\bar{x})	SD
Digiinnovatsioon	4,11	1,36	3,44	1,13	4,00	1,00	3,11	1,83	3,89	1,54
Innovatsioon	4,46	0,52	3,92	0,28	4,08	0,95	3,46	1,05	3,85	1,52
Kokku keskmine	4,32	-	3,73	-	4,05	-	3,32	-	3,86	-

*pereväline juht

Allikas: autori koostatud

Lisa 11. Lihtlitsents

Lisa 1
rektori 27.02.2014 käskkirja nr 60 juurde

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Kristi Sügis (*autori nimi*) (sünnikuupäev: 14.02.1978)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Pereettevõtete jätkusuutlikkus: korrelatsioon pereettevõtte tüübi ja väliskeskkonna muutustele reageerimise võime vahel.“

mille juhendaja on Aive Pevkur, PhD

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

07.08.2020.a